



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Carrera Licenciatura en Ciencias de la
Comunicación

Gestión de la comunicación de RSE en Banco
Galicia de Argentina, durante el período
2014-2015

N° 874

María Laura Ruesja Gerónimo

Tutor: Edberto Ibarra

Departamento de Investigaciones
Defensa de tesina: 5 de noviembre de 2015

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

Resumen

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se ha convertido en un modelo de gestión que algunas organizaciones han incorporado. La idea de que una empresa debe ser responsable tanto por su desempeño comercial como por su desempeño social y ambiental tomó fuerza y es algo que los diferentes públicos demandan cada vez más.

La RSE no sólo incorpora una forma de llevar a cabo las tareas de la organización, sino también plantea nuevos desafíos y nuevas obligaciones a la comunicación organizacional. No basta con emitir un reporte de sustentabilidad sino que es necesario pensar de qué forma la empresa estará en contacto con sus públicos de interés y qué canales se utilizarán para comunicar las acciones que se llevan a cabo.

En este trabajo se analiza la gestión de la comunicación de la responsabilidad social en empresas, utilizando como caso de estudio el Banco Galicia, de Argentina. Los objetos de estudio son tomados de la comunicación de RSE que desarrolló el Banco durante el período 2014-2015 (hasta el mes de julio).

Teniendo en cuenta que el Banco reporta sus acciones de responsabilidad social desde el año 2005, se utilizaron los diez reportes emitidos hasta la fecha para conocer en profundidad qué se ha realizado en los últimos años y poder analizar cómo esto se ha comunicado en el período de tiempo elegido para el análisis. Para poder corroborar cuáles son los canales que emplean, se realizó una investigación sobre los canales digitales comerciales, los canales digitales de sustentabilidad y se consultó a la Gerencia de Sustentabilidad.

De esta forma, se realizó un acercamiento a la función que cumple la comunicación vinculada a la RSE, cómo estas herramientas pueden contribuir a la reputación de una empresa y se generaron propuestas que apuntan a optimizar los recursos con los que actualmente cuentan empresas como Banco Galicia, para la comunicación de su actividad de responsabilidad social.

CONTENIDO

Introducción.....	9
Capítulo 1: Estado del Arte	13
1.1 Responsabilidad social empresarial.....	13
1.2 Instituciones que contribuyen al desarrollo de la RSE.....	14
1.3 Lo que se piensa hoy de la RSE	17
1.4 La comunicación de la RSE	19
Capítulo 2: Marco Contextual.....	23
2.1 Sobre Banco Galicia	23
2.2 Valores, misión y visión.....	26
2.3 Compromisos corporativos, propósitos y código de ética.....	26
2.4 Compromisos internacionales.....	27
2.5 Programas Banco Galicia	33
2.6 PRIAR-Asociación Civil Ayudando a Ayudar	35
Capítulo 3: Marco Teórico.....	37
3.1 Comunicación e Información.....	37
3.2 Comunicación organizacional	38
3.2.1 Comunicación interna	40
3.2.2 Comunicación externa	41
3.3 Identidad corporativa.....	43
3.3.1 Factores que incluyen en la identidad corporativa.....	45
3.3.2 Componentes de la identidad corporativa	46
3.4 Conducta corporativa	48
3.4.1 Conducta interna.....	48
3.4.2 Conducta externa.....	49
3.5 Imagen, Posicionamiento y Reputación.....	50
3.5.1 Imagen	51
3.5.2 Posicionamiento	51
3.5.3 Reputación	52
3.6 Públicos de la organización	53
3.7 Comunicación y Responsabilidad Social Empresaria.....	57
3.7.1 Ciudadanía Corporativa	58
3.7.2 La comunicación de la Responsabilidad Social Empresaria	59

3.7.3 ¿Por qué comunicar la RSE?	59
Capítulo 4: Marco Metodológico.....	63
4.1 Descripción metodológica	63
4.2 Métodos y técnicas de investigación.....	65
4.3 Recolección de datos	70
4.4 Estructura de investigación	73
Capítulo 5: Análisis de caso	75
5.1 ¿Cómo gestiona su RSC Banco Galicia?	75
5.1.1 La gestión a lo largo de 10 años	77
5.2 ¿Cómo comunica su RSC Banco Galicia?	90
5.3 Análisis de soportes digitales de perfil comercial.....	92
5.4 Análisis de soportes digitales de perfil de sustentabilidad	110
5.5 Análisis de Informe de Sustentabilidad	125
5.6 Análisis de correo electrónico y carta enviada a grupos de interés.....	139
Capítulo 6: Diagnóstico	145
6.1 Coherencia discursiva: ¿qué dice que hace?	145
6.2 Coherencia de conducta: ¿qué hace?	146
6.2.1 Compromisos internacionales.....	146
6.2.2 Gestión de la comunicación de RSE.....	149
6.2.3 Gestión de la comunicación de RSE a partir de aspectos visuales.....	151
6.3 FODA de la comunicación y la RSE de Banco Galicia	152
6.3.1 Fortalezas.....	152
6.3.2 Oportunidades.....	153
6.3.3 Debilidades.....	154
6.3.4 Amenazas	155
Capítulo 7: Propuestas.....	157
7.1 Plan de Comunicación de RSE Banco Galicia.....	157
7.1.1 Objetivos del Plan	157
7.1.2 Público objetivo al que apunta el Plan	157
7.1.3 Mensaje unificador que se propone en el Plan	157
7.1.4 Estrategia del Plan	158
7.2 Marca Galicia Sustentable	158
7.3 Informe de Sustentabilidad.....	160
7.4 Comunicación audiovisual del Informe de Sustentabilidad y la RSE.....	162
7.5 Web de Sustentabilidad	163
7.6 Redes sociales de sustentabilidad	170
7.6.1 Facebook.....	170
7.6.2 Twitter.....	172
7.7 Perfiles comerciales	173

7.8 Observaciones	174
Capítulo 8: Conclusión	175
8.1 Los desafíos de comunicar la RSE: caso Banco Galicia	177
8.2 RSE: una tendencia que crece	178
8.3 Gestionar para comunicar	179
8.4 ¿Qué beneficios otorga la buena comunicación de la RSE?	180
8.5 La responsabilidad de comunicar	181
Bibliografía	182
Referencias	188
Anexos	189

Introducción

Durante la segunda mitad del Siglo XX, junto con la evolución de las teorías del management (Gorrochategui, 2012, p. 13), se integra a la agenda de los temas a gestionar por las empresas la cuestión de la Responsabilidad Social Empresaria (en adelante, RSE).

Las empresas se reconocen no sólo como actores económicos, sino también como actores sociales que impactan de forma directa tanto en la comunidad como en el medio ambiente donde desarrollan su actividad comercial.

Así, la responsabilidad de la empresa deja de ser sólo la de generar ganancias a sus dueños y pasa a ser también la de responder a la sociedad sobre su relacionamiento con la comunidad, su impacto medioambiental y la situación laboral de sus trabajadores.

En Argentina, la RSE ha tenido un gran avance en los últimos diez años. Si bien aún no es un componente estratégico sustancial de los negocios, en la última década el empresariado argentino ha incluido en sus agendas de temas a tratar las cuestiones ambientales, de relacionamiento con la comunidad y los derechos laborales.

De todas formas, de temas a tratar a temas trabajados existe una gran brecha. Aunque sus líderes reconozcan la importancia de la RSE, no en todos los casos se incorpora a la gestión corporativa.

Las empresas que si lo han hecho, suelen enfocarse en las cuestiones ambientales como la reducción de la huella de carbono, la optimización en el uso de recursos naturales, la separación de residuos y en algunos casos el reciclaje de los mismos. Respecto a lo social, ponen el foco en la educación, la cultura, la salud, la niñez y nutrición, y las personas de la tercera edad.

Pero, la importancia de la RSE tanto en Argentina como en el resto del mundo, no surge solamente por una reflexión y toma de consciencia social corporativa. Los públicos de interés (o stakeholders) juegan un rol importante en este nuevo paradigma de gestión.

Desde los usuarios o consumidores, las organizaciones del tercer sector, los estados, organismos internacionales e incluso accionistas, comienza a demandarse esta rendición de cuentas. Ya no sólo se quiere saber sobre el buen desempeño comercial, sino que además se exigen informes sobre el desempeño social y medioambiental, tanto interno como externo.

Este interés por parte de los stakeholders da cuenta a los departamentos de comunicación de que es necesario gestionar una buena comunicación de estos temas para cuidar la imagen y reputación de las empresas.

Si bien la incorporación de la RSE en la gestión corporativa es una decisión del management que dirige los lineamientos generales de la empresa, y por lo tanto, parte directamente del directorio, la comunicación también juega un rol fundamental.

Para que la empresa pueda ser percibida positivamente por sus grupos de interés, la RSE debe estar incorporada a su gestión estratégica y reflejarse en su identidad, valores,

visión y misión. Ya que, estos elementos de la identidad corporativa sumado al buen desempeño, inciden de forma directa a la imagen y reputación.

La coherencia entre lo que la organización dice que hace y lo que realmente hace debe existir indiscutiblemente, si lo que se pretende es generar una buena imagen en la mente de los consumidores y obtener así un buen posicionamiento.

Teniendo en cuenta que a la hora de evaluar a una empresa los stakeholders tienen presente la cuestión de la RSE, la RSE pasa a ser un tema a tratar no sólo a nivel de gestión sino también a nivel de comunicación institucional.

En el año 2014, en su edición de Abril, la revista argentina Mercado publicó un estudio en el que se evaluaron 37 informes de RSE o sustentabilidad que reportaron empresas de diversos sectores, nacionales y extranjeras, que operan en el país. De las 37 empresas, se distinguió a “los 10 sobresalientes de 2014 a la hora de rendir cuentas”.

El puesto número uno de estas diez empresas distinguidas estuvo ocupado por Banco Galicia. Una empresa argentina de servicios bancarios que tiene una actividad comercial de alcance nacional.

Banco Galicia, utiliza una metodología basada en los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) para comunicar su actividad en materia de RSE. Si bien la empresa viene reportando consecutivamente desde 2005, recién a partir de 2007 adoptó la metodología GRI.

En el presente trabajo se analizarán los diez reportes emitidos hasta el momento por Banco Galicia para conocer cómo ha sido la gestión de la RSE en los últimos años. Con el objetivo de analizar la forma en que se comunica esta gestión, el foco estará puesto en el último informe emitido, correspondiente a 2014, y en los diferentes canales que hasta Julio de 2015 se utilizan para la comunicación de la RSE.

Mediante el análisis que se realizará, se buscará conocer cómo el Banco comunica su gestión de RSE a los públicos de interés con los que se relaciona y al público en general.

De esta forma, se intentará conocer qué comunica Banco Galicia sobre su gestión de RSE, cómo lo hace, a qué públicos se dirige, cuáles son los puntos débiles y cuáles los fuertes de su comunicación y, finalmente, se buscará generar propuestas que contribuyan a mejorar lo ya realizado, a fin de colaborar con la tarea de comunicar acciones de RSE de una entidad bancaria así como de otras organizaciones.

Título:

Comunicación y RSE

Tema:

Gestión de la comunicación de RSE de Banco Galicia en Argentina, durante el período 2014 - 2015.

Objetivo general:

Analizar la gestión de comunicación de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que realizó el Banco Galicia durante el período 2014-2015, para establecer de qué manera la organización llega a los públicos de interés con los que se relaciona, y generar propuestas que contribuyan a la mejora de esta gestión de la comunicación.

Objetivos específicos:

- Conocer y describir las características de la empresa Banco Galicia: cuál es su historia, su visión, misión y valores sobre los que basa su actividad.
- Conocer y describir las características organizativas de Banco Galicia para entender la forma en que se gestiona la RSE y la comunicación institucional.
- Investigar sobre acciones de RSE que llevó adelante el Banco durante los últimos 10 años, a partir del análisis de sus reportes de sustentabilidad.
- Investigar sobre los canales de comunicación que se emplearon durante el año 2014 y hasta Julio de 2015 para analizar de qué forma el Banco comunica su RSE.
- Analizar el funcionamiento y alcance de esos canales para determinar la situación actual de la comunicación de RSE.
- Identificar los públicos de interés con los que el banco se relaciona.
- Analiza qué tipo de información sobre RSE les transmite a cada público a través de los canales identificados.
- Establecer un diagnóstico de cómo gestiona la comunicación de la RSE la empresa.

Elaborar un plan de mejora de la gestión de comunicación de RSE a partir de los recursos comunicativos que el Banco utiliza.

Hipótesis

La sincronía entre las acciones que se llevan a cabo en materia de RSE y lo que se comunica al respecto, contribuirá a la formación de una imagen positiva, brindando un mejor nivel de reputación de la compañía.

Reportar los objetivos planteados por la empresa y los logros obtenidos en materia de RSE contribuirá a generar lazos de mayor confianza con el entorno social donde la empresa desarrolla su actividad comercial.

Descripción cualitativa del trabajo

El presente trabajo busca analizar cuáles son acciones de comunicación que mejor se adecuan a una empresa bancaria que realiza actividades de Responsabilidad Social Empresaria y pretende mantener informados al respecto a sus públicos de interés. Se analizará el caso del Banco Galicia (Argentina). Esta entidad financiera es firmante del Pacto Global y ha sido seleccionada entre las diez mejores empresas que reportan sobre RSE en Argentina, según un estudio hecho por la Revista Mercado en el año 2014, obteniendo el primer puesto.

Si bien el Banco genera reportes desde el año 2005, recién en el año 2007 se incorporó la metodología GRI de reporte. Así, hasta la fecha, lleva emitidos diez Informes de Sustentabilidad (como los llama el Banco), de los cuales ocho se encuentran bajo dicha metodología. En esta investigación el foco estará puesto en el último reporte para el análisis de la comunicación, mientras que los nueve anteriores se utilizarán para conocer la gestión que se realizó y reportó en los últimos diez años.

A partir del análisis del Informe de Sustentabilidad 2014 y de los otros canales que el Banco utiliza para comunicarse con sus públicos de interés, se proseguirá a definir cuáles son las herramientas y acciones de comunicación que mejor se adaptan para que un banco logre transmitir a sus grupos de interés el compromiso adoptado sobre la RSE.

Capítulo 1: Estado del Arte

1.1 Responsabilidad Social Empresarial

Las organizaciones que desarrollan una actividad comercial tienen diversas responsabilidades que hacer frente en cuanto a su desempeño. Teniendo en cuenta que uno de los propósitos principales de los dueños de una empresa es ganar dinero, la primera responsabilidad se presenta en el buen funcionamiento del negocio para que este sea rentable.

Esto, viene aparejado con las leyes del sistema legal, financiero, comercial, laboral, e impositivo que se plantean en el país y en la localidad donde la empresa desarrolla su actividad, ante los cuales la organización tiene la responsabilidad de cumplir.

Al mismo tiempo, deben garantizar una buena conducta de competencia con el sector al que corresponden, ya que desde las cámaras empresariales se demanda tal compromiso, entre otros.

Así, las empresas generan todo el tiempo informes en los que rinden cuentas sobre su actividad comercial, su situación legal e impositiva. Otro aspecto sobre los cuales las organizaciones tienen una responsabilidad por la cual deben responder es respecto a los productos y servicios que ofrecen. Los usuarios o consumidores son exigentes ante el funcionamiento, calidad, precio, disponibilidad y alcance de los bienes o servicios que consumen. Las empresas son responsables directos de que los productos o servicios que brinda sean lo que deben ser.

Durante la segunda mitad del Siglo XX, junto con la evolución de las teorías del management, se integra a la agenda de los temas a gestionar por las empresas la cuestión de la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE), también conocida como Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Dos cuestiones que quizás marcan la aparición de la RSE en la agenda empresarial fueron el resurgimiento de la temática de la ética en los negocios y la aparición de la teoría de los stakeholders planteada por Freeman en los años 60. Los stakeholders son los grupos de interés vinculados con la actividad de la organización. Comprende la diversidad propia de la actividad de cada organización y abarca tanto accionistas como trabajadores, la

comunidad en la que se inserta, los consumidores, otros integrantes de las cadenas de valor con las que articula su actividad.¹

Esta teoría "modificó la visión de los deberes de la empresa más allá de los accionistas, ampliándola a diversos grupos de interés, internos y externos, tales como trabajadores, clientes, consumidores, proveedores e incluyendo cuestiones medioambientales y la sociedad en general." (Gorrochategui, 2012, p. 13)

El concepto de "ciudadanía corporativa global" se incorporó como una adaptación de la RSE. Este concepto "es un vehículo para llevar conciencia moral en el siglo XXI para ayudar a los administradores a gerenciar las diferencias culturales de una manera responsable (Logsdon y Wood, 2007)". (Gorrochategui, 2012, p. 13)

De esta forma, lo que Milton Friedman aseguraba en 1970 en su artículo de la revista New York Times, de que la "única" responsabilidad social de los gerentes es aumentar al máximo las utilidades obtenidas por la empresa para sus accionistas, destacando además que el comportamiento socialmente responsable es más propio de las personas que de las organizaciones², quedó desestimado tanto por el mundo académico como por el mundo corporativo.

Bernardo Kliksberg señala "En el siglo XXI fuerzas históricas emergentes exigen que la empresa vaya mucho más allá. Que produzca una ruptura paradigmática con las visiones anteriores, y se transforme en la empresa con alta responsabilidad social empresarial." (Kliksberg, 2012, p.1)

Al plantearse este nuevo escenario, los estados no pueden quedar fuera del proceso de cambio y toma de conciencia social que afecta a las empresas, los consumidores, los organismos del tercer sector e inversionistas.

1.2 Instituciones que contribuyen al desarrollo de la RSE

Es en este contexto donde surgen dos tipos de instituciones: "las que dictan principios básicos y generales sobre el correcto desempeño de las compañías en su vinculación con la sociedad y el medio ambiente, y las que parten de esos principios o los complementan con otros y crean los procedimientos para la implementación y el reporte de resultados de las empresas (Sturzenegger 2003)." (Capriotti, P.; Schulze, F, 2010, p. 55)

Dentro del primer grupo podemos ubicar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Organización de las Naciones Unidas (ONU). En el

¹ Definición tomada del Pequeño Diccionario de la Responsabilidad Social, de la Fundación Observatorio de Responsabilidad Social. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2014.

² Friedman, M. September 13, 1970. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" *The New York Times Magazine*. Copyright @ 1970 by The New York Times Company.

segundo grupo, podemos encontrar Iniciativa del Reporte Global (Global Reporting Initiative – GRI), AccountAbility 1000 (AA1000), Social Accountability 8000 (SA 8000), CSR Europe Matriz, SIGMA: Directrices Integradas para la Gestión de la Sustentabilidad, las normas ISO 14000 y 14063, y los indicadores del Instituto Ethos. (Capriotti y Schulze, 2010)

En 1976, la OCDE lanzó las primeras directrices para empresas multinacionales. “Las cuales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos las que indican principios y normas voluntarias para que la conducta empresarial sea coherente con el marco legal aplicable. Teniendo como finalidad la de asegurar que las compañías se desempeñen en armonía con las políticas públicas. Asimismo, sus lineamientos pretenden mejorar la relación entre los negocios y la sociedad a través de la definición de los derechos y responsabilidades que le corresponden a las empresas multinacionales.” (Capriotti, P.; Schulze, F, 2010, p. 56)

Por otra parte, en 1999, frente a un escenario protagonizado por los principales líderes mundiales (empresariales, sociales y gubernamentales), el Pacto Mundial surge como propuesta del secretario general de Naciones Unidas, Koffi Annan, y como conclusión de la Conferencia Internacional de Davos. En esa ocasión, Annan realizó el llamado formal para que, ante los males y desastres mundiales ocasionados por la globalización, el sector empresario se comprometiera a ser parte de la solución a los problemas. (Liarte-Vejrup, 2015)

“El objetivo del Pacto Mundial es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses empresarios con los valores y el mandato de Naciones Unidas demandados por la sociedad civil, los sindicatos y los gobiernos. Estos valores se traducen en principios universales relacionados con la defensa de los derechos humanos, de los estándares laborales, del medio ambiente y de la lucha contra la corrupción. La iniciativa aspira a que las empresas adhieran a ellos voluntariamente y a que, en forma paulatina, los incorporen a la gestión de los negocios, para que penetren en su cultura organizacional y se conviertan en una guía para vincularse con los diferentes grupos de interés”. (Liarte-Vejrup, 2015, p. 5)

Los 10 principios del Pacto Global derivan de las principales Convenciones, Declaraciones y Tratados proclamados internacionalmente como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción o la Declaración de Río sobre Ambiente y Desarrollo.³ En Argentina, el Pacto Global fue lanzado en 2004 y contó en ese momento con la adhesión de 220 empresas. (Liarte-Vejrup, 2015)

Si hacemos referencia al segundo grupo, el de las instituciones que crean los procedimientos para la implementación y el reporte de resultados de las empresas,

³ Red Argentina del Pacto Global, 2014: www.pactoglobal.org.ar. Recuperado en noviembre 2014.

encontramos a AccountAbility, ISO con la norma ISO 26000 y la Iniciativa de Reporte Global (en adelante, GRI, por sus siglas en inglés).

AccountAbility⁴ es una organización global que desde 1995 ayuda a empresas, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos, integrar lo ético, ambiental, social y la responsabilidad de la gobernanza en el ADN de las organizaciones. Proporcionan soluciones innovadoras para los desafíos más críticos de la responsabilidad social corporativa y el desarrollo sustentable, mediante la facilitación de herramientas y estándares. (AccountAbility, 2015, www.accountability.org)

Sus estándares se denominan AA1000 y se elaboran a través de un proceso de consulta de múltiples partes o multi-stakeholders, que asegura que lo que se escribe incluye no sólo a los que se benefician con las acciones, sino también a los que se ven afectados. Las series de estándares son tres:

- AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS): proporciona un marco de trabajo donde la organización puede identificar, priorizar y responder a los desafíos de la sustentabilidad.
- AA1000 Assurance Standard (AA1000AS): proporciona una forma integral de trabajo para una organización responsable de su gestión, desempeño y presentación de informes sobre cuestiones de sustentabilidad, mediante la evaluación de la adhesión de la organización a los Principios de AccountAbility de rendición de cuentas.
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES): proporciona un marco de trabajo que ayuda a las organizaciones a garantizar que los procesos de participación de los públicos de interés tengan propósitos sólidos y otorguen resultados. (AccountAbility, 2015, www.accountability.org)

GRI es una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés. Fue fundada por la Coalition Environmentally Responsible Economies (CERES) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos. En el año 2002, GRI trasladó sus oficinas a Ámsterdam, donde actualmente se encuentra su Secretaría. GRI cuenta con oficinas regionales ("Focal Points") en Australia, Brasil, China, India y Estados Unidos, y además, cuenta con una red de más de 30.000 personas en todo el mundo. (GRI, 2015, www.globalreporting.org)

⁴ Todo lo referido a AccountAbility son definiciones tomadas de <http://www.accountability.org/standards/index.html>. Recuperado el 20 de agosto de 2015, con traducciones propias. Ver en Bibliografía y Referencias cita original.

En el año 2000, el GRI logra crear su primer instrumento para facilitar y habitar a las organizaciones a realizar reportes de sustentabilidad que puedan ser comparables y cuantificables como los reportes financieros. Este informe fue actualizado en el año 2002, sobre la base de la experiencia de las corporaciones que lo han utilizado y de la opinión de los distintos stakeholders involucrados. En marzo del 2006, finalizó su segunda revisión que dio lugar a la tercera versión del instrumento de evaluación, medición y reporte, denominado G3, a través del cual el GRI procuró simplificarlo para facilitar su uso.” (Capriotti, P.; Schulze, F, 2010, p. 57). Actualmente, GRI va por la versión G4 de este instrumento que ya está siendo implementado por varias empresas a lo largo del planeta.

Por otra parte, Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), en el año 2001 recibió un planteamiento del Comité de políticas de los consumidores (ISO/COPOLCO), que señalaba la necesidad de que ISO “se avocara a desarrollar una norma de responsabilidad social” (Rosenfeld, A., 2011, p.1). Por ese motivo, “en el año 2004, el Comité Técnico de ISO (ISO/TMB) estableció un nuevo Grupo de Trabajo de RS (WG SR) para desarrollar una Norma Internacional de responsabilidad social.” (Rosenfeld, A., 2011, p.1).

Finalmente, la norma ISO 26000 fue publicada el 1 de noviembre de 2010 (Rosenfeld, 2011). “ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, sin reemplazarlos. Al aplicar la Norma ISO 26000 es aconsejable que la organización tome en consideración la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas, siempre que sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.” (ISO, 2010, p. 3)

1.3 Lo que se piensa hoy de la RSE

En su artículo “Hacia un nuevo paradigma de la responsabilidad social empresarial”, Kliskberg hace la siguiente referencia:

“En España el estudio de Reputación Corporativa de IPSOS 2011 concluyó que: “la RSE es una asignatura pendiente para las empresas...consideran que no le prestan suficiente atención el 71% de las ONGS y Fundaciones, el 70% de los

periodistas, el 67% de los académicos, el 65% de los analistas, el 64% de los políticos y el 54% de los mismos directivos empresariales”. (Kliksberg, 2012, p. 7)

En Argentina, un estudio realizado por Paula Andrea Fleitas – en el marco del ciclo de formación del programa AL INVEST⁵ – en el cual se encuestó a 54 líderes empresarios argentinos, se observó que:

“Ante la interrogante qué importancia le asigna su empresa a aportar para crear una comunidad sustentable, que mejore su entorno social, económico, político e institucional. Tres de cada cinco empresarios consideran que es altamente importante operar en un ambiente sustentable y por lo tanto están dispuestos a aportar para lograrlo.” (Fleitas, Ed. Valverde, 2014, p. 17)

Sin embargo, Fleitas sostiene que: “se percibe un desconocimiento del concepto RSE, al ser relacionado con acciones sociales.”

De esta forma, podemos observar que si bien las empresas se han esforzado por incorporar la RSE al desarrollo de su actividad comercial, la percepción de los diferentes públicos refiere a que no es suficiente lo que se ha hecho hasta ahora. Y, en el caso argentino, por parte del sector empresario se demuestra cierto interés en avanzar sobre la gestión socialmente responsable, aunque todavía no se ha estudiado en profundidad la materia.

Los más optimistas, sin embargo, sostienen que la RSE es una tendencia que poco a poco se hace más visible en nuestro país. Así, en el marco de la Conferencia Internacional IARSE 2015, organizada por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) en Buenos Aires (mayo 2015), diferentes representantes de organizaciones nacionales como internacionales dijeron al respecto:

“Hoy ya lo económico, lo social y lo ambiental es sumamente necesario para la perennidad del negocio”. (Ethel Zulli, Gerente de Sustentabilidad de Renault Argentina)

“Tenemos un país maravilloso, con recursos naturales, con buena luz, con una cantidad de oportunidades tanto en lo que tiene que ver en energías sustentables como en vitivinicultura o agricultura sustentable también, que muchas veces otros países no tienen esas oportunidades. Entonces tenemos mucho por hacer, pero la verdad es que están

⁵ AL-INVEST es uno de los programas regionales de cooperación económica más importantes de la Comisión Europea en América Latina. Su objetivo general es contribuir a la cohesión social mediante el apoyo al fortalecimiento e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) latinoamericanas y el intercambio de innovación, conocimientos y relaciones económicas con sus empresas homologas europeas.

dadas las condiciones para que seamos exitosos y sustentables en el mundo”. (Mauricio Boullaude, Presidente de Valos y CEO de Zorzal Wines)

“Los productos financieros también tienen que ir adaptándose a las necesidades de la gente y así tener una visión de largo plazo. A eso es a lo que le llamamos finanzas sustentables, porque tienen una mirada diferente, una mirada que busca impacto, una mirada de largo plazo, una mirada que busca el desarrollo social y económico de la gente. Porque estamos convencidos que los emprendimientos corporativos del sector privado tienen mucho que ver en el desarrollo de un país.” (Darío Colman, Gerente de Desarrollo Sostenible y Calidad de Cartera de Visión Banco - Paraguay)

“Sustentabilidad para nosotros va más allá de responsabilidad social o del medio ambiente. Pasa también por la ética, por los valores, por la salud y por la seguridad de nuestros empleados y de nuestras comunidades.” (Rosangela Melatto, Corporate Social Responsibility Manager Latin America de Intel)

“Si sigue esta tendencia de tener planes de responsabilidad social empresarial y ambiental, yo supongo que se puede revertir (el avance de la contaminación ambiental). Las empresas tienen que tomar un compromiso, porque no es nada más el gobierno o la sociedad civil. Las empresas son un actor importante en esto. No estoy diciendo que sean las que más contaminan pero si en algunos momentos ellas pueden contribuir muchísimo a este cambio porque, pues, todos somos consumidores y nuestro consumo es un voto.” (Gabriela Malvido, Directora General de The Climate Reality Project Mexico & Latin America)

La existencia de espacios de diálogo, como este tipo de conferencias, donde se puede escuchar a diferentes representantes de organizaciones que se involucran y trabajan por el desarrollo sustentable y lo que hace a la responsabilidad de las empresas, demuestra que la RSE está más vigente que nunca en Argentina y la región latinoamericana, y es una tendencia que de a poco va creciendo.

1.4 La comunicación de la RSE.

La RSE, como forma de gestión incorporada al management, debe desarrollar estrategias de comunicación para mantener informados a sus grupos de interés respecto a la responsabilidad que la organización asume.

La comunicación de la RSE resulta fundamental para ayudar a generar una buena reputación de la organización. Según Fernando Prado, Director de Reputation Intitute: “La responsabilidad social es realidad de la empresa, mientras que la reputación son percepciones, y lo que mueve los comportamientos de los públicos no son las realidades,

sino las percepciones. Y para eso hay una herramienta básica que es la comunicación” (Prado, F. 2014: entrevista de PRNoticias en el VIII Foro Mundial de la Comunicación).

Uno de los elementos fundamentales para la comunicación de la RSE es el Reporte de Sustentabilidad. Según D’Humières:

“El Informe de Responsabilidad Social (IRSE) o Informe de Desarrollo Sustentable es el documento por excelencia de la comunicación de las empresas internacionales y las organizaciones. Esto por varias razones. En primer lugar, al englobar las dimensiones económicas, social (derechos del hombre) y del cuidado al medioambiente, el informe de RSE busca presentar al conjunto de los participantes de la empresa (stakeholders) y al público en general, un panorama completo de la situación, la implementación y resultados del Desarrollo Sustentable (DS) en las organizaciones. En segundo lugar, el IRSE al presentar los objetivos, avances y compromisos de la empresa frente a sus participantes, por lo cual el IRSE está directamente ligado su estrategia. En tercer lugar, muestra la implementación del DS como proceso posible de ser comprendido a través del tiempo. En cuarto lugar, una comprensión más profunda del papel de este informe reside en que es el lugar donde se rinde cuentas, se valida y explica cómo el círculo virtuoso del sistema crea valor para los participantes de la empresa; es decir, explica cómo una preocupación moral crea valor. (D’Humières, P. 2005)” (Cuevas Moreno, R. 2011, p. 12).

Para contextualizar la tendencia a comunicar los avances en RSC que hoy en día se presenta en el mundo empresario, es oportuno observar el crecimiento de reportes de sustentabilidad que contabiliza GRI. En el Anuario Corresponsables 2015, de la revista Corresponsables edición Argentina, se publicaron los siguientes números respecto de 2013:

GRÁFICA 2: Ranking nº memorias GRI		
2013	País	Nº Memorias
1	Brasil	231
2	Colombia	113
3	Argentina	74
4	México	51
5	Chile	32
6	Ecuador	14

Fuente: GRI Database.

GRÁFICA 3: Número de memorias GRI

	Ecuador	Brasil	México	Argentina	Chile	Colombia	España	EEUU	Alemania
2004	0	8	0	0	3	0	36	38	11
2005	0	13	1	1	4	1	60	37	18
2006	1	18	2	3	10	3	91	46	17
2007	3	40	5	3	19	5	120	73	37
2008	7	76	13	5	32	9	133	120	42
2009	11	91	20	8	38	19	160	145	53
2010	5	149	38	20	30	21	178	192	67
2011	11	151	42	53	41	33	191	363	114
2012	10	170	46	60	25	94	187	452	142
2013	14	231	51	74	32	113	161	491	166

Fuente: GRI Database.

Como puede observarse en las gráficas⁶, Argentina no sólo se posiciona entre los países que más reportes ha emitido en 2013 en la región Latinoamericana, sino que además, el número de reportes ha ido en crecimiento a lo largo del tiempo.

Así mismo, la Red Argentina del Pacto Global, en julio de 2015 publicó en un informe que destaca:

“Al cabo de 10 años de existencia del Pacto Global en la Argentina, se contabilizan (entre otros) los siguientes logros:

- Fue reconocida en 2 oportunidades (2013 y 2014) como una de las mejores diez redes locales del mundo 4.
- 520 organizaciones argentinas firmaron el Pacto Global hasta diciembre del 2013.
- Se presentaron más de 850 CoP en Argentina hasta diciembre del 2013.”
(Liarte-Vejrup, 2015, p. 3)

Como es posible apreciar, no sólo la RSE requiere del compromiso y trabajo de las empresas, sino que también la comunicación se vuelve una herramienta fundamental para respaldar ese compromiso asumido. Esto resulta clave no sólo a nivel local sino también a nivel mundial.

Teniendo en cuenta que para generar una buena reputación es necesario que los distintos públicos de interés estén enterados de la RSE que desarrolla la compañía, el desafío se plantea en cómo comunicar estas acciones.

⁶ Las imágenes son capturas de pantalla del Anuario Corresponsables 2015, disponible en la web <http://publicaciones.corresponsables.com/publication/8bb13d37/>. Recuperado el 30 de agosto de 2015.

Si bien, al firmar el Pacto Global, la emisión de los reportes tiene la característica de obligatoriedad, ser rigurosos en la confección del reporte, hacer un análisis de medios a utilizar para la transmisión de esta información, buscar otros canales que se adapten a los objetivos de la comunicación y, principalmente, mantener la coherencia entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se hace, pasan a ser los desafíos que enfrenta concretamente la comunicación de RSE.

Capítulo 2: Marco Contextual

2.1 Sobre Banco Galicia

El Banco Galicia fue fundado en 1905 por integrantes de la comunidad española. Es un banco privado que integra el sistema financiero argentino, cuya denominación real es Banco Galicia y de Buenos Aires S.A.

Banco Galicia es la subsidiaria más importante de Grupo Galicia. Es uno de los principales bancos del sistema financiero de Argentina, líder en la provisión de servicios financieros en el país. De acuerdo con información publicada por el Banco Central, el banco es el tercer banco del sector privado medido por sus activos y por sus depósitos, el segundo medido por su cartera de préstamos y el quinto en patrimonio neto.⁷

El principal accionista del banco es Grupo Financiero Galicia S.A. (en adelante, GFG), que fue conformado el 14 de septiembre de 1999 como una compañía holding de servicios financieros, organizada bajo las leyes argentinas. El GFG fue conformado por los miembros de las familias Escasany, Ayerza y Braun y por la Fundación Banco de Galicia, quienes eran accionistas controlantes del Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.⁸

Además, se encuentran vinculadas otras cinco empresas más:

- Galicia Administradora de Fondos S.A.

Es una empresa fundada en 1958, que se dedica a la administración de los fondos comunes de inversión FIMA, distribuidos por Banco Galicia a través de sus múltiples canales (red de Sucursales, Galicia Home Banking y Centro de Inversiones, entre otros). La compañía posee un equipo de trabajo conformado por profesionales especializados en la administración de activos, que gestionan la familia de fondos FIMA, diseñados para satisfacer la demanda de inversores individuales, empresas e institucionales.⁹

- Galicia Valores S.A. Sociedad de Bolsa

Opera en el ámbito de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y del Mercado de Valores de Buenos Aires desde noviembre de 1990. Es un agente de liquidación y compensación y agente de negociación propio. La sociedad tiene entre sus activos tres

⁷ Grupo Financiero Galicia (s.f.) *Banco Galicia y de Buenos Aires S.A.* Recuperado el 1 de mayo de 2015 en, <http://www.gfgsa.com/es/Static/CompaniesList>

⁸ Grupo Financiero Galicia (s.f.) *Acerca de Nosotros/Quienes somos.* Recuperado el 2 de mayo de 2015, en <http://www.gfgsa.com/es/Static/CompanyProfile>

⁹ Fima Fondos de inversión (s.f.) *Quienes somos.* Recuperado el 28 de abril de 2015, en <http://www.fondosfima.com.ar/personas/quienes-somos>

acciones del Mercado de Valores lo que le otorga una capacidad operativa como casi ninguna otra firma del mercado. Cuenta con un staff de profesionales idóneos con un mínimo de quince años de trayectoria en este tipo de operaciones.¹⁰

- Galicia Warrants S.A.

Es una empresa creada en el año 1993, con autorización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca para su actuación como depositaria de mercaderías y emisora de Certificados de Depósito y Warrants de conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 9.643 (la "Ley de Warrants"). El 87,5% es del Grupo Financiero Galicia S.A. y 12,5% del Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.

A través de Galicia Warrants se posibilita el fácil acceso al crédito a productores agropecuarios, industriales o agroindustriales mediante el depósito de sus mercaderías en garantía hasta su cancelación. Asimismo, se presta servicio a entidades financieras y compañías exportadoras sobre las garantías que aseguran sus operaciones conforme la Ley N° 9.643.

La empresa está focalizada en brindar servicios que aseguren la consistencia y ejecutabilidad de las garantías, habiendo operado con la mayoría de las instituciones financieras locales e internacionales que operan en el país.¹¹

- Sudamericana Holding S.A.

Es una sociedad holding de compañías de seguros patrimoniales y de retiro. Sudamericana controla Galicia Seguros S.A., una empresa que trabaja con seguros patrimoniales y de vida. Inició sus actividades en 1996, dentro del Grupo Financiero Galicia.¹² Otra empresa controlada por Sudamericana es Galicia Retiro Compañía de Seguros S.A. (seguros de retiro) y Galicia Broker Asesores de Seguros S.A (bróker de seguros), creada en 2002. Por otra parte, Sudamericana en forma indirecta posee el 39% de Nova Re Compañía Argentina de Reaseguros S.A. (reaseguradora local). Grupo Financiero Galicia S.A. posee una participación del 87,5% y el Banco Galicia posee el 12,5% restante.¹³

¹⁰ Galicia Valores (s.f.) *Institucional*. Recuperado el 28 de abril de 2015, en <http://www.galicia-valores.com.ar/>

¹¹ Galicia Warrants. (s.f.) *Información Institucional Quienes Somos*. Recuperado el 28 de abril de 2015, en http://www.galiciawarrants.com.ar/docs/quienes_somos.php

¹² Galicia Seguros (s.f.) *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 28 de abril de 2015, en <http://www.galiciaseguros.com.ar/nosotros/quienes-somos>

¹³ Grupo Financiero Galicia (s.f.) *Sudamericana Holding S.A.* Recuperado el 28 de abril de 2015, en <http://www.fggsa.com/es/Static/CompaniesList>

- Tarjetas Regionales S.A.

Tarjetas Regionales es una sociedad holding de compañías de tarjetas de crédito y créditos de consumo de marcas propietarias y bajo sistema cerrado. Las compañías, en conjunto, operan en todo el país. Sus objetivos son ofrecer servicios de alta calidad para el mercado al que apuntan, basados en el conocimiento de sus necesidades y la atención personalizada.¹⁴

Tarjetas Regionales inicia sus actividades en 1997. Actualmente el 77% de su capital accionario, en forma directa e indirecta, se encuentra en manos de Banco de Galicia y Buenos Aires S.A. El 23% restante del capital social, es propiedad de accionistas que mediante el aporte de sus tenencias accionarias minoritarias en Tarjeta Naranja S.A. y Tarjetas Cuyanas S.A. se han incorporado como accionistas de Tarjetas Regionales S.A. Por lo tanto, ahora Tarjetas Regionales es el accionista de Tarjeta Naranja S.A. en el 100% de su capital accionario, de Tarjetas Cuyanas S.A. en el 100%, de Cobranzas Regionales S.A. en el 95% y de Procesadora Regional S.A. en el 95%. A través de su controlada Tarjeta Naranja es también accionista de Tarjeta Naranja Perú en un 24%.¹⁵

Tarjeta Naranja S.A.: Lanzada en 1985 es el mayor emisor del país bajo sistema cerrado con más de 6,5 millones de plásticos al 31 de marzo de 2013 y presencia en 21 provincias. La inclusión accionaria de Banco Galicia se realizó en 1995, teniendo actualmente el 100% de su capital accionario.¹⁶

Tarjetas Cuyanas S.A.: emisora de Tarjeta Nevada y presencia en 12 provincias. Tarjeta Nevada nació en 1996 por iniciativa de Banco Galicia y Angulo Inversora S.A., por ese entonces titulares de Super Veá, una cadena de supermercados con 36 bocas de expendio. La misión del emprendimiento fue desarrollar, más que un instrumento de compra y crédito, una tarjeta de servicios, lo cual implicaba un producto especialmente diseñado para responder a las expectativas y necesidades de la gente de la región.¹⁷

2.2 Valores, misión y visión¹⁸

Valores: Entusiasmo. Innovación. Cercanía. Compromiso.

¹⁴ Banco Galicia (s.f.) *Tarjetas Regionales S.A.* Recuperado el 28 de abril de 2015, en <http://www.bancogalicia.com/portal/site/eGalicia/menuitem.03dcd16275b70a3c79581591022011ca>

¹⁵ Tarjetas Regionales S.A. (s.f.) *Acerca del grupo, Quiénes somos.* Recuperado el 1 de mayo de 2015, en <http://www.tarjetasregionales.com/quienes-somos.html>

¹⁶ Tarjeta Naranja (s.f.) *Información Institucional.* Recuperado el 28 de abril de 2015 en <http://www.tarjetanaranja.com/para-conocernos/informacion-institucional/>

¹⁷ Tarjeta Nevada (s.f.) *Somos Nevada.* Recuperado el 28 de abril de 2015 en <http://www.tarjetanevada.com.ar//somosnevada/cultura>

¹⁸ Banco Galicia (2013), Informe de Sustentabilidad 2013.

Misión: Prestar servicios financieros integrales y de excelencia con base en la calidad, colaboradores altamente capacitados y motivados, orientados hacia la satisfacción de nuestros clientes, buscando rentabilidad y contribuyendo al desarrollo sustentable del país.

Visión: Ser el mejor banco privado de la Argentina.

2.3 Compromiso corporativo, propósitos y código de ética¹⁹

Compromiso: Práctica y defensa de la honestidad, la ética y el cumplimiento de las normas legales junto con una gestión prudente.

Propósitos:

- Obtener un nivel de rentabilidad consistente con el capital invertido.
- Satisfacer necesidades de ahorro, crédito, inversión y servicios financieros de la familia y la empresa argentinas.
- Mantener una línea de servicios amplia y actualizada, que incluya toda la cadena de valor.
- Contribuir con la realización humana y socioeconómica de colaboradores y de la comunidad.
- Innovar a través de las nuevas tecnologías.
- Mantener una cultura institucional integradora.

Código de ética: contempla temas tales como,

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

¹⁹ Galicia Sustentable (s.f.) *Nuestro Compromiso*. Recuperado el 2 de mayo de 2015, en: <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.677cf793edee40e025124405122011ca>

- Objetividad en los negocios y conflicto de intereses.
- Prevención de lavado de activos.
- Obsequios y donaciones.
- Relaciones con gobiernos.
- Sana competencia.

2.4 Compromisos Internacionales

El Banco Galicia ha adoptado la Responsabilidad Social Empresarial como una forma de gestión que atraviesa toda la cadena de valor. En los últimos diez años viene realizando diferentes acciones vinculadas a la RSE. Para consolidar estas propuestas en la gestión, adoptó compromisos internacionales de los que forma parte.

- Pacto Global

En el año 2004 se adhirió al Pacto Global (PG)²⁰. Cada año, el Banco comunica al PG las actividades impulsadas para asegurar el cumplimiento de los diez Principios, a través de la Comunicación de Progreso (COP).

La COP “consiste en comunicar a las partes interesadas (consumidores, sindicatos, accionistas, medios de comunicación, gobiernos etc...) sobre los avances que la empresa ha realizado en la aplicación de los diez principios del Pacto Mundial en sus actividades empresariales. La Comunicación de Progreso debe incluir una descripción de las medidas adoptadas y los resultados obtenidos.”²¹

La información que se solicita en la COP, el Banco la pone a disposición de todo el mundo a través de sus Reportes de Sustentabilidad, que pueden descargarse gratuitamente en su sitio www.galiciasustentable.com.

- Iniciativa Global de Reporte/GRI

En 2005 Banco Galicia se comprometió a comunicar el desempeño y valor generado en los ámbitos económico, social y ambiental. Esta comunicación está dirigida a todos sus grupos de interés, se denomina Informe de Sustentabilidad y se realiza bajo la metodología de la Iniciativa Global de Reporte desde 2007.

²⁰ Galicia Sustentable (s.f.) *Pacto Global*. Recuperado el 28 de abril de 2015, en <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.677cf793edee40e025124405122011ca>

²¹ United Nations Global Compact. (s.f.) *Directrices para la comunicación del progreso*. Recuperado el 1 de mayo de 2015 en https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Comunicacion_de_Progreso.html

En 2006 el banco publicó su primer informe. Desde ahí, consecutivamente hasta la actualidad, emite informes anuales. Los informes de 2005 y 2006 estuvieron basados en las directrices de GRI y de IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas). (Banco Galicia Informe de sustentabilidad 2006, 2006, P. 6)

A partir de 2007, adoptaron el modelo de reporte GRI conocido como G3, alcanzando en 2012 el nivel de aplicación A+. “El documento fue elaborado utilizando la metodología GRI 3.1 nivel A+, es decir, que reporta los 126 indicadores GRI” (Revista Mercado, “Los 10 más relevantes”, Abril 2014, Nro.1154, p. 94)

El reporte emitido en 2013 sigue “la Guía G4 del Global Reporting Initiative (GRI) con su Suplemento Sectorial para la Industria Financiera. En relación a esta última herramienta el Informe cumple con el criterio “De conformidad” y alcanza la opción Comprehensive (exhaustiva)” (Banco Galicia Informe de Sustentabilidad 2013, 2013, p. 6).

El décimo reporte emitido hasta la fecha corresponde al año 2014. “El Informe de Sustentabilidad fue preparado siguiendo los requisitos de la opción exhaustiva “de conformidad” con la Guía G4 del Global Reporting Initiative (GRI) y el Suplemento Sectorial para la Industria Financiera.” (Banco Galicia Informe de Sustentabilidad 2014, 2014, p. 7)

GRI recomienda la verificación externa, aunque no es obligatoria para validar la conformidad de la memoria con la Guía. En el caso de Banco Galicia, la empresa PWC - PRICE WATERHOUSE & CO. ASESORES DE EMPRESAS S.R.L. es la encargada de analizar y llevar a cabo la verificación de los reportes, como empresa verificadora externa.

- Principios de Ecuador (2007)

En el año 2007, Banco Galicia se convirtió en “el primer y único banco argentino adherido a los Principios de Ecuador”²². Se trata de “un compromiso voluntario, originado en una iniciativa de la Corporación Financiera Internacional (agencia del Banco Mundial) para el fomento de las inversiones sostenibles del sector privado en los países en desarrollo. Las entidades financieras que adoptan estos principios se comprometen a evaluar y tomar en consideración los riesgos sociales y medioambientales de los proyectos que financian en países en desarrollo y por lo tanto, a conceder créditos sólo para aquellos proyectos que puedan acreditar la adecuada gestión de sus impactos sociales y medioambientales, como

²² Galicia Sustentable (s.f.) *Principios de Ecuador*. Recuperado el 28 de abril de 2015, en <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.3bc13bc3bdcc80e025124405122011ca/>

la protección de la biodiversidad, el empleo de recursos renovables y la gestión de residuos, la protección de la salud humana, y los desplazamientos de población.²³

“El banco aplica estos principios a las solicitudes de crédito por montos iguales o superiores a \$25.000.000. Para tal fin, se realiza una evaluación en la que se toman en cuenta los aspectos ambientales y sociales, analizando la gestión y desarrollo de manera responsable.

Se prevé así, que los impactos negativos de aquellos proyectos con potencial de afectar a ecosistemas o comunidades sean, en la medida de lo posible, evitados, reducidos, mitigados o compensados de manera apropiada.”²⁴

Según declara en su web www.galiciasustentable.com, los préstamos que brinda el banco debe seguir el siguiente proceso que responde a los principios establecidos por la Corporación Financiera Internacional (en adelante, IFC por sus siglas en inglés):

“Principio 1: Revisión y Categorización

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

Principio 2: Evaluación Social y Ambiental

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

Principio 3: Estándares sociales y ambientales aplicables

Cada proyecto deberá cumplir los estándares definidos para cada industria.

Principio 4: Plan de acción y sistema de gestión

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

Principio 5: Difusión y consulta

²³ Código R. 30 de abril de 2007. *Principios de Ecuador*. Recuperado el 1 de mayo de 2015, en <http://www.codigor.com.ar/principiosecuador.htm>

²⁴ Galicia Sustentable. (s.f.) *Principios de Ecuador*. Recuperado el 28 de abril de 2015, en <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.3bc13bc3bdcc80e025124405122011ca/>

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

Principio 6: Mecanismos de queja

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

Principio 7: Revisión independiente

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

Principio 8: Garantías

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

Principio 9: Monitoreo y reporte independiente

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

Principio 10: Reporte de la Institución Financiera

Banco Galicia reporta sus actividades financieras en el marco de los Principios de Ecuador en su Informe de Sustentabilidad anual y anexos disponibles on-line.²⁵

- Carbon Disclosure Project

Carbon Disclosure Project (en adelante, CDP) “es una organización internacional, sin fines de lucro que proporciona el único sistema global a las empresas y ciudades, para medir, divulgar, gestionar y compartir información medioambiental vital.”²⁶ Desde el año

²⁵ Galicia Sustentable (s.f.) *Principios de Ecuador*. Recuperado el 28 de abril de 2015, en <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.3bc13bc3bdcc80e025124405122011ca/>

²⁶ Carbon Disclosure Project (s.f.) *Supply Change*. Recuperado el 1 de mayo de 2015, en <http://www.cdpla.net/es>

2000 reúne y difunde públicamente información de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero de diversas empresas de todo el mundo.

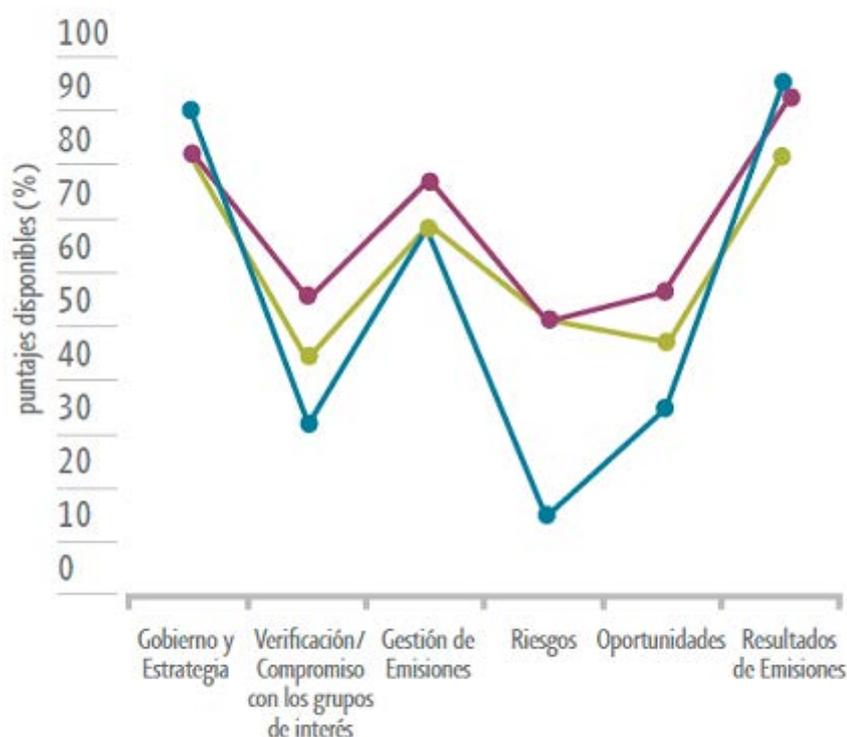
En el año 2008 Banco Galicia fue invitado a sumarse Proyecto CDP. Desde ese año, el banco publica información referida a sus emisiones de gases de efecto invernadero. Según expresa en su página web:

“El CDP realizó en el año 2012 un cuestionario a todas las empresas que publican sus emisiones y asignó un puntaje a cada una de las siguientes áreas: gobierno y estrategia, verificación y compromiso con los grupos de interés, gestión de emisiones, riesgos, oportunidades y reporte de emisiones.

El siguiente gráfico indica cómo estamos posicionados respecto a todas las otras entidades financieras de América Latina suscriptas y reportando al CDP y al total de las empresas publicando información en el CDP.”²⁷

²⁷ Galicia Sustentable (s.f.) *Carbon Disclosure Project*. Recuperado el 28 de abril de 2015, en <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.47c46ff900c390e025124405122011ca/>

Posicionamiento según CDP



- Banco Galicia y Buenos Aires
- Entidades financieras de América Latina
- Total América Latina

- Comunicado de Copenhague

En 2009, el Banco realizó la adhesión al Comunicado de Copenhague: conferencia de partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

“Mediante el comunicado de Copenhague Banco Galicia se sumó a la 15ª Conferencia de partes de la Convención de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 15). De esta forma se incorporó al llamamiento internacional para acordar soluciones frente al cambio climático.

En este sentido, es que el Banco gestiona sus consumos de energía a través del Programa de Racionalización de energía, agua y gas, y a partir del año 2013, profundizó dicha gestión estableciendo Metas Corporativas Energéticas, orientadas a disminuir el promedio de intensidad energética de la organización.

Además, año a año profundizamos la medición de nuestra Huella de Carbono para en un futuro, analizar acciones de mitigación.”²⁸

- Certificación ISO 14001

También en 2009, Banco Galicia obtuvo la certificación ISO 14.001: 2004 para la Torre Corporativa. En el Informe de Sustentabilidad de ese año, expresa:

“Nos convertimos en el primer banco argentino en obtener el certificado ISO 14.001: 2004 para nuestra operación. Otorgado por Bureau Veritas Argentina, el certificado acredita que contamos con un Sistema de Gestión Ambiental para la Torre Corporativa, que fue desarrollado en conformidad con los requerimientos que la norma exige.

Este Sistema responde a los compromisos asumidos en la Política Ambiental de promover la mejora continua en la gestión, minimizando el impacto directo y el impacto indirecto originado por nuestra actividad como entidad financiera.” (Banco Galicia, Informe de Sustentabilidad 2009, p. 65)

En 2014, el Banco informó que: “Bureau Veritas realizó la segunda auditoría de vigilancia del Sistema de Gestión Ambiental para la Torre Corporativa de Banco Galicia bajo la norma ISO 14001: 2004, en base a la recertificación obtenida en 2012.” (Informe de Sustentabilidad 2014, p. 60)

- UNEP-Fi

En 2011, Banco Galicia adhirió a la Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-Fi, por sus siglas en inglés). Se trata de una asociación entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP, por sus siglas en inglés) y el sector financiero, donde más de 200 instituciones, incluyendo bancos, aseguradoras y gestores de fondos trabajan con UNEP para entender los impactos de las consideraciones ambientales y sociales del desempeño financiero.²⁹

2.5 Programas Banco Galicia

En el marco de sus Relaciones institucionales, se encuentran las actividades institucionales que se nuclean en tres programas: Galicia Participación Ciudadana, Galicia

²⁸ Respuesta emitida por la Gerencia de Sustentabilidad de Banco Galicia al ser consultados vía correo electrónico sobre “¿cuál es el compromiso que toma el Banco al adherir a tal Comunicado y de qué forma llevan a cabo tal compromiso?” Ver en Anexos: “Consulta a Gerencia de Sustentabilidad sobre Comunicado de Copenhague”

²⁹ Traducción propia de lo expresado en <http://www.unepfi.org/>. Recuperado el 30 de agosto de 2015. Ver citas originales en Bibliografía y Referencias.

Cultura y Galicia Deportes. Estos programas tienen como ejes la salud y el bienestar de la persona; la educación y la cultura, y el desarrollo social.

- Galicia Participación Ciudadana

A través de este programa, Banco Galicia desarrolla acciones que tienen como fin afianzar el compromiso que asumió como colaborador activo para el cambio social. Desde la Fundación Banco Galicia, participa en espacios de debate y reflexión que promueven la discusión de temas clave para el desarrollo de la Argentina. Se involucra en diferentes tipos de actividades e incentiva la construcción de una sociedad próspera.

Asimismo, realiza alianzas estratégicas con foros religiosos, universidades, escuelas técnicas y de oficios, e impulsa la actividad institucional que desarrollan diferentes entidades del país.

Galicia Participación Ciudadana contempla también la puesta en valor del Patrimonio Histórico, por medio del cual se gestionan proyectos de conservación de bienes históricos y culturales que formen parte del legado de los argentinos. La iniciativa alcanza a todas aquellas obras o manifestaciones que, por su historia y trayectoria en el seno de una comunidad, adquieran un valor fundamental para toda la sociedad argentina.³⁰

- Galicia Cultura

Banco Galicia, a través de este programa, promociona y fomenta el desarrollo artístico y cultural de los argentinos gestionando actividades que acerquen la cultura a toda la sociedad.

Galicia Cultura abarca la promoción y gestión de las artes visuales; la difusión de la educación en museos y centros culturales; el mejoramiento de la estructura de entes nacionales como la Biblioteca Nacional, el Museo Histórico Nacional, Museo de La Plata y el Centro Cultural Recoleta, entre otros.³¹

- Galicia Deportes

Este programa promueve en la comunidad actividades deportivas y recreativas que contribuyan al desarrollo físico de la persona, alentando una vida sana y generando un espacio de encuentro con otros.

³⁰ Banco Galicia. (s.f.) *Programas Banco Galicia*. Recuperado el 02 de mayo de 2015, en <http://www.bancogalicia.com/portal/site/egalicia/menuitem.320ca1793df9ea3c79581591022011ca>

³¹ Banco Galicia. (s.f.) *Programas Banco Galicia*. Recuperado el 02 de mayo de 2015, en <http://www.bancogalicia.com/portal/site/egalicia/menuitem.320ca1793df9ea3c79581591022011ca>

Galicia Deportes consiste en el apoyo, promoción y gestión de las siguientes disciplinas deportivas: atletismo, natación, ciclismo, remo, judo, tenis, golf y polo. Asimismo, el banco asume un compromiso con deportistas argentinos e impulsa el desarrollo de determinadas disciplinas a las que, por ser menos populares, les resulta difícil encontrar apoyo en otras instituciones.³²

2.6 PRIAR – Asociación Civil Ayudando a Ayudar

En 2013 se constituyó la Asociación Civil Ayudando a Ayudar, que surge como resultado del Programa Interactivo de Ayuda por Regiones (PRIAR). PRIAR es una iniciativa de empleados y ex empleados de Banco Galicia que procura instalar nuevas capacidades en comunidades vulnerables de la Argentina a través de proyectos sustentables. (PRIAR, 2014, p. 1)

Esta iniciativa arrancó en 2002 y tiene como misión “Dar soluciones a las necesidades de los sectores más marginados y vulnerables de la sociedad, a través de proyectos sustentables de mejoras de infraestructura o equipamiento en instituciones de bien público de las áreas de nutrición, salud, educación y empleo.” (Informe de Gestión 2013- 2014 PRIAR, 2014, p.3)

“Las principales fuentes de financiamiento del programa son las campañas solidarias y las acciones de recaudación de fondos que impulsan los voluntarios de los proyectos del interior y de Áreas Centrales del Banco. Además, cada vez más colaboradores se suman con donaciones mensuales mediante la adhesión al débito automático de PRIAR. Por último, el Banco dona lo recaudado a través de la venta de papel en desuso de su archivo general a entidades de reciclado.” (Informe de Gestión 2013- 2014 PRIAR, 2014, p.5)

“Banco Galicia también acompaña el financiamiento del programa de voluntariado con un presupuesto específico asignado a diseño, imprenta, transporte y gastos adicionales a las mejoras que impulsan los voluntarios.” (Informe de Gestión 2013- 2014 PRIAR, 2014, p.5)

Las acciones de PRIAR se comunican a través de un informe bi-anual, que “se distribuye entre: directores del Banco, voluntarios, comunidad de líderes, Team Leaders PRIAR, colaboradores internos y externos, algunos periodistas especializados,

³² Banco Galicia. (s.f.) *Programas Banco Galicia*. Recuperado el 02 de mayo de 2015, en <http://www.bancogalicia.com/portal/site/egalicia/menuitem.320ca1793df9ea3c79581591022011ca>

Coordinadores zonales, donantes por débito automático, y algunas organizaciones beneficiarias. También se lleva a eventos para su distribución entre colaboradores.”³³

³³ Palabras expresadas por Florencia Cambiaso, representante de la Gerencia de Sustentabilidad, al ser consultada por el informe de PRIAR. Ver mail en Anexos: “Consulta a Florencia Cambiaso por Informe de PRIAR.”

Capítulo 3: Marco teórico

Para encarar el análisis de la comunicación de la RSE de una organización, como se pretende hacer con el caso Banco Galicia, previamente se considera necesario establecer un marco teórico que guíe y respalde el análisis que se llevará a cabo.

El presente marco teórico estará compuesto de definiciones que hacen a la comunicación institucional y todas las dimensiones por las que atraviesa este fenómeno dentro de una organización. Así mismo, se planteará la forma en que la comunicación y la RSE se encuentran vinculadas y la importancia que la gestión de esa vinculación requiere.

3.1 Comunicación e información

Antes de hablar de los tipos de comunicación que se pueden desarrollar dentro de una organización, es necesario hacer una diferenciación entre dos términos que se mencionarán reiteradas veces en las definiciones y sería erróneo confundir sus significados.

Cuando hablamos de comunicación nos referimos al proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. Esto quiere decir, que la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar. (Brandolini, González Frígoli, 2009)

Pero, al hablar de comunicación, necesariamente debemos incluir en el discurso el término información, cuya significación difiere del término comunicación aunque se encuentren fuertemente vinculados. La información es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado. Dicho conjunto organizado de datos debe cumplir con ciertas características para constituirse como información: significado, importancia, vigencia y validez. Además, debe ser oportuna, completa, veraz, relevante y estar actualizada. (Brandolini, González Frígoli, 2009)

Bartoli señala una diferenciación entre estos dos términos a partir del análisis que hacen otros autores³⁴, en relación a la direccionalidad que toman en el proceso comunicativo:

“Así, en todos los casos tenemos que:

³⁴En el capítulo 2 de su libro “Comunicación y organización”, la autora explica las diferenciaciones que hicieron autores contemporáneos sobre estos términos. Parte de analizar lo dicho por: Dimitri Weiss (1971); P. Joffre y G. Koenig (1985); B. Galambaud (1984).

- La información se produce en un solo sentido, del emisor al receptor
- La comunicación se produce en varios sentidos dado que cada emisor se convierte en receptor y cada receptor se convierte en emisor en la misma secuencia de comunicación.” (1992, p. 70)

La autora también explica cómo estos términos se vinculan con la empresa:

“La empresa está afectada en distintos niveles:

➔ Por la información

- Como emisora de mensajes hacia adentro o hacia afuera;
- Como receptora de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera o de adentro.

➔ Por la comunicación

- Como vector de intercambios interactivos con su medio (particularmente con los clientes)
- Como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal.” (Bartoli, A., 1992, p. 70)

Así, cuando Ritter menciona los errores más frecuentes de la comunicación gerencial, señala: “La información es la materia prima que se utiliza en el proceso de comunicación para obtener un resultado que es comprensión y significado compartido. La información no es comprensible ni significativa para otra persona, hasta que ésta la procesa y la entiende. El mero acto de diseminar información o de “bajar línea”, no es un sustituto adecuado para la comunicación. La comunicación es un proceso mucho más sofisticado, porque busca producir un resultado cognitivo y/o emocional, determinando luego, mediante la evaluación del feedback, la eficiencia del proceso de la comunicación.” (2008, p. 16)

3.2 Comunicación organizacional

Al intentar definir la comunicación organizacional, Andrade Rodríguez de San Miguel aclara que esta tarea no es sencilla. Reconoce, al menos, tres acepciones:

- En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura ni civilización. Entonces, si la comunicación es consustancial a

cualquier forma de relación humana, también lo será a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

- Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.
- Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad. (2005)

A su vez, Bartoli señala que todas las facetas de la comunicación afectan a la empresa:

- “En el plano de las nuevas tecnologías de comunicación, la empresa se sitúa en el centro de la evolución en informática, en telecomunicaciones, en telemática, etc., dado que es un lugar privilegiado de intercambio y procesamiento de datos;
- En el plano de las relaciones interpersonales, la empresa sufre continuamente las dificultades inherentes a los problemas de comunicación entre las distintas categorías del personal que agrupa: entre asalariados y personal jerárquico, direcciones y sindicatos o en el seno de los mismos servicios y todos los fenómenos de relación y de intercambio están presentes;

- En el plano político administrativo, debe determinar cuáles son los objetivos de recepción (es decir de entrada) y de emisión (difusión) de la información, y cuáles son las orientaciones y acciones en materia de comunicación para mejorar el “resultado” global.” (1992, p. 81)

Capriotti, por su parte propone una visión global y sintetizadora de la comunicación corporativa desde una perspectiva holística. El autor la define como:

“El sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Este “sistema global de comunicación” no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (*Organización* ← → *Públicos*), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes. Así, queda de manifiesto que la comunicación de una organización no tiene un enfoque puramente persuasivo (como instrumento de la organización para orientar la opinión de los públicos), sino fundamentalmente una perspectiva más orientada hacia un enfoque relacional (la comunicación como una forma de “poner en contacto” a la organización y sus públicos).” (2009, p. 39)

Como podemos apreciar, entre las distinciones que hacen, los autores coinciden en la existencia de un medio interno y un medio externo con el cual la organización se vincula y está en constante comunicación. Si hablamos del medio interno podemos identificar diferentes públicos de interés a los que la organización se dirige y con los que se genera la llamada comunicación interna.

3.2.1 Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. A grandes rasgos, permite generar implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad. (Brandolini, González Frígoli, 2009)

“Los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. También se pueden considerar a los trabajadores tercerizados, a la familia de los empleados, a los accionistas y a los proveedores que también forman parte del público interno, de una forma indirecta.” (Brandolini, González Frígoli, 2009, p. 30)

Podemos clasificar a la comunicación interna en dos categorías:

- *“Comunicación formal:* aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.
- *Comunicación informal:* es una forma de comunicación que aborda aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores.” (Brandolini, González Frígoli, 2009, p. 34-35)

3.2.2 Comunicación externa

La comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.” (Andrade Rodríguez de San Miguel, 2005, p. 32)

Bartoli plantea tres dimensiones de la comunicación externa:

- *Comunicación externa operativa:* a veces un importante número de miembros de la empresa se halla en contacto directo con el medio externo en el marco de las actividades profesionales diarias. Cada uno de ellos debe comunicarse – como representante de la empresa – con personas de afuera: clientes, proveedores³⁵, contratistas, subcontratistas, poderes públicos, eventualmente competidores, etc. Por esta razón, cada uno vehiculiza una imagen y unos mensajes en nombre de la empresa, y recibe informaciones que integra y absorbe en el seno de la organización. Esos intercambios son indispensables para la actividad a corto plazo de la empresa.
- *Comunicación externa estratégica:* esta dimensión posee dos aspectos. A) la comunicación externa con destino anticipador de constitución de redes;

³⁵ Previamente, citando a Brandolini y González Frígoli, los proveedores fueron ubicados como público de interés interno y ahora, citando a Bartoli, se los reconoce como público de interés externo. Si bien los proveedores desarrollan su actividad fuera de la organización, su trabajo se encuentra fuertemente vinculado a la empresa. En el caso de análisis de Banco Galicia, observaremos que la alternancia se produce todo el tiempo, por lo que la clasificación en este caso no necesariamente es arbitraria.

por medio de sus miembros la empresa busca “existir” en su medio y desarrollar relaciones positivas con actores considerados clave: cargos municipales, dirección departamental del trabajo, dirigentes de clubes, de empresas, homólogos de otras organizaciones. Esos contactos e intercambios “puede servir” [a futuro] cuando se presente una dificultad o un hecho puntual. B) La escucha externa es la función denominada “vigía” o de “observatorio” de la empresa que, por intermedio de alguno de sus miembros, sitúa “captadores” de información estratégica del medio. La escucha provee a la empresa material de análisis que proporciona elementos de ayuda para la decisión estratégica (para el mediano o largo plazo)

- *Información externa de notoriedad*: en este caso, la institución-empresa informa con el fin de hacer conocer sus productos, de mejorar la imagen general o desarrollar su notoriedad. Las principales formas de información externa de notoriedad son: publicidad; promoción; donaciones; patrocinios; intervenciones en manifestaciones, coloquios, etc.; artículos sobre la empresa publicados en revistas técnicas, de economía o gestión; acciones de “difusión” que se realizan destacando a determinados empleados en diversos organismos o favoreciendo la emigración interna; demostraciones de productos y visitas a la empresa; presencia en las escuelas, universidades, instituciones de enseñanza; presencia de stands de la empresa en ferias y exposiciones, etc. (1992)

La comunicación externa comprende también las siguientes técnicas y actividades:

- *“Relaciones públicas*: conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable. (Esto puede igualarse a los que Bartoli define como Comunicación Externa Estratégica)
- *Publicidad*: conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- *Publicidad institucional*: conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento de las relaciones públicas.” (Andrade Rodríguez de San Miguel, 2005, p. 32)

Hay una serie de elementos que forman esencialmente a la empresa y sobre los cuales la comunicación corporativa basa y ordena su trabajo, tomándolos como materia prima. Estos elementos son la Identidad Corporativa y la Conducta Corporativa.

3.3 Identidad corporativa

En primera instancia, podemos tomar la definición que dan Brandolini y González Frígoli: “La identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos son y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad.” (2009, p. 16)

Por otra parte, quien también habla sobre este tema es Costa, y define: “La identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. La identidad se presenta así como la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes. La consistencia de los componentes de la identidad que integran el “sistema”, y que son sistemáticamente utilizados por la empresa a través del tiempo y los soportes materiales, es la base de su notoriedad, su valorización y su fijación en el imaginario colectivo.” (2009, p. 202)

Costa, considera a la identidad corporativa como una expresión técnica que sirve a la empresa pero que para sus públicos no existe.

“Lo que sí existe no son conceptos, sino vivencias y experiencias, como por ejemplo satisfacción, confianza, adhesión (a una marca o una empresa) e incluso imagen, como una certidumbre que incluye esta clase de valores. De hecho, la imagen pública, la que los públicos construyen y retienen en la memoria, es una síntesis de estímulos diversos ligados a la empresa. Y los estímulos así identificados, reconocidos y memorizados, son de índole muy diversa. Van desde percepciones de mensajes complejos a elementos simples que llegan por muy variados soportes y medios hasta experiencias personales con los productos, los servicios y las personas que representan a la empresa, e incluso las opiniones ajenas que, a través de los medios de comunicación o de otras instituciones o personas, llegan a los individuos y a la colectividad, aleatoriamente, en diversidad y continuamente.” (2009, p. 202-204)

Así mismo, Capriotti plantea que en la literatura internacional sobre Identidad Corporativa se pueden reconocer claramente dos grandes concepciones: a) el Enfoque del Diseño, y b) el Enfoque Organizacional.

a) El *Enfoque del Diseño* define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades³⁶. En el campo de la comunicación esta noción se ha redefinido claramente hacia la idea de *Identidad Visual*, que es la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma. El estudio de la *Identidad Visual* se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el *logotipo y tipografía corporativa* (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los *colores corporativos* (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización). También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico. (2009)

b) “El *Enfoque Organizacional* tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización³⁷. Así, [Zinkhan et al. (2001)]³⁸ señalan que la Identidad Corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos. En este enfoque tenemos, por una parte, a aquellos autores³⁹ que aplican los principios del *brand management* de productos y servicios a nivel de la organización como un todo. La Identidad Corporativa sería aquella vinculada a la Marca Corporativa, que representa el nivel de marca más alto y globalizador a escala organizacional. La identidad de una marca (*brand identity*) refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado (Ind, 1997). En este sentido, la Identidad Corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás.” (2009, p. 19-21)

36 Los autores citados por Capriotti en esta definición son: Margulies, 1977; Olins, 1990 y 1991; Selame y Selame, 1988; Bernstein, 1986; Abratt, 1989.

37 Cita Capriotti a: Simoes et al., 2005.

38 Cita del autor.

39 Los autores citados por Capriotti en esta definición son: Chernatony, 1999; Schmitt y Pan, 1994; Van Riel y Balmer, 1997; Capriotti, 2007; Capriotti e Iglesias, 2008.

3.3.1 Factores que influyen en la Identidad Corporativa

Factores que influyen en la identidad corporativa ⁴⁰	
La personalidad y normas del fundador	Las características de personalidad del fundador de la organización, así como las normas por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la entidad marcarán de forma notable la Identidad Corporativa de una organización.
La personalidad y normas de personas claves	Por personas claves entendemos a los CEOs o Directores Generales que han ido sucediendo al fundador, o las personas que han sido designadas por el fundador para establecer políticas globales dentro de la organización.
La evolución histórica de la organización	Las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos “importantes” a nivel histórico serán formas valoradas e integradas a la Identidad Corporativa de la organización como elementos importantes del “hacer” de la entidad. En la evolución histórica tienen gran importancia los éxitos y fracasos de la organización.
La personalidad de los individuos	Las características personales de los miembros de la organización –su carácter, sus creencias, sus valores– influirán de manera decisiva en la conformación de la Identidad corporativa. Cada individuo “aporta” su experiencia y sus vivencias personales, su forma de entender las relaciones y el trabajo, su predisposición hacia las cosas y las personas, sus ilusiones, etc. Esas aportaciones personales interactuarán con las de los otros individuos de la organización, llegando a una imposición de unas perspectivas personales, o bien logrando un consenso entre las diferentes posiciones individuales.
El entorno social	Las características de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionarán la forma y las características que adoptará la Identidad Corporativa de la misma. No hay que olvidar que todas las organizaciones están formadas por personas, y estas personas viven en una determinada cultura, y esa cultura se verá reflejada también

⁴⁰ Capriotti, P., 2009.

	dentro de la organización. Las relaciones interpersonales en una entidad están enmarcadas por las formas culturales de la sociedad donde se desarrollan. Por lo tanto, podemos decir que, en la escala organizacional, las personas reproducen, en cierta medida, las formas culturales adoptadas y aceptadas a nivel social.
--	---

3.3.2 Componentes de la identidad corporativa

Capriotti señala que podemos encontrar dos componentes fundamentales de la identidad corporativa: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa.

a) Cultura Corporativa

La cultura corporativa u organizacional “es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.” (Brandolini, González Frígoli, 2009, p. 15)

“Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado. Y eso – sin duda- repercute en beneficio de la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es útil porque aminora la ambigüedad. Le indica cómo hacer las cosas y lo que es importante. En otras palabras: define las reglas del juego.” (Ritter, 2008, p. 60)

“Las personas somos sujetos tales que necesitamos disponer de información suficiente para reducir la incertidumbre propia de la vida, también en el aspecto profesional de ésta. La importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información.” (Brandolini, González Frígoli, 2009, p. 14)

Así, vinculando la comunicación y la cultura de la empresa, tenemos que: la comunicación es la dinámica propia de la cultura, y todo proceso de creación de cultura es un proceso esencialmente comunicativo. Crear cultura significa una expansión del ámbito de la empresa como ámbito donde la realidad del trabajo cobra sentido. La empresa, como ámbito de trabajo, permite la comunicación de sentido a la realidad. (Paladino, Álvarez Teijeiro, 2006)

- Componentes de la cultura corporativa

Los tres componentes de la cultura corporativa que podemos señalar son: Creencias, Valores y Pautas de conductas. Capriotti los define de la siguiente forma:

“Las Creencias son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.

Los Valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.

Las Pautas de Conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización.” (2009, p. 24-25).

- a) Filosofía Corporativa

“Podemos definir la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.” (Capriotti, 2009, p. 25).

- Aspectos de la filosofía corporativa

Los aspectos básicos que forman la filosofía corporativa son tres: la Misión Corporativa, la Visión Corporativa y los Valores Centrales Corporativos. La teoría que otorga Capriotti dice:

“La Misión Corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad. La Visión Corporativa es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala “a dónde quiere llegar”. Es la “ambición” de la organización, su reto particular.

Los Valores Centrales Corporativos representan el “cómo hace” la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma).” (Capriotti, 2009, p. 25-26).

3.4 Conducta Corporativa⁴¹

Todas las acciones y comportamientos de una organización tienen una dimensión comunicativa, es decir, *hablan* de la entidad. Esta forma de comunicación está constituida por lo que la organización hace o deja de hacer (acción por omisión). Es la comunicación que genera información mediante la experiencia de los públicos con la organización (con sus productos y/o servicios, con sus actividades y con las personas que pertenecen a la misma). La conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, *diciendo* cosas sobre la entidad, y *comunicando* los valores y principios con los que se identifica. Todos los aspectos vinculados a los productos, servicios y actividades cotidianas que se realizan deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con los mensajes “simbólicos” de la organización.

3.4.1 Conducta Interna

La organización como tal, por medio de la conducta de sus directivos y de las estructuras organizativas establecidas en la entidad, está permanentemente realizando “manifestaciones de conducta” en relación con sus empleados. Así, toda Conducta Interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados. Esta conducta, por tanto, juega un papel muy importante en la formación de la imagen corporativa en los empleados, ya que es el parámetro básico de la satisfacción laboral y de la evaluación de la organización que realizarán los empleados. La Conducta Interna es el primer eslabón de la cadena comunicativa de la Conducta Corporativa de la organización desde el interior hacia el exterior, ya que el comportamiento de los empleados se asimilará al comportamiento de la organización como tal. Dentro de la Conducta Interna, podemos hablar de dos niveles diferentes: el nivel de *Comportamiento Directivo*, y el nivel de *Comportamiento Organizativo*.

- Comportamiento directivo: se manifiesta por medio de la actuación de las personas que ejercen cargos ejecutivos de la organización. Los directivos deben ser

⁴¹ Todas las definiciones sobre Conducta Corporativa resultan de un resumen propio, rescatado del libro “Branding Corporativo” de Paul Capriotti (2009), que se extiende desde la página 29 a 38 inclusive.

conscientes de que sus actos comunican (tanto o más que sus palabras) las normas, los principios y las creencias de la entidad.

- Comportamiento Organizativo: se observa por medio de los *sistemas organizativos formales* instaurados en la organización. Son las estructuras y sistemas básicos para facilitar el correcto funcionamiento y la obtención de los objetivos generales y las metas concretas de la organización. Podemos plantear que el Comportamiento Organizativo se manifiesta por medio de los siguientes sistemas organizativos formales:

- La estructura organizativa: es la organización funcional de las diferentes áreas de la entidad para llevar a cabo las tareas.
- Las estrategias: son las líneas globales de acción para lograr las metas de la organización.
- Los sistemas y procesos: es la manera en que deben ser realizadas las tareas para lograr una adecuada y eficaz realización de las mismas.
- La política de recursos humanos: son los sistemas de contratación, formación, control y recompensa, remuneración y promoción establecidos por la dirección de la organización.
- *El estilo de dirección*: es la forma en que los directivos dirigen a sus subordinados.
- *Los sistemas de participación*: es la manera en que la organización reconoce la importancia y facilita la participación de los empleados en la toma de decisiones (en sus niveles de responsabilidad).

3.4.2 Conducta Externa

Está relacionada con todo el comportamiento de la organización “hacia fuera”, con los diferentes públicos con los que se relaciona. La Conducta Externa puede ser estructurada en: Comportamiento Comercial y Comportamiento Institucional.

- Comportamiento Comercial: se refiere a las acciones que la organización realiza en cuanto sujeto comercial, en su faceta de intercambio mercantil con los posibles consumidores o usuarios actuales y potenciales, o con todos aquéllos que pueden intervenir en el proceso de compra o fidelización de los mismos.

El Comportamiento Comercial de una organización se manifestaría por medio de las experiencias a nivel comercial que las personas tienen con la organización: a) La Experiencia con los Productos y/o Servicios de la Organización, y b) La Experiencia con la Organización en sí misma.

- Comportamiento Institucional: Es una conducta que adopta la organización en cuanto sujeto social (como “*persona*”) no ya dentro del ámbito mercantil (venta o intercambio de bienes y servicios) sino dentro del campo social de la comunidad en

la que vive y se desarrolla. Este Comportamiento Institucional se realiza (y se observa como tal) por medio de la toma de una posición pública de la organización sobre cuestiones de interés comunitario, el apoyo (con recursos económicos, humanos o técnicos) y la realización de actividades de carácter social, cultural, político, etc., que lleva a cabo la organización. Es decir, podemos observar el Comportamiento Institucional como un esfuerzo de una organización en asumir su responsabilidad social ante el conjunto de la sociedad.

Esta Conducta Institucional parte de una posición básica de *Ética Corporativa*, con un compromiso de la organización hacia unos determinados valores sociales en relación con su actividad. Esta Conducta Ética se observará en la elaboración de los productos/servicios de la organización, selección de las materias primas, procesos de distribución y de venta de los productos, y colaboración y apoyo de acciones tendientes a mejorar esos aspectos.

Los públicos pueden observar la conducta de la organización, no ya como participantes de la relación, sino “desde fuera”, como observadores del comportamiento de la entidad, por medio de:

- *La relación de la organización con otras entidades*, como pueden ser empresas, asociaciones o instituciones públicas.
- *La relación con la Opinión Pública*, por medio de su aportación o participación en temas de interés general para la comunidad, a través de las acciones de patrocinio. Esta actividad puede considerarse desde una perspectiva diferente al simple intercambio comercial entre patrocinador y patrocinado, introduciendo un factor clave en el desarrollo de la actividad: *el interés general*.

Como podemos ver, la identidad y la conducta corporativas son aspectos que la empresa puede gestionar, de alguna u otra forma. Estos aspectos nos llevan a otros términos que se vinculan estrechamente con la identidad, se influyen por la conducta, pero están fuera del control que puede ejercer la empresa: la imagen, el posicionamiento y la reputación.

3.5 Imagen, Posicionamiento y Reputación.

En la literatura encontramos una cierta cantidad de autores que discrepan unos con otros respecto a la definición que se le otorga a cada uno de estos tres términos. En el análisis hecho por Capriotti, se presentan dos formas de abordar los conceptos: por una parte están los autores que consideran a la imagen, posicionamiento y reputación desde un constructo de emisión (por el cual serían aspectos controlables por la empresa); y, por otra parte, están quienes los plantean desde un constructo de recepción (ubicando a los

públicos/receptores como los que deciden el lugar que la empresa ocupará en su mente, quitándole a la organización toda posibilidad de decisión).

A partir del análisis y comparación de las diferentes posturas, Capriotti establece una idea básica común para Imagen, Posicionamiento y Reputación, definiéndolos de forma global como: “la estructura o esquema mental que una persona, grupo de personas o entidades (un público) tiene sobre un sujeto (una organización, producto, servicio, ciudad, país, etc.), compuesta por un conjunto de asociaciones que dichos públicos utilizan para identificar, diferenciar y evaluar a dicho sujeto de otros.” (2009, p. 102).

De todas formas, si bien la idea básica común que Capriotti establece para los tres términos es acertada, resulta necesario abordar los términos por separado y definirlos a modo de poder lograr una diferenciación, ya que no son sinónimos.

3.5.1 Imagen

Como ya dijimos, varios son los autores que se han expresado al momento de definir el término imagen. En esta ocasión, tomaremos el aporte que hace Joan Costa, quien considera a la imagen como un constructo de recepción, lo que le quita el poder de decisión a la empresa.

Costa plantea que, evidentemente, la imagen corporativa no está en el entorno físico, sino en la memoria latente de los individuos y en el imaginario colectivo.

“La imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.” (Costa, 2009, p. 53)

Así, Costa afirma que “los individuos, el público, son el centro de esa imagen mental, pues ésta se configura subjetivamente para cada uno en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales. De modo que la imagen “de” la empresa es la imagen que está “en” la cabeza de la gente. Y por ser una imagen psicosociológica, y no una cosa o un objeto, la empresa sólo puede gestionarla indirectamente por medio de significado de sus acciones y comunicaciones.” (2009, p. 53)

3.5.2 Posicionamiento

Respecto a este término, también nos ubicaremos en la posición que plantea al posicionamiento como un constructo de recepción, y para definirlo utilizaremos lo expresado por Daniel Scheinsohn y la definición a la que llega Capriotti luego de su análisis.

El autor plantea que el posicionamiento es la herramienta idónea para definir la información que puede resultar “procesable” para un público —desde sus propias expectativas—, con el objeto de saber desde dónde hemos de comunicarnos con él, a través de mensajes que revistan valor para dicho público. A su vez, aclara que el posicionamiento no “saca un concepto de la galera” estableciéndolo “a la fuerza” en la mente de los públicos, sino que su enfoque más bien se orienta a trabajar con aquello que ya está establecido en cada una de las mentes del público, procurando elaborar una revinculación en los conceptos preexistentes, obviamente, a favor de los propósitos corporativos. (Scheinsohn, 1998)

Por su parte, Capriotti (2009) llega a una definición en la que plantea que el posicionamiento sería una valoración que los sujetos realizan sobre ciertos productos, servicios, marcas u organizaciones a partir de los atributos que mejor definen el mercado en cuestión. La organización sólo actuaría *a priori*, intentando influir en el posicionamiento que se pueden formar los públicos en el lanzamiento de sus productos o servicios, o bien intervendría *a posteriori*, tratando de reconvertir el posicionamiento existente en el momento actual y en el que no pueden intervenir sino a partir de una situación dada. Así, el posicionamiento de un producto es atribuido por el mercado, de manera que en términos estrictos a la empresa sólo le cabría tomar la decisión de (re) posicionamiento.

3.5.3 Reputación

En este caso, como en los anteriores, también tomaremos la postura que entiende a la reputación como un constructo de recepción. Capriotti y Schulze señalan que la reputación corporativa “puede ser definida como una evaluación global que los stakeholders tienen de una compañía a lo largo del tiempo. Esta evaluación está basada en las experiencias directas de los stakeholders con la compañía y en cualquier otra información directa o indirecta sobre la empresa, en comparación con las experiencias e informaciones de otras compañías.” (2010, p. 115)

La reputación corporativa, de acuerdo a lo planteado por Capriotti y Shulze (2010), es un activo intangible que forma parte de nuevos enfoques y planteamientos económicos, que puede ser gestionado por la empresa para conseguir una buena valoración en la mente de sus públicos. Así, en la actualidad, adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma, que le permite:

- a) Ocupar un espacio en la mente de los públicos. Por medio de la Reputación Corporativa, la empresa existe para los públicos. Y cuando hablamos de existir, nos referimos a ocupar un espacio en la mente de la gente. Ese espacio es la

Reputación Corporativa. Si la compañía está en la mente de los públicos, existe, y si no, no existe.

b) Facilitar la diferenciación de la compañía de las organizaciones competidoras, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado, creando valor para los públicos. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa, debe tener un Valor Diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos.

c) Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una Reputación Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones.

d) Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor. Si la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra, como puede ser la reputación corporativa, la influencia de la situación y de la coyuntura disminuirá y las personas tenderán a elegir los productos o servicios sobre la base de la reputación corporativa del fabricante.

e) Lograr vender mejor. Una empresa que tiene una buena reputación corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares.

f) Atraer mejores inversores. Una buena reputación corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras empresas que no posean una buena reputación o que sean desconocidas.

g) Conseguir mejores trabajadores. Una empresa que tenga buena reputación será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una empresa de referencia y será preferida con respecto a otras, lo cual le facilitará a la compañía la contratación de personal más adecuado en función de su perfil profesional. (Capriotti, Schulze, 2010)

3.6 Públicos de la organización⁴²

Podemos decir que el tipo de relación que establezcan las personas con una organización tendrá una importancia fundamental para conocer los públicos de una entidad, ya que ellos se constituyen como tales a partir de la interacción entre los individuos y la organización. De esta relación se derivará un conjunto de expectativas y obligaciones

⁴² Este apartado resulta de un resumen propio rescatado del capítulo 3 del libro "Branding Corporativo" de Paul Capriotti (2009), que se extiende desde la página 69 a 82 inclusive.

mutuas, que darán lugar a una serie de intereses, en función de los cuales los individuos evaluarán la acción de la organización y actuarán en consecuencia.

En su análisis sobre los públicos que se relacionan con la empresa, Capriotti toma como paradigma de referencia la Teoría situacional de los públicos. Esta teoría establece tres variables que facilitan la identificación y clasificación de los públicos, en base a su conducta comunicativa:

1. *el reconocimiento del problema*, por medio de la cual las personas identifican que hay una situación determinada que les puede afectar. En función de ello, podrán buscar información de forma activa (búsqueda de información) o pasiva (procesamiento de información).
2. *el reconocimiento de las restricciones*, que establece la percepción que las personas tienen sobre las posibles limitaciones de su conducta en relación con la situación.
3. *el nivel de implicación*, que señala la relevancia que tiene una situación para una persona. Este nivel ayuda a distinguir si la conducta de comunicación del individuo será activa o pasiva. La combinación de las dos primeras variables permite diferenciar entre cuatro tipos de públicos, cuyas conductas comunicativas podrán variar en función de su nivel de implicación (tercera variable).

Siguiendo con lo ya expuesto por algunos autores⁴³, quienes plantean que el análisis de los públicos debe enfocarse desde una perspectiva relacional, la utilización del concepto de *stakeholder* se considera adecuada para el estudio de los públicos, ya que está ligado directamente a la noción de relación o vínculo.

Grunig y Repper (1992)⁴⁴ diferencian los estadios de *Stakeholder* y *Público* en función de su actividad/pasividad. El concepto de *stakeholder* estaría vinculado a los grupos con conducta comunicativa latente, mientras que el concepto de *Público* en sí estaría ligado a los grupos con conducta comunicativa manifiesta.

Los *stakeholders* de una organización pueden ser definidos como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización⁴⁵. La noción de *relación* tiene importancia fundamental para la Teoría de los Stakeholders, ya que a partir de la relación establecida entre organización e individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses (*stakes*) específicos en función de dicho vínculo o relación.

⁴³Capriotti cita a: Ledingham y Bruning, 2000; Grunig y Hunt, 1984; Grunig y Repper, 1992; Capriotti, 1992, 1999 y 2007b.

⁴⁴Cita del autor.

⁴⁵Capriotti cita a: Freeman, 1984; Freeman y Mc Vea, 2001.

Así, podemos definir un Público como *un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.*

Para el análisis de cómo se constituyen las relaciones entre una organización y sus públicos, Capriotti utiliza las llamadas Teorías de la Interacción Social⁴⁶, provenientes de la psicología social y la sociología.

En la interacción social, dentro del conjunto de interacciones con su entorno, los individuos establecen relaciones con las organizaciones como sujetos económicos y sociales. Las personas establecen una interacción con las organizaciones, basada no sólo en las funciones económicas de las mismas (el intercambio de productos y servicios), sino también en aquellas funciones del ámbito de lo social (las entidades como sujetos sociales).

En la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con un *status* y un *rol* determinado en relación con la organización. El *status* puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que el *rol* es definido como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición⁴⁷. Aquella posición de las personas en relación con la organización es lo que denominaremos *status de público*, mientras que las expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la organización constituyen el *rol de público* que desempeñarán dichos sujetos.

Por lo tanto, el concepto de *rol* y también el de *status* pueden ser aplicados al estudio de los públicos de las organizaciones, analizando las posiciones y roles que surgen de la interacción de los individuos con la organización como sujeto social.

Los públicos pueden ser identificados en función de su interacción y de su vínculo con la entidad como *un conjunto de personas u organizaciones que ocupan un status de público y desempeñan un rol de público determinado en relación con una organización.* De esta manera, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos u organizaciones (*status de público*), que tendrá un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas (*rol de público*) con respecto a la organización. Una organización, al diferenciar sus públicos en empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas u organizaciones, sino que está identificando diferentes posiciones en relación con ella, que desarrollarán unos roles específicos para cada posición. De esta manera, cada uno de los roles de público tendrá una serie de expectativas con respecto a la organización, mientras que la organización tendrá unas determinadas expectativas en referencia a cada rol de

⁴⁶ Capriotti cita a: Munné, 1989; Deustch y Krauss, 1984.

⁴⁷ Capriotti cita a: Gross et al., 1966.

público, que marcarán las relaciones entre los individuos como miembros de un público y la organización. A partir de las expectativas de los roles de público con respecto a la organización, se establecerá, desarrollará y reforzará una determinada estructura de intereses en cada público.

Así, el análisis de los públicos puede ser enfocado en función del *status* que ocupan y del *rol* que desempeñan los individuos u organizaciones, en función de su relación con una determinada organización, y no en cuanto a las características personales o del grupo social.

Cabe aclarar que una persona no desempeña sólo un rol de público en su interacción con la organización. Dependiendo del tipo de contacto que el sujeto tenga con ella, desarrollará el rol de empleado, de accionista, de consumidor, etc. Un individuo, cuando se encuentra realizando su trabajo diario, asume el *rol de empleado*, lo cual hará que tenga unos intereses particulares, mientras que cuando se encuentra en el supermercado realizando su compra diaria, asumirá el *rol de consumidor* (con respecto a la entidad donde trabaja), con lo cual surgirá otro tipo de intereses. Freeman hace referencia a la idea de conjunto de rol del stakeholder (*stakeholder role set*), definiéndolo como el conjunto de roles que un individuo o grupo puede asumir al ser stakeholder de una organización (Freeman, 1984). Así pues, la noción de inclusión parcial de los individuos en los roles desarrollada por Allport puede ser aplicada a nuestra concepción de rol de público.

Capriotti también hace referencia a la institucionalización de los públicos. Sobre ellos explica que algunas expectativas de un rol existen incluso antes de que un individuo lo asuma, es decir, que son unas expectativas establecidas de antemano y aplicables a cualquier sujeto que lo desempeñe.

Hay roles de público con un grado relativamente bajo de institucionalización, (*roles no institucionalizados*) esto es, que son más flexibles en su definición y desempeño para el individuo que lo asume, y las expectativas mutuas no están totalmente estandarizadas. Un ejemplo de un grado relativamente bajo de institucionalización (no institucionalizados), puede ser el caso de públicos que surgen como resultado de situaciones nuevas o problemas puntuales, como podrían ser los *defensores del entorno ciudadano*, ya que sus expectativas se forman fundamentalmente a partir de su constitución como público, y no hay expectativas previas. Estos públicos, al ser de nueva constitución, no han tenido una continuidad en el tiempo, y por ello su grado de institucionalización es bajo, aunque si perduran en el tiempo pueden llegar a consolidar sus expectativas, (Ej.: Greenpeace).

Por otra parte, hay otros roles más rígidos y con un alto grado de institucionalización (*roles institucionalizados*), donde definición y desempeño se hayan altamente especificados y, por tanto, otorga muy poca libertad al individuo para que aporte sus propios detalles al rol.

Son roles estandarizados y que tienen un modelo de conducta ideal preestablecido. Un ejemplo es el caso de los *empleados*, que pueden tener un alto grado de institucionalización, en gran parte debido a que su relación se encuentra basada en la existencia de un contrato, donde se especifican los derechos y obligaciones de cada una de las partes, así como manuales de normas, en los que se detallan sus funciones.

Aun así, no podemos hablar de roles de público puros, totalmente institucionalizados o no, sino que se pueden diferenciar aquéllos con un mayor o un menor nivel de institucionalización.

3.7 Comunicación y Responsabilidad Social Empresaria.

Con todo lo expuesto hasta el momento, podemos considerar a la organización/empresa como un “sujeto”, que se encuentra inmerso en una sociedad, compartiendo una cultura, generando intercambios comunicativos que otorgan sentido y significado a la realidad. Un “sujeto” que ocupa un puesto y cumple un rol en el entorno donde desarrolla su actividad. Necesita de la sociedad y al mismo tiempo la sociedad le demanda satisfacer necesidades de los individuos que la componen. La sociedad observa sus valores, sus acciones, su compromiso, su conducta y su capacidad de responder ante las diferentes situaciones problemáticas que puedan presentarse.

“La empresa se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante. Este cambio de estatus de la empresa en la sociedad moderna puede ser considerado como fundamental. El reconocimiento de esta situación por parte de las organizaciones ha hecho que éstas deban asumir nuevas responsabilidades sociales.” (Capriotti, Schulze, 2010, p. 114)

Cabe aclarar que todas las decisiones que la empresa tome, las actitudes y posturas que adopte frente a ciertos temas o circunstancias, dependerá siempre de la visión, misión, valores, convicciones y, en otras palabras, de la cultura y filosofía corporativa que conforma a la empresa y, específicamente, a sus líderes. La decisión de incorporar la responsabilidad social al management es una decisión directiva, como así también lo es el nivel de prioridad que se le otorga a la gestión de la comunicación.

Teniendo en cuenta la denominación de “sujeto social actuante” que se le asigna a la organización, podemos utilizar el término “Ciudadanía Corporativa” como otra forma de llamar a la RSE (Capriotti, Schulze, 2010) que hoy en día desarrollan (o deberían desarrollar las empresas) para poder responder a las expectativas de los stakeholders.

3.7.1 Ciudadanía Corporativa

Capriotti y Schulze plantean que la Ciudadanía Corporativa⁴⁸ “puede ser definida como las estrategias y las prácticas cotidianas que una compañía desarrolla para hacer operativas sus relaciones y sus impactos sobre sus stakeholders y el medio ambiente (Waddock, 2004)⁴⁹. Así, la concepción actual de la Ciudadanía Corporativa se sustenta sobre los compromisos asumidos por una organización en la relación con sus diferentes públicos, ya sea en el cumplimiento de sus obligaciones económicas, sociales y medioambientales, como el cumplimiento de sus compromisos de transparencia informativa y comportamiento ético en la gestión de la empresa, el desarrollo de sus productos, servicios o negocios como también en la evaluación y control de la realización de dichos compromisos.” (2010, p. 114)

Los compromisos, estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla a través de su ciudadanía corporativa, sirven para la implantación, gestión y evaluación de su Conducta Corporativa, su Ética Corporativa y sus Relaciones Corporativas. Así, la idea de Ciudadanía Corporativa se sustenta sobre cuatro aspectos generales: El Comportamiento Corporativo; La Ética Corporativa; Las Relaciones Corporativas y La Política de Ciudadanía Corporativa. (Capriotti, Schulze, 2010)

En el siguiente cuadro, podemos observar concretamente a qué refiere cada uno de los aspectos generales de la Ciudadanía Corporativa:

Componentes de la Ciudadanía Corporativa ⁵⁰		
Comportamiento Corporativo	Acción Económica	El impacto económico de la compañía a nivel local, regional, nacional y/o supranacional.
	Acción Social	Implicación de la compañía en temas sociales, incluyendo los derechos humanos en el trabajo.
	Acción medioambiental	Implicación de la compañía en temas medioambientales.
Ética Corporativa	Gobierno Corporativo	La gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa.

⁴⁸ Capriotti aclara: “yo prefiero este término, en lugar de Responsabilidad Social Empresarial”.

⁴⁹ Cita de los autores.

⁵⁰ Capriotti y Moreno, 2005 en Capriotti, P.; Schulze, F, 2010

	Ética de Negocio	La producción y comercialización ética de los productos y servicios de la compañía.
Relaciones Corporativas		Las vinculaciones establecidas con los diferentes públicos de la compañía.
Política de Ciudadanía Corporativa		Los compromisos, estrategias y prácticas operativas para el desarrollo, evaluación y control de la realización de los tres aspectos anteriores.

Capriotti y Schulze (2010) destacan que desde una perspectiva empresarial, la importancia creciente que adquiere la Ciudadanía Corporativa viene marcada por el hecho de ser considerada una actividad legitimadora de la organización frente a la sociedad⁵¹. Por otra parte, la importancia de la Ciudadanía Corporativa para los diferentes públicos (consumidores, inversores, empleados, comunidad, periodistas, etc.) ha quedado constatada en diversos estudios⁵². Estas investigaciones revelan que es una actividad cada vez más valorada y demandada por los públicos, que observan en dichas actividades el comportamiento cívico de las empresas, y que influye en la valoración que aquellos realizan sobre las compañías.

3.7.2 La comunicación de la Responsabilidad Social Empresaria

Teniendo en cuenta que la valoración de los públicos de una empresa viene dada por la suma de experiencias propias y ajenas que esos públicos conocen, se presenta la necesidad de gestionar la comunicación de la RSE que lleva acabo la empresa, de forma tal que puedan reflejarse todos esos aspectos que conforman la ciudadanía corporativa que caracteriza a la organización.

Para entender la gestión que de la comunicación empresarial Capriotti y Schulze (2010) plantean que es necesario tener en claro que:

- a) La empresa no puede dejar de actuar
- b) La empresa no puede dejar de emitir mensajes

“Diremos que la organización exhibe una imposibilidad de no emitir mensajes y de no actuar, ya que ambos elementos son el anverso y el reverso de su cotidianeidad

⁵¹ Los autores citan a: Wartick & Cochran, 1985; Neu et al., 1998; Hooghiemstra, 2000, Deegan, 2002.

⁵² Los autores hacen referencia a: MORI, 2004; IPSOS, 2004; PriceWaterhouseCoopers, 2005.

comunicacional por ser ello parte componente, esencial y valorada de su presencia en la sociedad.” (Capriotti, Schulze, 2010, p. 138)

Haciendo una síntesis de las reflexiones de Capriotti y Schulze, encontramos que:

“Las acciones constantes de la compañía se pueden traducir como formas de establecimiento de interacciones y relaciones interdependientes con otras empresas, grupos y la sociedad en general; es por ello que debe ser preocupación de los encargados de comunicación de las empresas, el diseño exhaustivo de un mapa de públicos en la organización que dé cuenta extensa de la situación de relacionalidad.

La circulación de las comunicaciones de la compañía nunca llega en estado puro a los públicos (ni a todos los públicos) para los que fueron diseñadas y por su naturaleza (de hablar en primera persona) tenderán a generar menor credibilidad que las experiencias colectivas, grupales e individuales de cada sujeto.

La interacción es esencial y connatural a la conducta humana como forma de reconocimiento de los sujetos válidos en el acto comunicacional (la interacción de quienes se ven envueltos en la constante del proceso de la comunicación es requisito primero). Tal proceso interactivo ocurre con mayor fuerza en la empresa a través de los actos de las personas involucradas en el proceso y con mayor frecuencia (pero en igual importancia) en los mensajes (ambos son piezas unidas y reales del proceso) y ello se expresa, por ejemplo, en la puesta en marcha del programa de comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial, en donde los actos (las acciones y planes concretos) van de la mano de los mensajes (o formas muy diversas de comunicar la ciudadanía corporativa).

Las interacciones público-empresa van generando la capacidad de desarrollo de lazos y simbolismos compartidos por los sujetos pertenecientes a las redes de un grupo social o a las de una organización. Ello es base para la generación de una cultura de Responsabilidad Social Empresarial, la que no se origina ni entiende sin la presencia del fenómeno de la comunicación (la cultura corporativa no es el resultado espontáneo de las interacciones diarias de los sujetos en el sistema, sino además resultado de las restricciones y espacios, de los estímulos y límites que la organización permite a sus empleados en función de sus objetivos comerciales, productivos y de servicios).” (Capriotti, Schulze, 2010, p.137-140)

3.7.3 ¿Por qué comunicar la RSE?

Paladino y Álvarez Teijeiro (2006) reconocen tres aspectos que justifican la importancia de comunicar las acciones de RSE:

1. Aunque la tendencia actual en el entorno empresarial es de un progresivo interés y una difusión de las acciones de Responsabilidad de la empresa en la Sociedad, todavía preexisten espacios de desconfianza, de duda, de escepticismo, que provocan prejuicios en la opinión pública.
2. Persiste la confusión entre los conceptos y prácticas de marketing social y responsabilidad social empresaria. El factor determinante del marketing social es que apunta a mejorar la posición competitiva de la empresa y generar más beneficios a través de proyectos sociales. Esta línea divisoria sigue difusa, preexiste en las empresas, y refuerza todavía más el entorno de escepticismo. Resulta necesario entonces que las teorías sobre RES⁵³, y los propios ejemplos de las empresas, diferencien los fundamentos de cada línea de trabajo, y así se pueda aclarar finalmente esta ambigüedad. En síntesis, parece estar pendiente la lucha por la transparencia, que la comunicación de lo realizado y las intenciones reales de por qué se ha actuado así converjan; que no sean una fuente de duda.
3. La experiencia indica que la comunicación interna, el propio trabajo y la comunicación externa sobre aspectos de la RES son componentes básicos que pueden mejorar o desmejorar la confianza de la sociedad hacia la empresa. Más aún, la comunicación de la RES impacta sustancialmente sobre la cultura de la sociedad en la que interactúa. En ocasiones, esta comunicación puede ayudar a potenciar componentes positivos de la cultura, como por ejemplo el esfuerzo. Pero también puede producir un impacto negativo, en el caso en que la gente no crea en las acciones de responsabilidad social que la empresa realiza.

“En un entorno donde la sociedad se vuelve cada vez más exigente a la hora de analizar acciones de responsabilidad social, aumenta la necesidad de que las empresas comiencen a manejar sus estrategias de comunicación de una manera mucho más responsable y comprometida.” (Paladino, Álvarez Teijeiro, 2006, p.162)

⁵³ Paladino utiliza la sigla RES para referirse a la Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad y no para decir Responsabilidad Social Empresaria. En palabras de uno de los editores y autores del libro, Álvarez Teijeiro, se aclara que: “En la perspectiva que aquí se define, la responsabilidad de la empresa en la sociedad va más allá de las acciones particulares que la empresa lleva a cabo para atender las áreas que ha definido como objeto de su responsabilidad. Y ese *más allá*, ese valor agregado y diferencial, se refiere tanto al conjunto de valores y significados que encarnan sus acciones particulares como al modo de realizarlas y darlas a conocer” (Paladino, M.; Álvarez Teijeiro, C., 2006, p. 28)

Con todo lo visto hasta ahora, es posible afirmar que la comunicación institucional funciona como una herramienta de gran importancia que colabora para internalizar en los públicos la responsabilidad social y ambiental que una empresa decide asumir. Es a través del contacto con esos públicos, que la empresa no sólo podrá decir qué es lo que hace, sino también invitarlos a que se sumen a esta forma de concebir el negocio.

Al mismo tiempo, la coherencia entre lo que la empresa comunica verbalmente y lo que su conducta corporativa comunica, aumentará el grado de credibilidad. En una época en la que la desconfianza hacia las empresas se encuentra en niveles altos, y en la que la reputación, la imagen y el posicionamiento tiene una fuerte influencia sobre la estabilidad económica de las instituciones, esta coherencia comunicativa pasa a ser un intangible de alto valor que necesita ser gestionado responsablemente.

Capítulo 4: Marco Metodológico

La investigación que se llevará a cabo será de tipo cualitativa, haciendo el análisis de caso del Banco Galicia. Se utilizarán dos tipos de tablas de análisis ya que los objetos de estudio a analizar serán divididos en dos grupos, siendo uno analizado con mayor exhaustividad que el otro. Esta agrupación se debe a la diferencia que plantea el Banco entre los canales de comunicación comercial y los canales de comunicación de sustentabilidad, que posteriormente serán explicados.

Buscando especificar con mayor precisión los procedimientos que se llevarán a cabo para realizar el análisis de caso, en el presente capítulo se presentarán y explicarán los métodos y técnicas empleadas para el análisis. También, se delimitarán los objetos de estudios que se emplearán y el tipo de análisis a los que se los someterá en cada caso.

4.1 Descripción metodológica.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se procederá a realizar un estudio de tipo descriptivo. Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis.⁵⁴ Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2003, p. 60). “Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2003, p. 61).

En este trabajo, a través del estudio descriptivo, se analizarán los canales de comunicación utilizados y mensajes emitidos por Banco Galicia para comunicar sus acciones vinculadas a la responsabilidad social empresarial (o corporativa, como le llama el Banco) a sus diferentes públicos de interés. El fin último de la investigación será constatar la veracidad o refutar la hipótesis propuesta:

“La sincronía entre las acciones que se llevan a cabo en materia de RSE y lo que se comunica al respecto, contribuirá a la formación de una imagen positiva, brindando un mejor nivel de reputación de la compañía.

Reportar los objetivos planteados por la empresa y los logros obtenidos en materia de RSE contribuirá a generar lazos de mayor confianza con el entorno social donde la empresa desarrolla su actividad comercial.”

⁵⁴ Cita del autor: Dankhe, 1986.

A su vez, las técnicas de recolección de datos serán las de tipo cualitativas, que pueden definirse como aquellas que, “teniendo su base en la metodología interpretativa, pretenden recoger significado de la acción de los sujetos. Se prima el sentimiento o las razones que tiene un individuo para realizar una acción concreta sobre la cantidad de veces que se realiza dicha acción.

Las técnicas cualitativas se insertan en la lógica de la comprensión, siendo un componente esencial la interpretación subjetiva, y por ello el lenguaje y los discursos: se trata de captar los motivos, los significados, las emociones y otros aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos⁵⁵. Las técnicas concretas empleadas con la observación directa, las entrevistas en sus diferentes facetas, las historias de vida o los análisis de discurso.” (Berganza Conde, Ruiz San Román, 2005, p. 32).

“En la metodología cualitativa, uno de los aspectos fundamentales del análisis es la contextualización del proceso de recogida de datos, ya que, debido a la falta de “normas” existentes para el establecimiento de conclusiones, esto será lo que permita “juzgar” la validez y la fiabilidad de los resultados. Hay que tener en cuenta que mediante las técnicas cualitativas no se pretende extraer generalizaciones, sino interpretar situaciones concretas, por lo que el establecimiento de conclusiones es aún más provisional que cuando se utilizan técnicas cuantitativas.” (Berganza Conde, Ruiz San Román, 2005, p. 33).

Según lo indicado por Vieytes (2004), los momentos del proceso de análisis de la investigación cualitativa son:

1. Análisis preliminar: el proceso de análisis cualitativo empieza con la primera recolección de datos y se extiende hasta más allá de finalizado el trabajo de campo. Desde un primer momento y durante todo el transcurso de recolección, el investigador irá reflexionando sobre los contenidos que van apareciendo, les otorgará, gradualmente, un sentido. Inicialmente el trabajo será predominantemente del tipo descriptivo, para luego evolucionar a uno de carácter más teórico y abstracto. Algunas de las ideas surgidas en el momento de recolección, pueden servir como hipótesis emergentes que permitan conectar los hallazgos de la investigación en curso con la teoría formal ya existente.
2. Análisis intermedio: en este punto y luego del trabajo de la fase anterior, el investigador estará en condiciones de elaborar categorías y relaciones entre categorías más ricas, precisas y justadas pues el material ya ha sido objeto de un tratamiento reflexivo previo, desarrollado a medida que avanzaba la investigación. En efecto, la codificación en esta fase es el modo sistemático de refinar las interpretaciones de los datos con que cuenta la investigación cualitativa. La

⁵⁵ Cita del autor: Schwartz y Jacobs, 1984: 21.

codificación no es más que la operación concreta, el proceso físico y manipulativo, por el cual se asigna a cada segmento de texto analizado un indicativo o código, propio de la categoría en la que se lo considera incluido.

3. Análisis final: finalizado el trabajo de campo y avanzado el proceso de codificación, se puede volver a mirar los fragmentos relacionados a la luz de cada tema, concepto o proposición. El escenario ha quedado, luego de estos procedimientos, organizado y sistematizado para comenzar a refinar el análisis y a establecer más firmemente las relaciones entre las distintas categorías que se han ido clarificando. En esta etapa, se trata de ir descubriendo la cadena lógica de evidencias que establecen una secuencia de factores, para ir dando de a poco una explicación al suceso que se intenta comprender. Éste es un proceso de juntar trozos de datos, de hacer lo invisible obvio, de reconocer lo significativo desde lo insignificante, de ligar lógicamente hechos aparentemente conectados, de ajustar categorías una con otra y de atribuir consecuencias a los antecedentes. Es un proceso de conjetura y verificación, de corrección y modificación, de sugerencia y defensa, es un proceso creativo de organización de datos que, al concluir, hará parecer el esquema analítico caso como una obviedad.

4.2 Métodos y técnicas de investigación

En la presente investigación se decidió contrastar la teoría seleccionada con un estudio de un caso. Se analizará a la organización Banco Galicia de Buenos Aires S.A., elegida por ser una empresa de origen argentino que desarrolla su actividad exclusivamente en Argentina, considerada referente en materia de RSE en el sistema financiero del país y reconocida por instituciones nacionales, públicas y privadas, y organismos internacionales en tal aspecto. Además, se prestó especial atención a un informe realizado por la Revista Mercado, quienes en la edición de Abril 2014 publicaron un estudio en el que se evaluaron 37 informes de RSE o sustentabilidad que reportaron empresas de diversos sectores, nacionales y extranjeras, que operan en el país. De las 37 empresas, se distinguió a “los 10 sobresalientes de 2014 a la hora de rendir cuentas”, quedando el Banco Galicia en el primer puesto.

Según explica Ander-Egg, “el **estudio de caso** consiste en un tratamiento global/holístico de un problema, contenido, proceso o fenómeno, en el que se centra todo el foco de atención investigativa, ya se trate de un individuo, grupo, organización, institución o pequeña comunidad.” (2003, p. 313).

Así mismo, Ander-Egg aclara que “con este tipo de estudio se pretende captar la complejidad del caso único, dentro del cual ciertos hallazgos podrían ser generalizados mediante una lógica inductiva a todos los otros casos que comparten semejantes

circunstancias o situaciones. Para algunos este tipo de generalización ni puede proporcionar resultados válidos y confiables. Sin embargo, no pocos investigadores lo consideran adecuado para proporcionar categorías válidas y útiles, o bien para formular hipótesis que luego habrán de contrastar.” (2003, p. 314).

Para la recolección de datos se utilizará la técnica de **observación**. Ander-Egg explica que esta técnica “hace referencia a la acción de advertir, examinar o reparar la existencia de cosas, hechos o acontecimientos mediante el empleo de los sentidos, tal como se dan en un momento determinado.” (2003, p. 29). El tipo de observación que se realizará en este trabajo será la no estructurada o libre, con el modo no participante.

La observación no estructurada o libre es definida como aquella en la que “el investigador puede decidir estudiar un grupo y, más concretamente, su dinámica interna; el observador puede tener esquemas más o menos elaborados acerca de lo que le ha de merecer particular interés para su observación, pero no dispone de cuadros de observación, no hay particular preocupación por establecer con gran precisión las categorías de análisis.” (Ander-Egg, 2003, p. 41).

La observación no participante “consiste en la toma de contacto del observador con la comunidad, el hecho o grupo que se va a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que observa. El carácter externo y no participante de este tipo de observación no quita que ella sea consciente, dirigida y ordenada hacia la finalidad propuesta. De lo contrario, la sola pasividad no permitiría recoger la información pertinente.” (Ander-Egg, 2003, p. 41-42).

En principio, se realizará la **detección, obtención, consulta y recopilación documental**. “Esta tarea consiste en ponerse en contacto con esa parte de la realidad que se ha de investigar y en la que se ha de actuar a través de lo que otros vieron y estudiaron de ella. Los documentos son hechos o rastros de “algo” que ha pasado; de ahí que, como “testimonios” que proporcionan información, datos o cifras, constituyan un tipo de material muy útil para la investigación social.” (Ander-Egg, 2003, p. 59).

Entre los tipos de documentos que se pueden utilizar para el análisis, Ander- Egg (2003) señala la siguiente clasificación:

- a) Documentos escritos:
 - Fuentes históricas.
 - Informes y estudios.
 - Memorias y anuarios.
 - Documentos oficiales: estadísticas e informes públicos.
 - Archivos oficiales.

- Archivos privados.
 - Documentos personales.
 - La prensa (diarios, periódicos, semanarios, revistas, boletines, etc.).
 - Documentación indirecta (obras literarias o ensayos que proporcionan indicaciones útiles acerca de algunos de los aspectos o problemas de la realidad social que se quiere investigar).
- b) Documentos estadísticos o numéricos.
 - c) Documentos de imagen y sonido: fotografías, películas, documentales, pinturas, etc.
 - d) Documentos cartográficos.
 - e) Documentos orales (discos, grabaciones, etc.)
 - f) Documentos objetos.

En esta investigación, se analizarán los diez informes de sustentabilidad emitidos por Banco Galicia hasta el momento, poniendo el foco en el informe de 2014, el cuál será utilizado especialmente para analizar la forma en la que se emplea esta herramienta para la comunicación. Estos informes pueden considerarse documentos escritos y se catalogarían como Memorias y anuarios, en la clasificación hecha por Ander-Egg.

Además, considerándolos documentos escritos y documentos de imagen y sonido (por su naturaleza multimedial), se procederá a analizar los soportes digitales que Banco Galicia utiliza para la comunicación de su RSE.

En principio, se hará una diferenciación entre los soportes digitales de perfil comercial de los soportes digitales de perfil de sustentabilidad. Los grupos quedarían conformados de la siguiente forma:

Soportes digitales de perfil comercial:

- ❖ Página web oficial del Banco: www.bancogalicia.com
- ❖ Fanpage Facebook: www.facebook.com/bancogalicia
- ❖ Canal de YouTube: www.youtube.com/BANCOGALICIA
- ❖ Cuenta Google+: www.plus.google.com/+BancoGalicia
- ❖ Cuenta Twitter: <https://twitter.com/BancoGalicia>
- ❖ LinkedIn: www.linkedin.com/company/banco-galicia
- ❖ SlideShare: www.slideshare.net/bancogalicia
- ❖ Flickr: www.flickr.com/bancogalicia
- ❖ Sound Cloud: www.soundcloud.com/bancogalicia

Soportes digitales de perfil de sustentabilidad:

- ❖ Página web de sustentabilidad: www.galiciasustentable.com

- ❖ Micrositio del Informe 2014:
<http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/IS/2014/VO/>
- ❖ Fanpage de Facebook:
www.facebook.com/BancoGaliciaSustentable
- ❖ Cuenta de Twitter: www.twitter.com/GaliciaRSC

Del primer grupo, se analizará si se menciona o no información vinculada a la RSE del Banco, y en caso de mencionarse, qué se dice y cómo se lo presenta.

El análisis exhaustivo se aplicará sobre el segundo grupo, donde se concentra el mayor caudal de información sobre la RSE que desarrolla el banco. Al análisis de este grupo de canales, se sumará el análisis que se hará sobre los reportes, mencionado anteriormente.

Otros documentos escritos que se analizarán serán los mails recuperados que el Banco envía a clientes y las cartas que se envían por correo postal, ambos referidos al Reporte de Sustentabilidad 2014 y a la web www.galiciasustentable.com.

Sobre todos los documentos se empleará la técnica llamada **análisis de contenido**, que consiste en una “recopilación de información que permite estudiar el contenido manifiesto de una comunicación, clasificando sus diferentes partes de acuerdo con categorías establecidas por el investigador, con el fin de identificar de manera sistemática y precisa las características de dicha comunicación”. (Ander-Egg, 2003, p. 245)

Ander-Egg aclara sobre esta técnica: “conviene tener presente que en este procedimiento de análisis, lo que interesa fundamentalmente es el estudio de ideas, significados, temas o frases, y no las palabras o estilos con que éstas se expresen”. (2003, p. 245).

Como señaló Ander-Egg, el análisis de contenido requiere del uso de categorías establecidas por el investigador. “Cuando se habla de **categorización**, nos estamos refiriendo a la tarea mediante la cual clasificamos los elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación a partir de criterios previamente establecidos.” (Berganza Conde, Ruiz San Román, 2007, p. 217).

Berganza Conde y Ruiz San Román (2005) plantean que existen dos tipos de categorías para el análisis de contenido: las formales, tales como la longitud, posición en un artículo, duración, imágenes que aparecen, características gramaticales, partes del discurso; y las de contenido, del tipo tema principal, tendencia, significado, orientación, connotaciones, etc. Según los autores, “al conjunto de categorías que utilizamos en nuestro

análisis es a lo que se denomina código, que no es más que la disposición de todas ellas de acuerdo a unos criterios lógicos.” (2005, p. 218).

“En el proceso de elaboración del código, conviene tener en cuenta algunas características que deben poseer las categorías para estar correctamente definidas. Las cinco más determinantes son: exclusión mutua, homogeneidad, pertinencia a lo que se busca, claridad y productividad.” (Berganza Conde, Ruiz San Román, 2005, p. 218).

Además de la categorización que requiere el análisis de contenidos, hay otras operaciones que exige esta técnica de investigación:

- Unidad de registro: “es el cuerpo de contenido más pequeño en que se cuenta la aparición de una referencia, ya sean palabras o afirmaciones que nos interesa localizar y contar.” (Berganza Conde, Ruiz San Román, 2005, p. 221).
- Unidad de clasificación: “es la base sobre la que se analiza o clasifica el contenido: artículo, noticia, etc.” (Berganza Conde, Ruiz San Román, 2005, p. 222).
- Unidad de enumeración: “es la base sobre la que un contenido se tabula: centímetros, segundos, etc.” (Berganza Conde, Ruiz San Román, 2005, p. 222).

Otra técnica de investigación que se utilizará será la **entrevista**. Ander-Egg (2003) explica que la entrevista es un proceso dinámico de comunicación interpersonal en el que alguien demanda algo (información u opiniones) a quién se supone puede proporcionarla.

El tipo de entrevista que se realizará será la de tipo **semiestructurada o entrevista basada en un guión**. El autor señala que “no existe un cuestionario al que se tenga que ajustar el entrevistador. En este tipo de cuestionario pueden existir algunas preguntas que sirvan como punto de referencia, pero lo fundamental es el guión de temas y objetivos que se consideran relevantes a propósito de la investigación, lo que otorga un amplio margen de libertad y flexibilidad para el desarrollo de la entrevista, pero siempre en torno a cuestiones acerca de las cuales se tiene interés por recoger información.” (Ander-Egg, 2003, p. 90-91)

Se buscará contactar a un representante de la gerencia de sustentabilidad y a un representante del área de comunicación. El guión de temas que se seguirá en ambos casos será:

- Tipo de ayuda que se solicita y/o se brinda a la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa/ Área de Comunicación (según corresponda en cada caso)
- Forma de gestionar la comunicación de la RSC desde su área.

Las personas que se entrevistarán serán:

- Florencia Cambiaso, Coord. de Voluntariado Corporativo. Desarrollo organizacional y RRHH. Gerencia de Sustentabilidad.
- Lucila Carla Andrei, Analista Senior de Comunicación Interna y Change Management. Gerencia de área de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.

En el caso de Lucila Carla Andrei, la entrevista será telefónica y breve, por una cuestión de disponibilidad de tiempo de la entrevistada. El foco estará puesto en los temas mencionados en el guión anteriormente.

En el caso de Florencia Cambiaso, se realizarán dos entrevistas: una a través de correo electrónico y otra telefónica. La decisión de realizar las entrevistas de la forma mencionada se debe a la solicitud de la entrevistada: primero enviar una entrevista por correo electrónico, que será respondida por el mismo medio; luego, si quedasen dudas, llamar por teléfono para consultar o profundizar los temas tratados.

Debido a que la Gerencia de Sustentabilidad gestiona la comunicación de la RSC por su cuenta, las entrevistas se harán con mayor profundidad y además del guión de temas mencionado, se consultará también por:

- Composición de la gerencia de sustentabilidad.
- Informe de sustentabilidad: en qué formatos se presenta, a quiénes se envía y si se hacen eventos especiales para la presentación del mismo.
- Canales de comunicación de la RSC: cómo se gestionan, qué contenido se incluye.
- Evaluación de imagen de la marca Banco Galicia respecto de la sustentabilidad.
- Objetivos planteados respecto al posicionamiento en el mercado de la marca Banco Galicia en cuestiones de RSC.

4.3 Recolección de datos

En primer lugar, se hará una lectura de los diez informes de sustentabilidad para conocer cuál ha sido la gestión de RSE que ha realizado el Banco en los últimos años y se elaborará una línea de tiempo donde se destacarán los hitos más importantes de la gestión, año por año.

Luego, también con la información rescatada de los informes se explicará cuáles son las acciones específicas que realiza el Banco según cada grupo de interés, y se

presentarán gráficos de barra con datos destacables según cada grupo de interés, en la medida que la información permita la cuantificación de los mismos.

Posteriormente, respecto del estudio de la comunicación de RSE, se emplearán tablas de análisis en las que se establecerán parámetros a aplicar en cada uno de los objetos de análisis establecidos. Estos parámetros, o categorías de análisis, permitirán observar cuál es el discurso que sostiene el banco y cómo se expresa a través de los distintos canales. Así mismo, se emplearán para hacer una comparación entre la misión, visión y valores que dice asumir y lo que los mensajes emitidos expresan respecto a eso.

Teniendo en cuenta que la comunicación general del Banco la maneja el área de comunicación y la comunicación de RSC es manejada por la Gerencia de Sustentabilidad, los soportes digitales se analizarán divididos en dos grupos.

Por una parte, se analizarán los soportes digitales de perfil comercial, en los que se procesará la información siguiendo la siguiente tabla de análisis:

Nombre del objeto de análisis	
Menciona información de RSE	Si/No.
¿En qué lugar del sitio se encuentra?	Sección en la que se puede encontrar la información.
¿Qué se dice de la RSE del Banco?	Cada aspecto que se menciona y cómo se hace la mención.
Links que se incluyen.	Links a los soportes digitales de perfil de sustentabilidad.

Por otra parte, los soportes digitales de perfil de sustentabilidad serán analizados mediante otra tabla, donde se hará un procesamiento de la información más exhaustivo⁵⁶. Así mismo, se empleará la misma tabla para el análisis de los Informes de Sustentabilidad (versión original PDF y versión resumida impresa), la carta que acompañó la versión resumida impresa del Informe y el correo electrónico, estos dos últimos recuperados de clientes del Banco.⁵⁷

⁵⁶ En el caso del Micrositio del Informe de Sustentabilidad 2014, por tratarse de exactamente el mismo contenido que se incluye en la versión completa del Informe, sólo se hará un análisis de cómo es presentada la información, las características del Micrositio y las particularidades que resulten destacables. No se procesará la información a través de la tabla de análisis, ya que esa tarea se realizará directamente sobre la información que presenta la versión completa del Informe.

⁵⁷ Si bien se recuperaron de un solo público de interés, se tomaron como muestra ya que al consultarlo en la entrevista a la representante de la Gerencia de Sustentabilidad, Florencia Cambiaso, aseguró que el contenido es el mismo y que no se hace una comunicación diferenciada para cada grupo a través de este canal de comunicación. Ver en Anexos "Entrevista telefónica a

En la tabla de análisis se especificará el objeto de análisis, el soporte del canal, la descripción que se incluya vinculada a la RSE en la presentación inicial o portada con la que se puede encontrar quien accede a tal objeto, las secciones en las que está dividido y si se especifica o no a qué público se dirige la información.

También, se incluirá una categoría referida a las conductas y acciones que son comunicadas, para posteriormente hacer una interpretación sobre qué está comunicando al comportarse de esa forma. Otros aspectos que se tendrán en cuenta son las normas o pautas que se mencionan, de qué tipo son (por ejemplo, si son de convivencia, de ética, de actuación) y, finalmente, qué representantes del banco se mencionan a través de los diferentes canales y qué opinión de ellos se incluye,

Así, el modelo de la tabla de análisis será el siguiente:

Nombre del objeto de análisis	
Soporte de canal	Si es un canal online o impreso.
Descripción sobre RSE en portada	Texto que se incluya a modo de presentación, referido a la RSE.
Secciones y subsecciones	Nombre de las secciones y/o subsecciones en las que se divide el objeto de análisis, si es que hubiese.
Público de interés	A quién se dirige explícitamente.
Forma en la que se dirige el discurso	Quién es el emisor del mensaje y quién el receptor según el tipo de verbos que se utilizan, adjetivación y análisis de estilo de redacción.
Imágenes que se incluyen	Se describirán las imágenes que pueden visualizarse tanto en la portada como en las secciones.
Valores que se mencionan	Valores que explícitamente se encuentran mencionados.
Conductas del banco que se describen	Acciones de RSE que la empresa haya realizado, o cualquier otro tipo de actividad que sea mencionada.
Normas/Pautas mencionadas	Normas, pautas o códigos de ordenamiento que se incluyan.
Representantes	Nombres de los representantes del banco que se mencionan, cargo, forma en la

Florencia Cambiaso, Coord. de Voluntariado Corporativo. Desarrollo organizacional y RRHH. Gerencia de Sustentabilidad.”

del banco que se mencionan	que es mencionado y, si es que se incluyen, palabras dichas por tal representante.
----------------------------	--

Para ampliar el análisis, previamente a la presentación de cada tabla, se hará una breve descripción del objeto de estudio. Posteriormente, se hará una serie de observaciones para completar el análisis realizado en la tabla.

Sobre los Informes de sustentabilidad, sólo el Informe de 2014 será analizado mediante la última tabla de análisis presentada. Los informes de 2005 a 2013, como se expresó anteriormente, serán utilizados como material de consulta para complementar el análisis de la evolución de la RSE del Banco. La decisión de excluir los nueve informes anteriores a 2014 parte de la extensión con la que cuenta cada uno. Considerando que este trabajo busca analizar específicamente la comunicación de RSE que se realiza, analizar todos los informes mediante las tablas de análisis no sólo se haría muy extenso sino que además se volvería repetitivo, ya que al seguir las directrices de GRI en los informes de 2005 y 2006, y al incorporar la metodología GRI desde 2007, hay una estandarización que se mantiene en todos por igual.

4.4 Estructura de la investigación

Para llevar a cabo la investigación, en principio se hará un acercamiento al caso de estudio, conociendo su historia y haciendo una contextualización de su situación actual. Se indagará sobre los canales de comunicación que posee el Banco con el fin de identificar cuáles son los que se emplean para la comunicación de RSE. Se hará una revisión de cada uno de los canales identificados con tal fin y se procederá a hacer el análisis, utilizando las tablas de análisis presentadas en el punto anterior (Punto 4.3 del presente capítulo).

Una vez analizados los diferentes canales, se procederá a hacer un estudio descriptivo e interpretativo de los datos obtenidos en las tablas de análisis, contrastando el mismo con la teoría seleccionada previamente en el Marco Teórico (Ver Capítulo 3).

Se hará, además, una contrastación del discurso que emite el banco sobre su identidad corporativa, y el discurso que se emite sobre su gestión de la RSE, lo que comunican sus acciones y lo que denota su forma de comunicar (análisis de discurso e imágenes). Con esta contrastación, se buscará determinar si hay coherencia en el discurso y la actuación empresarial o si se presentan contradicciones.

Una vez hecho el análisis, se diagnosticará la situación de la comunicación de RSE de Banco Galicia. Se harán observaciones y propuestas que se consideran necesarias para contribuir al mejoramiento de esta comunicación.

Todos estos procedimientos conducirán a una conclusión de la investigación donde finalmente se expresará si la hipótesis planteada al inicio del trabajo fue confirmada o refutada por el estudio de caso elegido.

Así, finalmente, la metodología elegida buscará guiar y estructurar el procesamiento de los datos obtenidos, a partir de los objetos de estudio seleccionados. Con ese análisis y con las entrevistas realizadas a los representantes del Banco, se buscará contextualizar y clasificar la información. Con todo el trabajo realizado, se procurará facilitar la comprensión de la comunicación de la RSE que Banco Galicia realiza.

Capítulo 5: Análisis de caso

La empresa elegida para analizar la comunicación de la responsabilidad social empresaria ha sido Banco Galicia. En el presente capítulo se describirá la gestión de la RSC a lo largo de los últimos 10 años, haciendo una revisión de los hitos más importantes de cada año.

Además, se procederá a analizar los canales de comunicación de RSC con los que cuenta el Banco y se hará una revisión de los canales comerciales a fin de detectar información vinculada a la sustentabilidad.

5.1 ¿Cómo gestiona su RSC Banco Galicia?

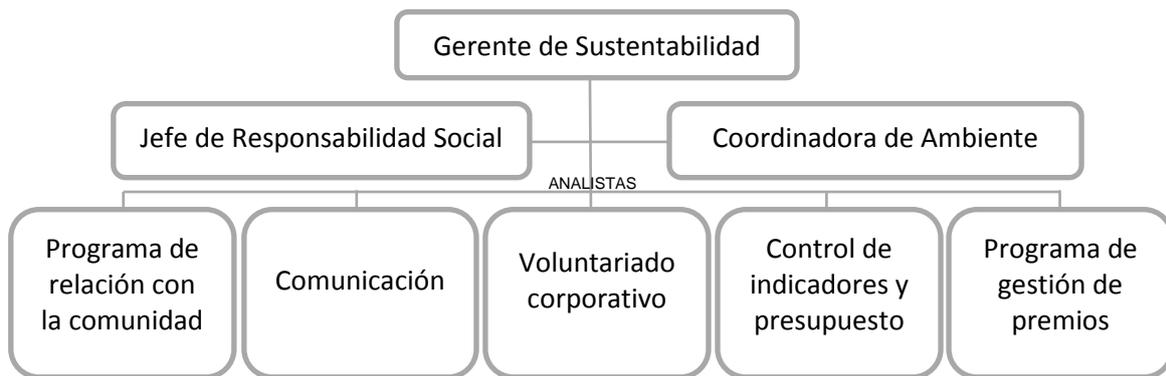
Banco Galicia incorpora la Responsabilidad Social Corporativa como modelo de gestión. La política de RSC es definida por el Directorio de la empresa, por considerarse clave en la estrategia del Banco y del proceso de toma de decisiones. Por tal motivo, el Banco señala en el Informe Complementario (de sustentabilidad) 2014: “El compromiso de la Dirección Estratégica del Banco por la sustentabilidad hace posible gestionar el negocio con una mirada en el largo plazo. Esta gestión se complementa con las evaluaciones y seguimiento de los riesgos en materia económica, social y ambiental, que muestran nuestra responsabilidad por los impactos que generamos en todos nuestros públicos.” (Banco Galicia, 2014, p. 13)

Como se puede observar en los diferentes canales de comunicación del Banco, consideran que el modelo de gestión basado en la RSC debe atravesar toda la cadena de valor del negocio y comprende el desempeño social, ambiental y económico social.

A fines del año 2005, se creó la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con el fin de integrar a las distintas áreas del Banco en una misma visión de la RSC. A mediados de 2014, se cambió el nombre de la gerencia, pasando a llamarse Gerencia de Sustentabilidad. Según lo expresado en el Informe Complementario 2014, “No se trató de un simple cambio de denominación: el nuevo nombre pretende reforzar la transversalidad del desarrollo social y ambiental a toda la estrategia de negocio y la cadena de valor de la organización.” (Banco Galicia, 2014, p. 16)

Actualmente, Constanza Gorleri es quien se encuentra al frente de la Gerencia de Sustentabilidad. Su trabajo en esta materia dentro del banco se inició en 2004. Un organigrama tentativo⁵⁸ de la Gerencia podría representarse de la siguiente forma:

⁵⁸El carácter de tentativo deriva del hecho que no se encontró un organigrama oficial emitido por Banco Galicia respecto a la composición de la Gerencia de Sustentabilidad, pero, pudo obtenerse una descripción de su conformación a través de una entrevista a una representante del Banco que



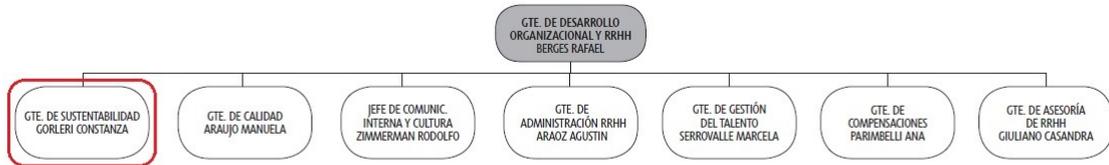
“La Gerencia de Sustentabilidad es la responsable de la coordinación, comunicación y capacitación de la gestión de sustentabilidad del Banco tanto internamente como fuera de la entidad. En particular, su función es la de integrar a las distintas áreas en una misma visión de la sustentabilidad, e impulsarlas a identificar desafíos y oportunidades específicos de sus actividades para la creación de valor social y ambiental.” (Banco Galicia, 2014, p. 16)

La Gerencia de Sustentabilidad depende al mismo tiempo de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Quedando ubicadas en el organigrama del Banco de la siguiente forma⁵⁹:

trabaja en dicha área. Ver en Anexos, “Entrevista a Florencia Cambiaso, Coord. de Voluntariado Corporativo. Desarrollo organizacional y RRHH. Gerencia de Sustentabilidad.”

⁵⁹ Organigramas extraídos de: Banco Galicia, Informe Complementario 2014. Recuperado de http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/INFORME_2014/informe-galicia-2014-completo.pdf

Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos



Gerencia General



5.1.2 La gestión de la RSC a lo largo de 10 años

Desde la creación de la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa en 2005 (luego llamada Gerencia de Sustentabilidad), Banco Galicia inició un trabajo concreto en materia de sustentabilidad, reportando cada año todo su accionar a través de los Informes de Sustentabilidad.

LA GESTIÓN DE LA RSC	
	<ul style="list-style-type: none"> -Adhesión al Pacto Global -Adhesión al Régimen de Crédito Fiscal a través del Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET)
2004 ⁶⁰	
2005	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de la Gerencia de RSC -1º Informe de Sustentabilidad (Siguiendo GRI e IBASE) -Adhesión al Código de Prácticas Bancarias -Lanzamiento del Programa Redondeo Solidario -Lanzamiento del Programa de Restauración del Patrimonio Histórico

⁶⁰ Se incluye el año 2004 ya que la adhesión al Pacto Global es uno de los hitos más importantes en la gestión de RSC.

	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo del Código de Conducta de Proveedores -Creación de "Oportunidades Galicia". Formación Complementaria, Plan de Becas y Búsquedas Internas -Se retomó la afiliación al Consejo Publicitario Argentino -Lanzamiento del Premio a la Gestión Solidaria del Campo junto a la Revista Chacra. 	2006
2007	<ul style="list-style-type: none"> -Incorporación de los lineamientos de la Guía G3 del GRI -Adhesión a los Principios de Ecuador -Lanzamiento de los Programas Insignia con la Comunidad: Valor a tu Futuro. Valor a tu Desarrollo. Valor a tu Salud -Inicio de campaña "Separemos para Reciclar" -Adopción del Sistema de Consumo Racional de Energía -Adhesión al Código de Autorregulación Publicitaria -Adhesión al Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) -Adhesión al Grupo de Empresas Comprometidas con la Empleabilidad de las Personas con Discapacidad de Argentina 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Adhesión a Carbon Disclosure Project -Incorporación de los Suplementos Sectoriales para el Sector Financiero de GRI -Inicio del proyecto de mediciones de emisiones gases de efecto invernadero para el cálculo de la Huella de Carbono -Incorporación de criterios de eco-eficiencia a las especificaciones de compra de insumos de oficina y material de marketing -Miembro del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) -Adhesión Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE) -Se retomó la adhesión a Corporate Leadership Council -Lanzamiento del sitio online Tu Estilo Galicia para las clientas mujeres. -Lanzamiento del Programa de Becas Universitarias, favoreciendo el acceso a la educación superior. 	2008
2009	<ul style="list-style-type: none"> -Certificación de norma ISO14001-Sistema de Gestión Ambiental -Adhesión al Comunicado de Copenhague: conferencia de partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. -Línea de Microcréditos para Instituciones de Microfinanzas. -Lanzamiento de la web www.galiciasustentable.com -Nueva Línea Medio Ambiente de crédito -100% indicadores GRI respondidos de la Guía G3. Nivel de Aplicación C+ -Nueva Estructura Interna: creación del puesto Gerente General, cuyo rol es el de implementar los objetivos estratégicos de la entidad y coordinar el Comité de Gerentes de Área. -Análisis de riesgos ambientales en el otorgamiento de créditos para proyectos de inversión. 	
	<ul style="list-style-type: none"> -Creación del Fondo de Conservación Ambiental -Lanzamiento Programa Valor para promover la RSC en proveedores PyMEs. -Lanzamiento del Programa de Prácticas Profesionales para los participantes del Programa de Becas Universitarias. -Creación de perfiles corporativos en Twitter y Facebook -Adquisición de la Compañía Financiera Argentina S.A. (Servicios Efectivo Sí, Cuota Sí, Emprender Sí, Seguro Sí y Tarjeta Sí) -Alcance del Nivel de Aplicación B+ de la Guía G3 de GRI. 	2010

2011	<ul style="list-style-type: none"> -Adhesión a UNEPFI (Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente) -Obtención del 5º puesto entre los bancos más sustentables de América Latina según el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) -Nueva herramienta de medición del impacto social de la inversión del Banco. -Confeción del Informe de Sustentabilidad en base a la nueva Guía G3.1 de GRI, alcanzando el Nivel de Aplicación B+ -Lanzamiento de Galicia Éminent y tarjetas de crédito Galicia Visa Signature y Galicia American Express Éminent para clientes de renta alta. -Lanzamiento del programa Quiero! para clientes. -Fase piloto del estudio Net Promoter Score Galicia, para ver sobre una muestra de clientes si recomendarían el Banco a otra persona. -Nuevo canal de comunicación con clientes en Twitter: @Galicia Responde -Lanzamiento de perfiles corporativos en: You Tube y LinkedIn. -Desarrollo de la Matriz de Análisis de Impacto Social. 100% de la Organizaciones Aliadas, evaluadas en la matriz. -Implementación de Galicia Mobile para hacer consultas y operaciones desde celulares. -Lanzamiento del Plan de Lactancia Materna. -Creación de la Comunidad de Líderes, para que sean promotores del cambio y difundan la importancia de la sustentabilidad para el Banco. -Reconocimiento del Pacto Global por alcanzar el nivel “Avanzado” en la Comunicación de Progreso (COP) -Implementación del sistema LEAN para clientes: metodología de mejora de procesos que busca eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente.
	2012
	<ul style="list-style-type: none"> -Alcance del Nivel de Aplicación A+ de la Guía G3.1 de GRI -Premio “Banco más influyente en los mercados emergentes”, otorgado por Corporación Financiera Internacional (IFC) y el diario Financial Times. <ul style="list-style-type: none"> -Creación de la red social interna Innov@rte. -Creación de nueva propuesta para el sector “Negocio y PyMEs” <ul style="list-style-type: none"> -Creación del Comité de Salud y Seguridad -Creación de espacios de innovación y Hot Teams. <ul style="list-style-type: none"> -Inauguración 1ª sucursal sustentable. -Desarrollo de Guía de Proveedores Sustentables. <ul style="list-style-type: none"> -1º Foro Pasión por el Cliente -Lanzamiento del perfil corporativo en Google+.

2013	<ul style="list-style-type: none"> -Migración a la Guía G4, alcanzando el Nivel de Aplicación Comprehensive, de la opción Exhaustiva. -Anfitriones del 1º Foro de NPS Latinoamericano -Desarrollo del Proceso de Evaluación de Suficiencia de Capital (PESC) para evaluar la relación entre los recursos propios disponibles y los recursos necesarios para mantener un adecuado perfil de riesgo, pudiendo también identificar las necesidades de los próximos ejercicios y las fuentes para cubrirlas. -Utilización del NPS en el segmento Negocios y PyMEs. -implementación del Modelo Giftwork para la gestión del clima a través de nueve dimensiones: contratar y dar la bienvenida, inspirar, hablar, escuchar, agradecer, desarrollar, cuidar, celebrar y compartir. -Lanzamiento del programa de reconocimiento “Gracias” en el cual se premia a los colaboradores que mejor representan con su accionar diario los valores corporativos. -Incorporación de una nueva etapa en la Evaluación de Rendimiento y Desempeño (ERD): la Revisión semestral que permite generar una instancia de feedback formal a mitad de año, generando un espacio de intercambio y diálogo entre los líderes y sus equipos. -Instauración del Programa de Innovación Galicia (PIG): como método de trabajo que consta de 5 fases para desarrollar y aplicar ideas innovadoras que mejoren los procesos de trabajo. -Impulso de la primera encuesta de satisfacción de un proyecto PRIAR. Se realizó un proceso de diagnóstico del programa para evaluar oportunidades de mejora.
2014	<ul style="list-style-type: none"> -7º puesto Great Place To Work Argentina, categoría +1000 empleados. -Creación de la Gerencia de Compliance, que tiene como objetivo coordinar las acciones internas necesarias para prevenir sanciones económicas, penales y de impacto reputacional. -Cambio de nombre de Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa a Gerencia de Sustentabilidad. -Desarrollo de MOVE, un concepto de banco sin sucursales y 100% online, que ofrece a nuestros clientes una tarjeta de débito, acceso a crédito sin necesidad de demostrar ingresos, y una aplicación Mobile con servicios financieros simples y flexibles. -Galicia Store: una plataforma de compras y descuentos para todos los empleados. -Creación del Mapa Georreferencial: una herramienta 2.0 de comunicación y gestión que permite tener una mirada integral del trabajo conjunto con las organizaciones sociales de manera federal. - Finalización del relevamiento de los consumos energéticos de todos los edificios del Banco en el marco del proyecto de Metas Energéticas.

Gobierno Corporativo

El Directorio es la máxima autoridad de gobierno del Banco. Está compuesto por siete Directores Titulares, dos Directores Titulares independientes (según el criterio de independencia de las normas de la Comisión Nacional de Valores. CNV), y cinco Directores suplentes.

Los Directores se reúnen al menos dos veces por semana en doce Comités y Comisiones de trabajo, e interactúan todos los días en la gestión cotidiana del Banco. Los Directores y Gerentes de primera línea participan en diferentes foros y congresos específicos de la actividad bancaria, y en ámbitos de promoción de los principios de sustentabilidad con el objetivo de capacitarse y sumar nuevos conocimientos a su experiencia.

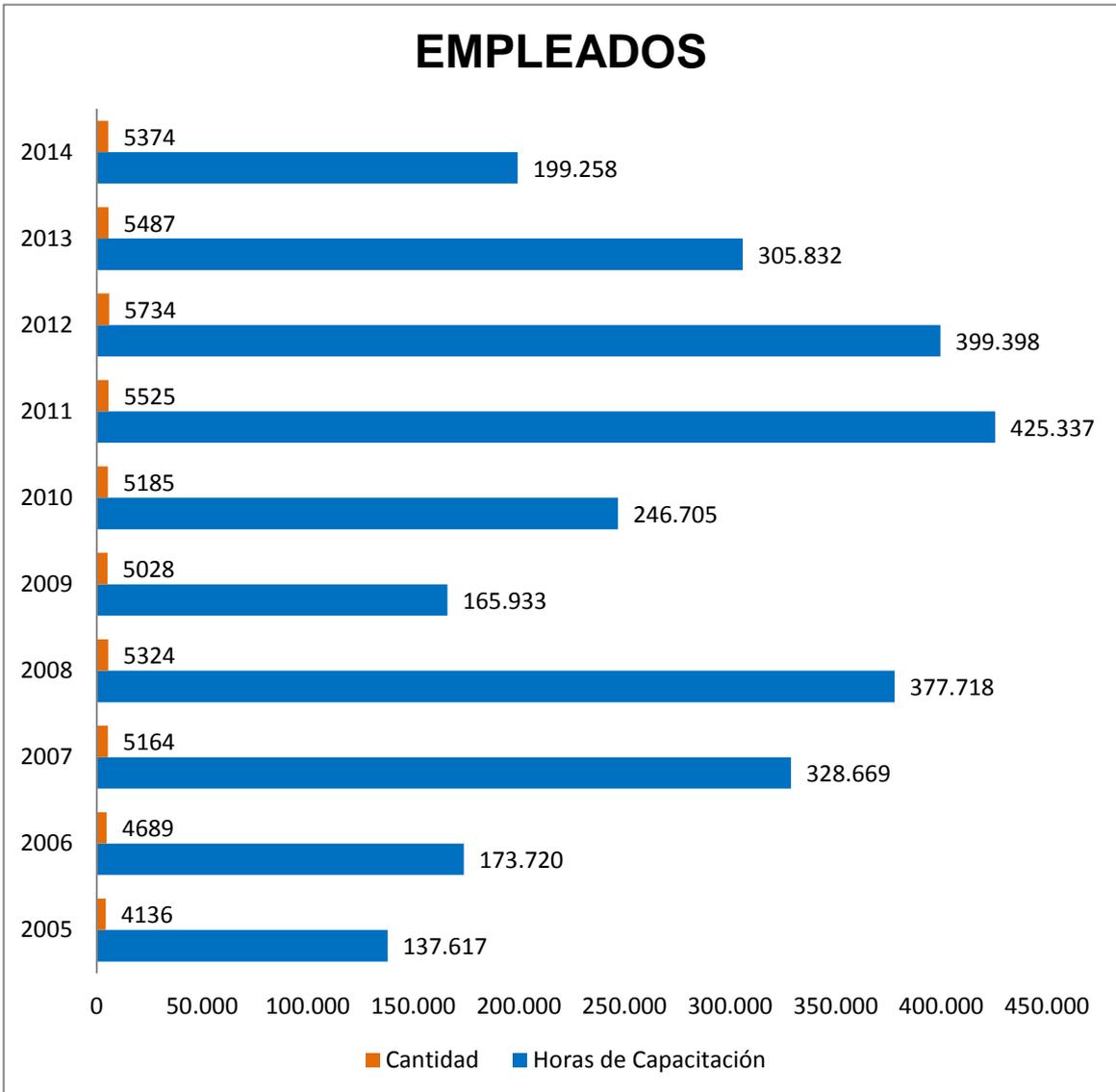
El Directorio es evaluado por la Asamblea de Accionistas a través de la rendición de cuentas e informes sobre el desempeño del negocio. Los Gerentes de Área son evaluados a través de mecanismos que incluyen Encuesta Upward Feedback, Encuesta de Nivel de Satisfacción Interna, Key Performance Indicators, Encuesta de Clima, el cumplimiento de los objetivos de sustentabilidad y estándares internacionales como ISO y GRI.

Empleados

El fortalecimiento de la cultura organizacional es tomado como un gran desafío. Para la gestión del clima interno, Banco Galicia utiliza dos herramientas para medir, evaluar y desarrollar programas, proyectos o actividades. Por una parte, utilizan la propuesta de Great Place To Work, para medir y evaluar a la empresa en cinco dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad (atributos de la confianza), Orgullo Y Camaradería.

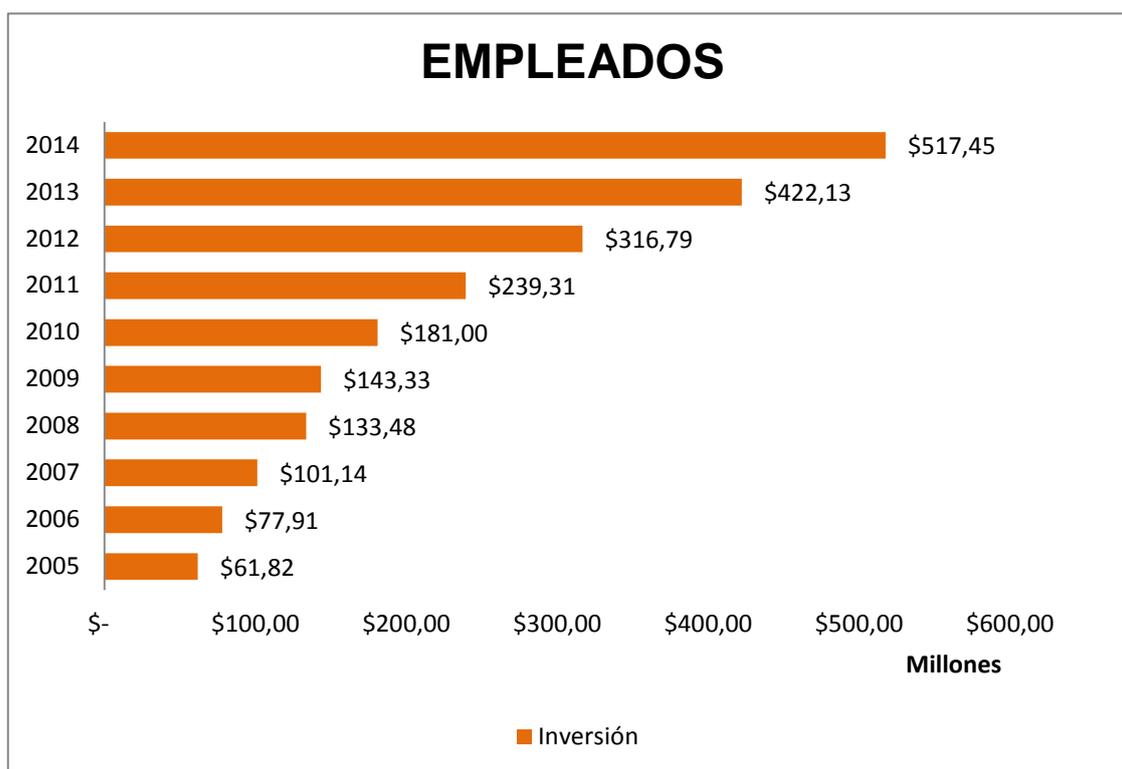
Por otra parte, para enmarcar las políticas y prácticas, emplean el modelo Giftwork, que recorre las nueve áreas de prácticas culturales claves para construir y sostener un excelente lugar para trabajar: Seleccionar y dar la bienvenida, Inspirar, Hablar, Escuchar, Agradecer, Desarrollar, Cuidar, Celebrar y Compartir.

Entre los intereses centrales que el Banco tiene respecto de sus empleados, se encuentran el desarrollo y capacitación de cada uno para generar innovación, permitir el surgimiento de nuevos líderes y generar mayor competitividad del negocio. Los cursos y capacitaciones que reciben no sólo están vinculados temas financieros sino también de gestión y liderazgo de personas, idiomas, desarrollo de habilidades (de negociación, comunicación, redacción de informes, etc.), formación en sustentabilidad, entre otros.



Según el Informe de Gestión 2013-2014 de PRIAR, de las 189 iniciativas solidarias que llegaron a 43.857 beneficiarios, contaron con la participación de 5.154 voluntarios, entre los que se encuentran empleados y ex empleados.

La inversión realizada por el Banco a lo largo de los últimos 10 años ha tenido un crecimiento constante. En estos números se incluyen: cargas sociales obligatorias, salud, educación, cultura, desarrollo profesional y capacitación, guarderías y asistencia para el cuidado infantil.



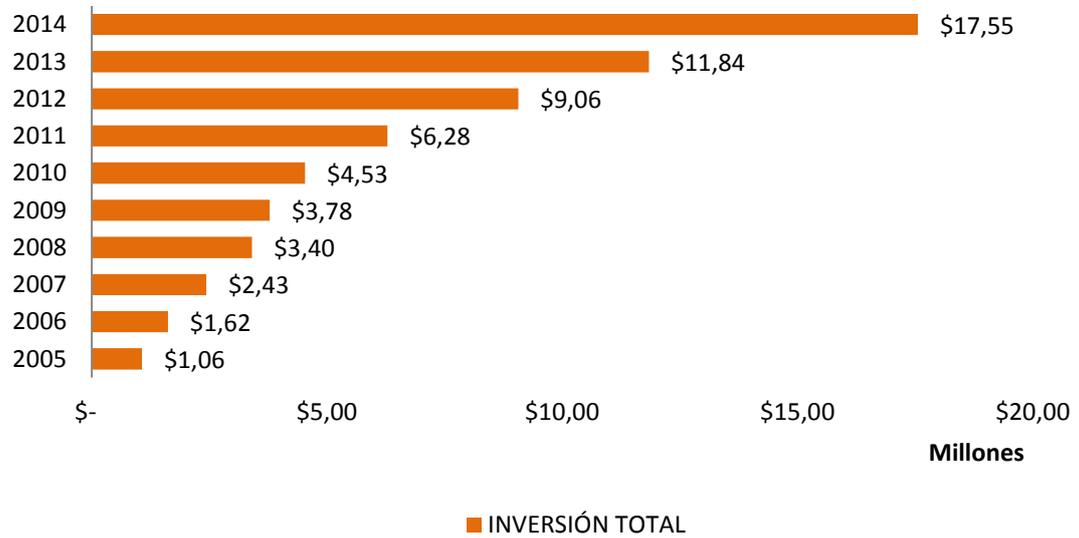
Comunidad

Esta gestión ha centrado su inversión en tres ejes: Educación, Salud y Trabajo. Si bien desde el primer Informe se observa la inversión en los tres ejes, en 2007 es cuando este desarrollo se llevó a cabo a partir de tres programas insignia: Valor a tu futuro (Educación), Valor a tu Salud (Salud) y Valor a tu Desarrollo (Promoción Laboral).

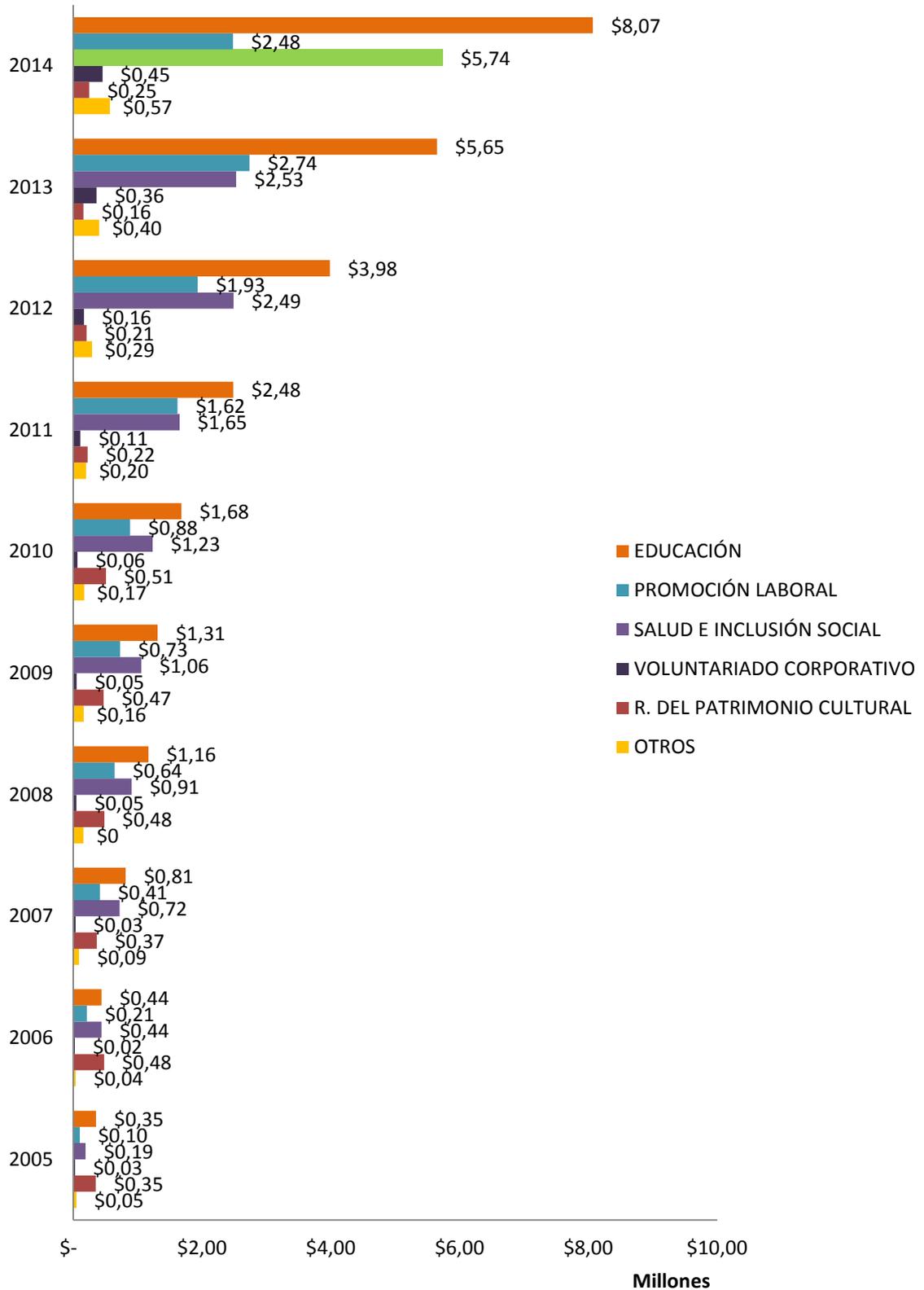
Para realizar la tarea que se proponen, establecen alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil. También, apoyan las iniciativas de Programa de Voluntariado Corporativo, PRIAR (Programa Interactivo de Ayuda por Regiones) realizado los empleados y ex empleados del Banco, que los acerca a las problemáticas de las comunidades locales, a lo largo del país.

Así mismo, las razones que llevan a la realización de cada programa y el por qué se elige atender tales problemáticas, se fundamenta en datos estadísticos. Para los programas vinculados a la educación y la salud, las herramientas que se utilizan son la Encuesta Permanente de Hogares, realizada por el INDEC, y el Barómetro de la Deuda Social en Argentina, de la Universidad Católica Argentina. Para los programas de promoción laboral, además, se utiliza el Global Entrepreneurship Monitor, que brinda un ranking mundial de emprendedores. Este indicador le sirvió al Banco para focalizarse en la promoción del desarrollo de emprendedores.

COMUNIDAD



COMUNIDAD



Aclaración: el ítem "OTROS" corresponde a colaboraciones especiales a OSC.

Ambiente

Respecto al cuidado del medio ambiente, además de participar en Carbon Disclosure Project, realizan constantemente campañas de concientización del cuidado del medio ambiente entre sus colaboradores, clientes y proveedores. Además, invierten en infraestructura que permita en cada uno de los edificios reducir el impacto por el consumo energético, la basura que generan y el consumo de gas y agua.

Cuentan con la certificación de la norma ISO 14001, que exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental que incluya: objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades definidas, actividades de capacitación del personal, documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado. Para cumplir con tal exigencia desarrollaron el Sistema de Gestión y Política Ambiental.



Aclaración: de 2005 a 2008 inclusive, no se encontraron datos reportados en los Informes sobre la inversión total de esos años sobre el ítem Ambiente.

Inversión social, de ambiente y de empleados respecto el Ingreso Operativo

Se puede observar que la inversión en la Comunidad que hace el Banco, ronda el 0,21% de su Ingreso Operativo del año. Porcentaje que tiene un leve descenso cuando se comienza a reportar la cifra de la inversión en el ítem Ambiente, que ronda el 0,02%.

Sobre los empleados, si bien la cifra de la inversión en pesos aumentó progresivamente, el porcentaje del Ingreso Operativo que se destina decreció 5 punto porcentuales a lo largo de los últimos 10 años.

	2005	2006	2007	2008	2009
Ingreso Operativo	\$585.000.000	\$694.290.000	\$1.060.310.000	\$1.531.640.000	\$1.8593.458.717
Comunidad	0,18%	0,23%	0,23%	0,22%	0,20%
Ambiente	-	-	-	-	0,01%
Empleados	10,57%	11,22%	9,54%	8,72%	7,57%

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingreso Operativo	\$2.317.917.000	\$3.505.263.000	\$4.691.245.000	\$6.441.000.000	\$9.528.000.000
Comunidad	0,20%	0,18%	0,19%	0,18%	0,18%
Ambiente	0,03%	0,02%	0,03%	0,03%	0,02%
Empleados	7,81%	6,83%	6,75%	6,56%	5,43%

Cientes

Se busca desarrollar una cultura de responsabilidad por resultados, centrada en los clientes, ya que ellos son el centro de las decisiones y del modelo de negocio del Banco. La forma de llevar a cabo esta idea es mediante la mejora, la adaptación y creación de servicios para cada segmento de mercado.

Los clientes pueden dividirse en dos grupos: Personas y Empresas. Cada grupo, se subdivide en segmentos de mercado diferenciados.

Personas: Se les ofrece productos y servicios, promociones y beneficios, y financiamiento al consumo. Las empresas vinculadas a este segmento son Tarjetas Regionales y Efectivo Sí. El grupo se subdivide en:

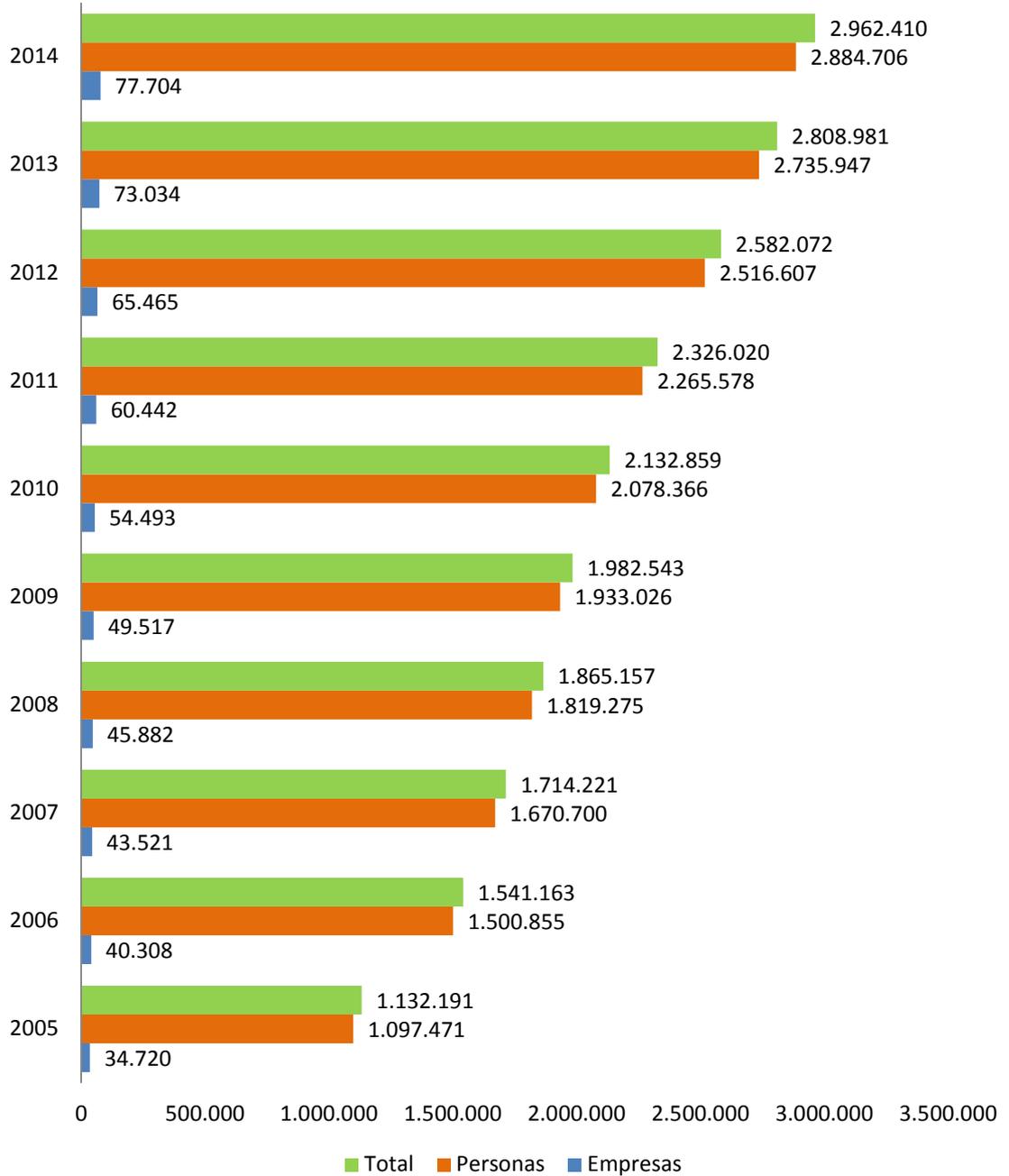
- Renta Alta: Personas de mayores ingresos que cuentan con un modelo de atención especial, Éminent, para las que se desarrolla una propuesta orientada a brindar un contacto directo y atención personalizada en todo momento, y productos y beneficios diferenciales.
- Rentas Masivas: Personas físicas de rentas medias y bajas que efectúan un uso personal de los productos y servicios que ofrece el Banco, y a quienes se les brinda una oferta acorde a sus necesidades.
- Negocios y PyMEs: Personas físicas con actividad comercial (Negocios y Profesionales) y Pymes.

Empresas: se les ofrece servicios vinculados al comercio exterior, financiamiento y capacitación. Se subdivide en:

- Corporativo: Grupos económicos y/o empresas multinacionales y/o nacionales que cotizan en bolsa, operan en Comercio Exterior y participan en el Mercado de Capitales)
- Empresas: Compañías que utilizan servicios financieros de corto, mediano y largo plazo, servicios transaccionales y Comercio Exterior.
- Sector Público: Entes gubernamentales del ámbito municipal, provincial y nacional que utilizan productos y servicios a medida, especialmente electrónicos para elevar los niveles de desarrollo comunal creando un puente entre el Estado y la comunidad.
- Agropecuario: Personas físicas o jurídicas con actividad comercial dedicada a la producción agropecuaria.

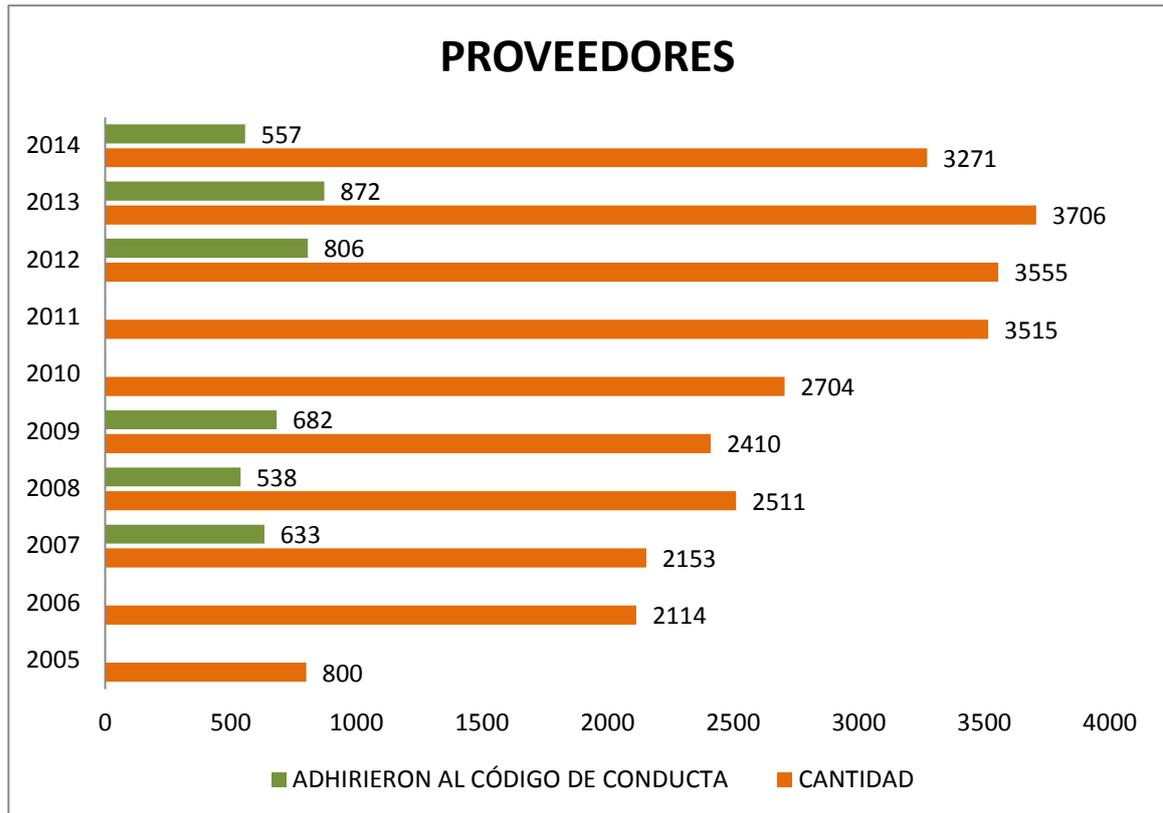
Para cada uno el Banco cuenta con canales exclusivos de comunicación (webs específicas, en las que se incluye información financiera de interés para cada sector), asesoramiento, atención al cliente y transacciones bancarias las 24hs.

CLIENTES



Proveedores

Promueven la utilización de elementos de oficina, regalos corporativos y merchandising sustentables, por lo cual cuentan con proveedores sustentables a quienes les hacen conocer sus políticas respecto de la sustentabilidad y les entregan un Código de Conducta que se solicita leer y mostrar conformidad. Además, brindan capacitación en RSC para proveedores PyME, para ayudarlos en el desarrollo de la sustentabilidad en sus empresas.



Aclaración: sobre los años 2005, 2006, 2010 y 2011, el Banco no reportó una cifra concreta sobre la cantidad de proveedores que habían firmado el Código de Conducta pero si afirmó que tal acción se llevó a cabo.

5.2 ¿Cómo comunica su RSC Banco Galicia?

La comunicación de la RSC en Banco Galicia es gestionada directamente por la Gerencia de Sustentabilidad, aunque trabajan en conjunto con el área de Comunicación Interna, que pertenece a la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, y el área de Comunicación Externa, que depende de la Gerencia de Relaciones Institucionales.

De acuerdo a la información que se vuelca en los informes de sustentabilidad, reconocen como sus públicos a:

- Accionistas
- Clientes
- Empleados
- Comunidad
- Proveedores
- Ambiente (Referido a las instituciones y profesionales que analizan el accionar en cuestiones ambientales de empresas, tanto a nivel nacional como internacional)

Según explicó Florencia Cambiaso, con el área de Comunicación Interna trabajan en conjunto para la generación de acciones y comunicación a los empleados. El principal canal de comunicación interna es la intranet:

“Nuestra intranet llega a los más de 5000 empleados, por lo cual las noticias del día suelen ser las noticias más importantes que los empleados del país deben leer. Por lo tanto, ahí subimos desde recupero de tarjetas, un beneficio para empleados, alguna noticia para clientes, y demás. Nosotros tenemos una publicación por semana para dos temas. Uno es para sustentabilidad, que implica ambiente y los programas de relación con la comunidad, y otra para PRIAR, que es nuestro Programa de Voluntariado Corporativo. Por lo cual, la frecuencia semanal de comunicación siempre va variando, porque por ejemplo esta semana hubo tres notas y de sustentabilidad una, y la semana pasada al revés. Por lo que podemos hablar de dos a tres notas por semana, en la intranet.” (Florencia Cambiaso. Ver entrevista en Anexos)

Para la comunicación externa de su actividad de RSC, Banco Galicia se centra principalmente en el Informe de Sustentabilidad que emite de forma anual desde 2005 y en los soportes digitales.

En principio, sobre los soportes digitales es necesario distinguir entre aquellos que corresponden al perfil comercial y corporativo, que se denomina “Banco Galicia”; y, los soportes exclusivos de la comunicación de sustentabilidad.

Soportes digitales de perfil comercial:

- ❖ Página web oficial del Banco: www.bancogalicia.com
- ❖ Fanpage Facebook: www.facebook.com/bancogalicia
- ❖ Canal de YouTube: www.youtube.com/BANCOGALICIA
- ❖ Cuenta Google+: www.plus.google.com/+BancoGalicia
- ❖ Cuenta Twitter: <https://twitter.com/BancoGalicia>
- ❖ LinkedIn: www.linkedin.com/company/banco-galicia
- ❖ Slide Share: www.slideshare.net/bancogalicia
- ❖ Flickr: www.flickr.com/bancogalicia

- ❖ Sound Cloud: www.soundcloud.com/bancogalicia

Soportes digitales de perfil de sustentabilidad:

- ❖ Página web de sustentabilidad: www.galiciasustentable.com
- ❖ Micrositio del Informe 2014:
www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/IS/2014/VO/
- ❖ Fanpage de Facebook:
www.facebook.com/BancoGaliciaSustentable
- ❖ Cuenta de Twitter: @GaliciaRSC

Además, se envían correos electrónicos y cartas por correo postal a todos los públicos de interés, invitándolos a ingresar a la web www.galiciasustentable.com para conocer el Informe de Sustentabilidad y toda la actividad que se desarrolla en materia de RSC. En el caso de las cartas por correo postal, se incluye la versión resumida impresa del Informe.

5.3 Análisis de soportes digitales de perfil comercial

- ❖ Página web oficial del Banco: www.bancogalicia.com

La página web oficial del Banco Galicia⁶¹ es un sitio destinado a la comunicación de todos los servicios que brinda la empresa a sus clientes. Se incluyen los datos de contacto con el Banco, atención al cliente, información institucional, enlaces a sitios webs específicos de otros servicios financieros también brindados por el Banco y el enlace a su Home Banking.

Tabla de análisis 1: Página web oficial del Banco: www.bancogalicia.com

www.bancogalicia.com	
Menciona información de RSE	Sí.
¿En qué lugar del sitio se encuentra?	<p>En la parte superior, en la pestaña “Más Sitios”</p> <p>En la parte inferior, la página web dispone una barra de menú que posee la sección “Conocenos”. Debajo del nombre de la sección, se enlista una serie de opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina de Mercado • Información corporativa • RRHH • Asunto institucional, Comunicación y Prensa. • Responsabilidad Social Corporativa

⁶¹ Ver en Anexos “Imagen 1: Página web oficial Banco Galicia”

	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores
¿Qué se dice de la RSE del Banco?	<p>“Responsabilidad Social Corporativa</p> <p>Un modelo de gestión que atraviesa toda la cadena de valor del negocio y que comprende el desempeño social, ambiental y económico social.”</p> <p>“En Banco Galicia consideramos a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un modelo de gestión que atraviesa toda la cadena de valor del negocio. Contamos con un sitio específico donde se ven reflejados los compromisos asumidos, las políticas y los programas implementados, como así también da a conocer las mejores prácticas internacionales.”</p>
Links que se incluyen.	<p>Todos redireccionan a la página web de sustentabilidad, menos el link de PRIAR que redirecciona a la página del programa de voluntariado corporativo.</p> <p>-Portada de página: www.galiciasustentable.com</p> <p>-Informe de sustentabilidad:</p> <p>“Ayudándonos a fijar prioridades”:</p> <p>http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.4107b9bd399da0e025124405122011ca/</p> <p>“Nuestros informes de sustentabilidad”:</p> <p>http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.6c504fc6236e922b6031f190222011ca/</p> <p>-Nuestra comunidad:</p> <p>http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.6c504fc6236e922b6031f190222011ca/</p> <p>-Ambiente:</p> <p>http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.e9f291d88b5b50e025124405122011ca/</p> <p>-PRIAR: http://www.priar.org.ar/Priar/index.asp</p> <p>-Fundación Banco Galicia:</p> <p>http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.049a75a7adf4fa297fe85481122011ca/</p>

Observaciones:

Al abrir la opción Responsabilidad Social Corporativa de la sección “Conocenos” en la página web oficial de Banco Galicia, se puede encontrar una portada que coincide con el diseño del resto de las opciones de la sección⁶²: fondo blanco, fotografía que encabeza la página, texto en color gris, títulos en color naranja (del mismo tono de los colores que

⁶² Ver en Anexos “Imagen 2: Ejemplo de otras opciones en sección Responsabilidad Social Corporativa”

corresponden a la identidad visual del Banco), información organizada en cuadros que delimitan las secciones. Sin embargo, en esta opción, los cuadros que delimitan las secciones poseen imágenes, lo cual no sucede en las otras opciones.

Sin embargo, a diferencia de las otras opciones de la sección, en este caso encontramos que la imagen que encabeza la página es diferente al resto: en las otras opciones se encuentra una imagen del frente de una sucursal del Banco, en blanco y negro. En el caso de la imagen de la opción “Responsabilidad Social Corporativa” la fotografía es a color y es la única que posee un link, que redirecciona a la página www.galiciasustentable.com.

Otra diferencia que se aprecia con las otras opciones de la sección “Conocenos”, es que el texto posee el mismo tipo de letra y tamaño, pero se encuentra en “negrita”, lo que hace que sea más llamativo.

La fotografía en color que encabeza la página, las fotografías en los cuadros de sección y el texto en negrita le otorgan mayor dinamismo visual a la página y la convierten en más atractiva, en comparación con el resto de las opciones, de la sección “Conocenos”. Además, se nota una cierta diferenciación en la forma discursiva. En las opciones Disciplina de Mercado, Información corporativa, Asunto institucional, Comunicación y Prensa, y Proveedores, el discurso se enuncia en tercera persona del singular y no se utilizan verbos imperativos para dirigirse al receptor. Mientras tanto en la opción RRHH y Responsabilidad Social Corporativa, se utiliza la primera persona del plural y verbos imperativos para invitar al receptor a ingresar en los links.

Respecto al manejo de la información, en primer a instancia se define qué es la RSC y cómo la concibe el Banco con respecto a su actividad. Se presentan algunas de las áreas que comprende (en forma de cuadros de sección) pero las descripciones al respecto son acotadas. Se toma a la opción “Responsabilidad Social Corporativa” como una zona de paso que busca captar la atención del lector para dirigirlo a la página de sustentabilidad donde el Banco vuelca toda su información.

Cabe destacar que el lugar donde se ubica la sección “Conocenos” implica que el lector haga un recorrido hasta el final de la página. Por tal motivo, se infiere que no todos los visitantes de la página lleguen a ver este espacio, ya que si ingresan con el objetivo de obtener información sobre los servicios del Banco o ingresar al “Online Banking”, pueden encontrarlos en la parte superior de la página, sin necesidad de recorrerla entera.

De todas formas, en la pestaña “Más Sitios”, se presenta la opción “Galicia Sustentable”, que permite acceder de forma directa a la web de sustentabilidad. Por lo cual, aunque no todos los visitantes lleguen hasta a sección “Conocenos”, igual pueden entrar en

contacto con la web de sustentabilidad, si desean conocer los otros sitios que posee Banco Galicia.

Además, en la pestaña “Más Sitios”, los usuarios tienen acceso a otras páginas que funcionan como medios de comunicación específicos para cada segmento de mercado:

- www.buenosnegocios.com: es una plataforma destinada a clientes (y no clientes) que deseen intercambiar experiencias y relaciones comerciales. El espacio sirve además capacitarse, informarse sobre tendencias del segmento (incluye información de RSE), anotarse para asistir a encuentros y obtener beneficios exclusivos.
- www.quiero.com.ar: es una página web con información sobre el programa de beneficios Quiero! para clientes, que funciona a través de la acumulación de puntos por compras realizadas.
- www.galiciarural.com: es una página web con información de interés para el sector agropecuario. Se encuentra información sobre el clima, noticias, informes, datos del Mercado y hay un espacio llamado Rural TV donde se incluyen videos de entrevistas a expertos. Funciona también como un canal de contacto.
- comex.bancogalicia.com: es un espacio destinado a las empresas que operan en Comercio Exterior. Se encuentra información sobre productos y servicios que brinda el Banco, Office Banking, novedades, eventos y ferias, y funciona como canal de contacto.

Y links a las páginas de las empresas vinculadas al Banco:

- Galicia Broker de Seguros: www.galiciabroker.com.ar
- Galicia Seguros: www.galiciaseguros.com.ar/
- Galicia Administradora de Fondos: www.fondosfima.com.ar
- Galicia Valores: www.galicia-valores.com.ar
- Galicia Warrants: www.galiciawarrants.com.ar
- Grupo Financiero Galicia: www.gfgsa.com

MÁS SITIOS | SUCURSALES Y CAJEROS

Banco Galicia PERSONAS ÉMINENT MOVE NEGOCIOS Y PYMES EMPRESAS CORPORATIVAS RURAL

Responsabilidad Social Corporativa

Un modelo de gestión que atraviesa toda la cadena de valor del negocio y que comprende el desempeño social, ambiental y económico social.

[Ingresá al sitio GaliciaSustentable.com](http://GaliciaSustentable.com)

En Banco Galicia consideramos a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un modelo de gestión que atraviesa toda la cadena de valor del negocio. Contamos con un sitio específico donde se ven reflejados los compromisos asumidos, las políticas y los programas implementados, como así también da a conocer las mejores prácticas internacionales.

Informe de Sustentabilidad

Desde el año 2005 publicamos de manera anual un Informe de Sustentabilidad. Ayudándonos a fijar prioridades. [Clic aquí >>](#)
[Acceda a nuestros Informes de Sustentabilidad desde aquí >>](#)

Nuestra Comunidad

Nuestra inversión en la comunidad tiene tres ejes estratégicos: Educación, Promoción Laboral y Salud. Para la ejecución de los programas en todo el país, establecemos alianzas con distintas organizaciones. [Clic aquí >>](#)

Ambiente

Contamos con un Sistema de Gestión Ambiental, que incluye la definición de nuestra Política. La misma está dirigida a promover el Desarrollo Sustentable, buscando cumplir con las necesidades del presente. [Clic aquí >>](#)

Programa Interactivo de Ayuda por Regiones

El PRIAR es un programa de la Asociación Civil Ayudando a Ayudar, de los empleados del Banco Galicia con el objetivo de contribuir a la solución de problemas prioritarios, concentrándose principalmente en las áreas de salud, educación y alimentación. [Clic aquí >>](#)

Fundación Banco Galicia

En 1964 se creó la Fundación Banco Galicia, que se aboca a la solución de los requerimientos de los empleados del Banco y de sus familias y apoya a numerosas entidades a llevar adelante sus objetivos sociales. [Clic aquí >>](#)

Conocenos ▾

- Disciplina de Mercado
- Información corporativa
- RRHH
- Asunto Institucional, Comunicación y Prensa
- Responsabilidad Social Corporativa
- Proveedores

Atención al Cliente ▾

- Galicia Responde Online.
- Teléfonos Útiles.
- Sucursales y Cajeros.
- Solicitud de productos.

Quiero!

- Qué es Quiero.
- Cómo sumar puntos.
- Cómo Canjear puntos.
- Inscribirse.

¡Seguinos en redes!

[f](#) [t](#) [v](#) [g+](#) [in](#)

SEGURIDAD | COMISIONES | AVISO LEGAL | GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL | DEFENSA CONSUMIDOR | PROTECCIÓN DATOS PERSONALES
 | CÓD. PRÁCTICAS BANCARIAS | CÓD. PROTECCIÓN INVERSOR | IDENTIFICACIÓN PEP'S | FATCA

Copyright 2001 Banco Galicia. Todos los derechos reservados. Prohibida la duplicación, distribución o almacenamiento en cualquier medio.

❖ Fanpage Facebook: www.facebook.com/bancogalicia

“Banco Galicia” es el nombre del perfil corporativo en Facebook que utiliza el Banco. Se trata de una fanpage verificada, lo que quiere decir que es una página oficial del Banco.

Cuenta con alrededor de 990.000 “Likes” y una interacción constante con quienes escriben en sus publicaciones, respondiendo a cada consulta o reclamo que reciben.

Constantemente se actualizan las publicaciones, la mayoría de ellas acompañadas de imágenes o videos. Cuenta con aplicaciones correspondientes de los servicios de Home Banking, el servicio de beneficios a clientes Quiero! y atención al cliente.

Tabla de análisis 2: Fanpage Facebook: www.facebook.com/bancogalicia

Fanpage Facebook: www.facebook.com/bancogalicia	
Menciona información de RSE	No.
¿En qué lugar del sitio se encuentra?	-
¿Qué se dice de la RSE del Banco?	-
Links que se incluyen.	En la sección Información de la Página: www.bancogalicia.com

Observaciones:

En ninguna sección de la fanpage se menciona algo vinculado a la gestión en materia de sustentabilidad que lleva adelante el Banco. Tampoco se incluyen links que redireccionen a la página de sustentabilidad.

En la sección “Le gusta a esta página”, sólo aparecen las fanpages de dos fundaciones: “Asociación Cooperadora del Hospital de Niños “Dr. Ricardo Gutiérrez” y “COAS”. Las otras fanpages pertenecen a empresas y la fanpage “Banco Galicia Sustentable” no figura.

f Banco Galicia
🔍

Crear página

Reciente
2015
2014
2013
2012
2011
Fundación





Banco Galicia
Banco/Institución financiera

🛒 Comprar
👍 Te gusta
➦ Compartir
⋮

Biografía
Información
Galicia FBanking
Galicia Responde
Más

A 988 953 personas les gusta esto
John OA Omoniyi y 11 amigos más

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

INFORMACIÓN

- 📍 Banco Galicia es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino, líder en servicios financieros en todo el país.
- 🌐 <http://www.bancogalicia.com/>

LE GUSTA A ESTA PÁGINA


Chicas in New York
Me gusta


VER - Vestimos mujere...
Me gusta


SARKANY Sarkany
Me gusta

FOTOS



VIDEOS



APLICACIONES


Galicia FBanking


Galicia Responde


Quiero! Preguntas Frecuentes

NOTAS

Bases y condiciones: Entre amigos
15 de Julio

Banco Galicia
8 h · Editado

Descubrí el mundo con #QuieroViajes



Quiero! Viajes
Canjeá puntos Quiero! y viajá al lugar que más te gusta en 12 cuotas CFNA 3.48%

QUIEROVIAJES.AVANTRIP.COM | DE.AVANTRIP.COM

Me gusta · Comentar · Compartir · Traducir

A 32 personas les gusta esto · Lo más relevante

Compartido una vez

Escribe un comentario...

Alejandra Ciganda Este mes van a tener el 25% en vamos los jueves??
Me gusta · Responder · 1 h

Banco Galicia Hola, Alejandra. Actualmente ¡Vamos los Jueves! no se encuentra vigente. Cuando regrese lo informaremos en nuestra web y las redes sociales. Podés consultar nuestros beneficios ingresando en www.bancogalicia.com y luego clickeando Personas-Beneficios y Promociones-Buscador de Promos. Saludos. *FB
Me gusta · 1 h

↳ Ver más respuestas

Florencia Barca Hice 5 reclamos desde el 5 de Mayo 2015, me responden TODOS que están solucionados cuando llamo me dicen que no es así y NINGUNO me sabe dar una respuesta, me siguen diciendo que llame dentro de 72HS!!! VERGUENZA... Banco Galicia
Me gusta · Responder · 4 h

Banco Galicia Hola, Florencia. Desde el muro de Facebook no accedemos a la información de nuestros clientes, sus productos y reclamos. Por favor, dejarnos tus datos y contanos lo sucedido, ingresando en este link <http://ow.ly/PXBWM>. Nos contactaremos con vos, por mail, para ayudarte. Saludos. *FB

Atencion al cliente

¡GRACIAS! Responde automáticamente

Los datos solicitados son al efecto de una correcta atención. Es responsabilidad del...

RESPONDE BANCO GALICIA COMUNICACIONES...

Me gusta · 3 h

↳ Ver más respuestas

Ver 25 comentarios más

Banco Galicia
25 de julio a las 11:00

Con tus puntos Quiero! tenés beneficios exclusivos en supermercados. ¡Aprovechá! <http://ow.ly/Q2J8w>



Super Quiero!
Llena el changuito con tu #TarjetaGalicia

QUIERO.COM.AR | DE - QUIERO!

Me gusta · Comentar · Compartir · Traducir

❖ Canal de YouTube: www.youtube.com/BANCOGALICIA

En YouTube, “Banco Galicia” es el canal oficial del Banco. Cuenta con un poco más de 7000 suscriptores y alrededor de 750.000 reproducciones de sus 62 videos. Las listas de reproducción son 6: Tutoriales, Buenos Negocios, Marcos y Claudia, Galicia Éminent, Move y #CrisisDeParejaGalicia. De todas formas, no todos los videos publicados están nucleados en esas listas, ni todas las listas tienen disponibles los videos que contienen. Por ejemplo, en la lista Tutoriales, al acceder no se puede ver ningún video, aunque si se ingresa en la sección Videos, es posible acceder a videos tutoriales.

Tabla de análisis 3: Canal de YouTube: www.youtube.com/BANCOGALICIA

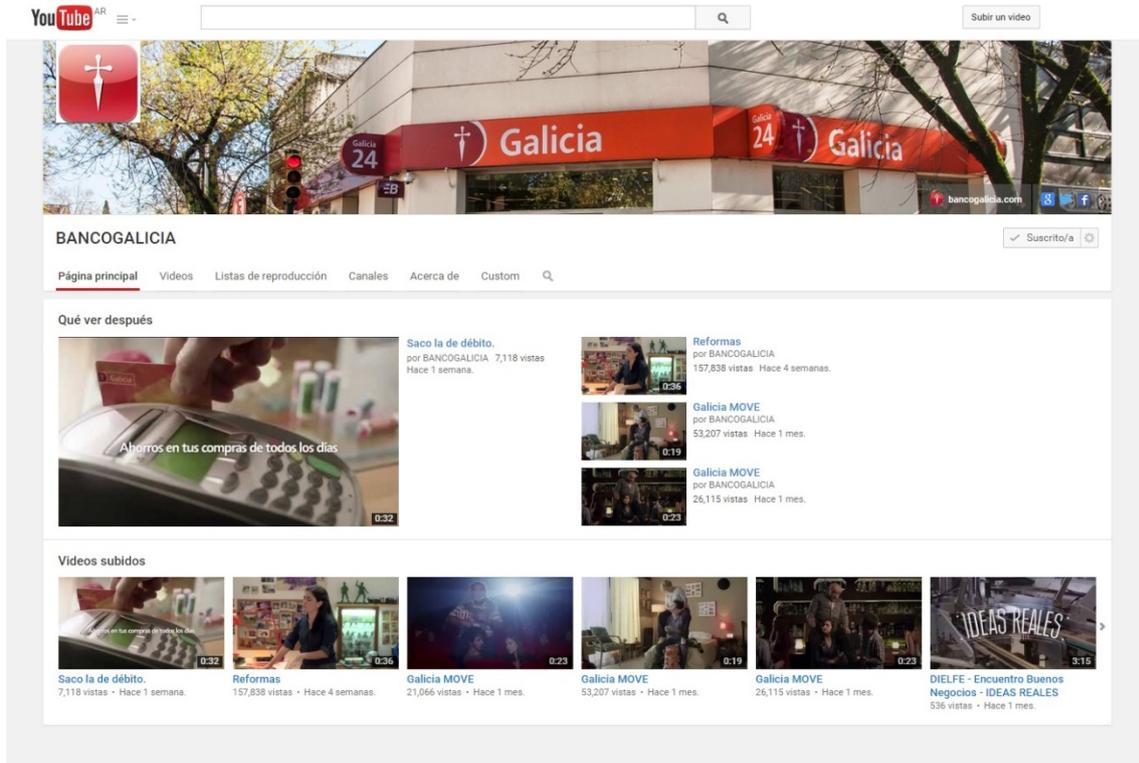
Canal de YouTube: www.youtube.com/BANCOGALICIA	
Menciona información de RSE	Sí.
¿En qué lugar del sitio se encuentra?	En la sección Videos.
¿Qué se dice de la RSE del Banco?	Se trata de un video de 2:51 minutos, sobre el Informe de Sustentabilidad 2014. Menciona los 10 años que cumple el Banco reportando en materia de RSC y presenta los números más relevantes que obtuvo el Banco (cantidad de sucursales, empleados, inversiones, etc.) y los valores y misión que los identifica. También se presenta cada sección del Informe y los propósitos que tienen al respecto de cada grupo de interés. En la descripción del video no se menciona nada.
Links que se incluyen.	A la web: http://www.bancogalicia.com/ A la fanpage de Facebook: https://www.facebook.com/bancogalicia A la cuenta de Twitter: https://twitter.com/BancoGalicia A la cuenta Google Plus: https://plus.google.com/109105686330647830020/about

Observaciones:

En ninguna parte del canal se incluye un link que redireccione a la página de sustentabilidad o a alguna red social de sustentabilidad. Sin embargo, al final del video se muestra la dirección: <http://galiciasustentable.com/IS/2014/>, pero no se trata de un link. En la descripción del video tampoco se incluye el link.

Sobre el video del Informe de Sustentabilidad 2014, se trata de una pieza audiovisual atractiva, fácil de comprender, que contiene información específica que muestra de forma resumida los logros en materia de RSC que ha obtenido el Banco. Resalta la idea

de compromiso hacia la gestión sustentable del negocio, considerando a la sustentabilidad como estrategia transversal y reafirmando esa idea a la identidad del Banco. Al mismo tiempo, la palabra compromiso se asocia a los grupos de interés y la idea de que el Banco es un actor social comprometido.



❖ Cuenta Google Plus: www.plus.google.com/+BancoGalicia/about

En Google Plus, “Banco Galicia” es el nombre con el que aparece el Banco. Se trata de una cuenta verificada, con 147.000 seguidores y más de 3450000 visitas.

Tabla de análisis 4: Cuenta Google Plus: www.plus.google.com/+BancoGalicia

Cuenta Google Plus: www.plus.google.com/+BancoGalicia	
Menciona información de RSE	No.
¿En qué lugar del sitio se encuentra?	-
¿Qué se dice de la RSE del Banco?	-
Links que se	A la web oficial: www.bancogalicia.com

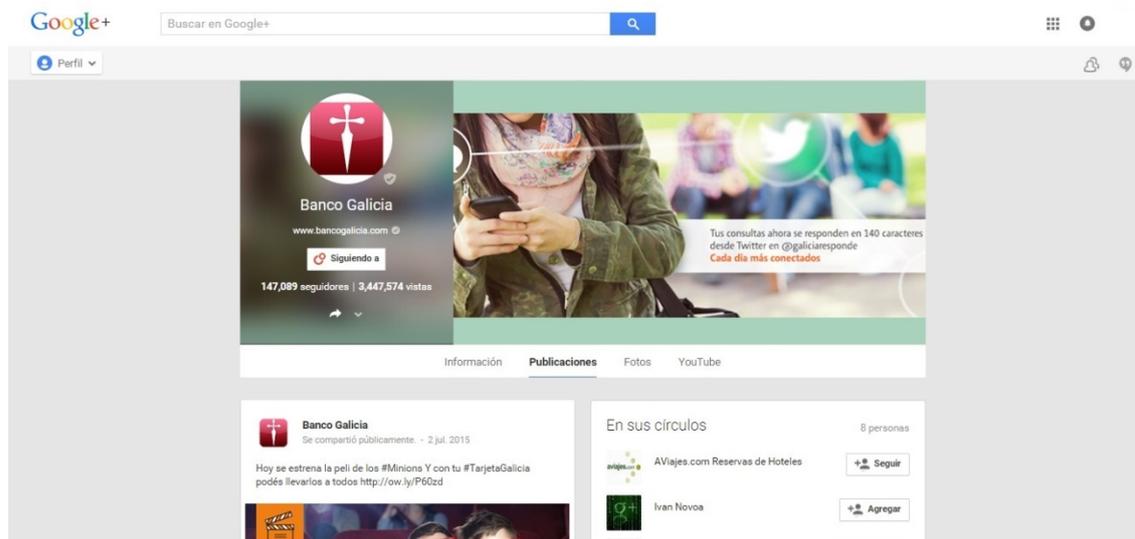
incluyen.	<p>A los perfiles corporativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - https://www.facebook.com/bancogalicia - https://twitter.com/BancoGalicia <p>A los perfiles de sustentabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - https://www.facebook.com/BancoGaliciaSustentable?_rdr=p - https://twitter.com/GaliciaRSC <p>Al canal de YouTube: www.youtube.com/BANCOGALICIA</p>
-----------	--

Observaciones:

Las publicaciones de la página corresponden a descuentos y beneficios para clientes del Banco. También, se incluyen promociones a través del sistema de beneficios con puntos Quiero! y otros servicios financieros que ofrece el Banco para clientes personas.

La mayoría de las publicaciones son acompañadas por fotografías. Sin embargo, ninguna corresponde a publicaciones vinculadas a RSC. Si se incluyen los links a los perfiles de sustentabilidad de Facebook y Twitter.

Desde la página de YouTube, se puede acceder a una cuenta de Google Plus homónima, que sólo cuenta con 67 seguidores y se encuentra desactualizada.



❖ Twitter: www.twitter.com/BancoGalicia

@BancoGalicia es el usuario del Banco en Twitter. Al igual que en Facebook, esta también es una cuenta verificada. Posee aproximadamente 86200 seguidores y un promedio de 16200 tweets.

La cuenta se actualiza constantemente. Algunas publicaciones provienen de Facebook y otras sólo se encuentran en esta cuenta. La mayoría de las publicaciones están acompañadas de imágenes o videos.

Tabla de análisis 5: Cuenta Twitter: <https://twitter.com/BancoGalicia>

Cuenta Twitter: https://twitter.com/BancoGalicia	
Menciona información de RSE	No.
¿En qué lugar del sitio se encuentra?	-
¿Qué se dice de la RSE del Banco?	-
Links que se incluyen.	Al PDF online "Condiciones de uso redes sociales Banco Galicia": ow.ly/5dl9Y A la web: bancogalicia.com

Observaciones:

La mayoría de las publicaciones se refieren a las promociones del día en locales comerciales para los clientes del Banco y los clientes que usan el sistema de beneficios Quiero!.

En ninguna parte de la página se menciona la actividad de RSC que desarrolla el Banco, la web de sustentabilidad, ni ninguna de las redes sociales del perfil de sustentabilidad.



❖ LinkedIn: www.linkedin.com/company/banco-galicia

En LinkedIn, el usuario es “Banco Galicia” y posee un promedio de 34.100 seguidores, de los cuales 3.043 son empleados del Banco.

Tabla de análisis 6: LinkedIn: www.linkedin.com/company/banco-galicia

LinkedIn: www.linkedin.com/company/banco-galicia	
Menciona información de RSE	No.
¿En qué lugar del	-

sitio se encuentra?	
¿Qué se dice de la RSE del Banco?	-
Links que se incluyen.	-A las páginas webs: http://www.bancogalicia.com http://www.galiciasustentable.com -A las redes sociales de perfil comercial http://www.twitter.com/bancogalicia http://www.twitter.com/galiciaresponde http://www.facebook.com/bancogalicia http://www.youtube.com/user/BANCOGALICIA https://plus.google.com/+BancoGalicia -A las redes sociales de perfil de sustentabilidad http://www.twitter.com/galiciaRSC http://www.facebook.com/bancogaliciasustentable

Observaciones:

La mayoría de las publicaciones son ilustraciones que contienen una frase. Pueden agruparse en tres grupos: ilustraciones con frases sobre negocios, management, liderazgo y temas similares, dichas por personas reconocidas históricamente (debajo del nombre de la persona que lo dijo se menciona la página buenosnegocios.com) y en la descripción acompaña se incluye el hashtag #BuenosNegocios.

Otras son ilustraciones con consejos de seguridad bancaria, y se acompañan del hashtag #ConsejosDeSeguridadGalicia. Y, algunas son ilustraciones que incluyen frases que describen cosas cotidianas del trabajo en una oficina, y llevan el hashtag #CosasDeOficina

En la descripción del perfil se hace una breve reseña sobre la historia y la actividad empresarial del Banco. No se menciona ningún tipo de información sobre la RSC pero si se incluyen los links a la de sustentabilidad y a los perfiles de sustentabilidad en las redes sociales.



❖ Slideshare: www.slideshare.net/bancogalicia

“Banco Galicia” es el nombre con el que aparece la cuenta del Banco en Slideshare. La página no se encuentra muy activa. Posee sólo 1 seguidor y 5 Slideshares (o publicaciones).

Tabla de análisis 7: Cuenta de Slideshare: www.slideshare.net/bancogalicia

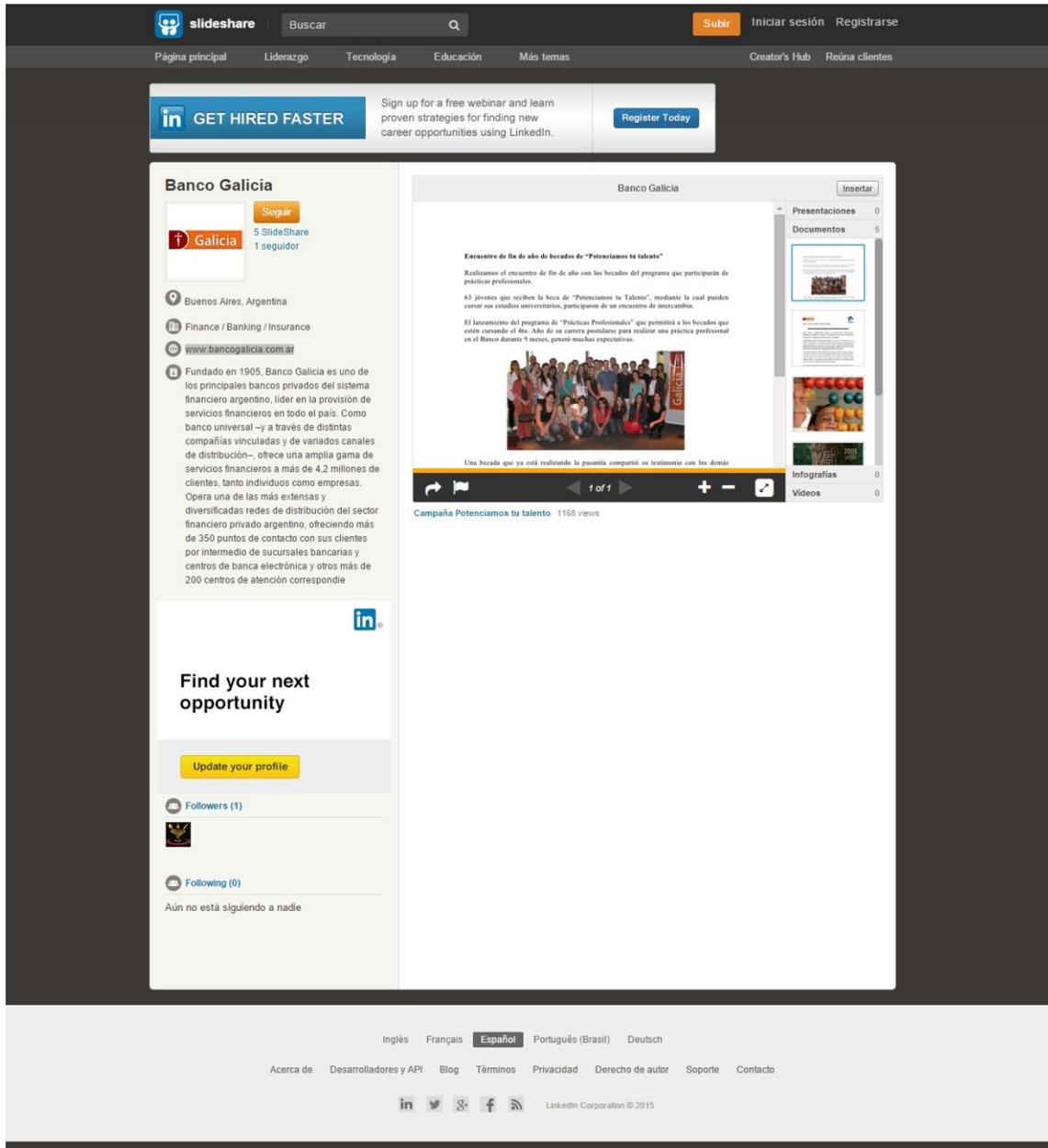
Cuenta Slideshare: www.slideshare.net/bancogalicia	
Menciona información	Sí.

de RSE	
¿En qué lugar del sitio se encuentra?	Página principal.
¿Qué se dice de la RSE del Banco?	Se trata de 5 publicaciones: una nota sobre el programa “Potenciamos tu talento”. Otra sobre un convenio firmado con RADIM (Red Argentina de Instituciones de Microcrédito). Y tres Informes de Sustentabilidad, correspondientes a los años 2006, 2008 y 2009.
Links que se incluyen.	A la web: www.bancogalicia.com.ar

Observaciones:

Si bien es una cuenta del perfil comercial del Banco, el contenido es exclusivamente de sustentabilidad. La información que se ofrece es antigua. No hay una actualización reciente y en la descripción del perfil, no se menciona nada vinculado a la sustentabilidad. Sólo se hace referencia a la historia del Banco y algunos números sobre cantidad de clientes, sucursales, etc., que se encuentran desactualizados.

Fuera de la información de los slideshares, no hay información o links que dirijan a la página web o alguna de las redes sociales de sustentabilidad.



❖ Flickr: www.flickr.com/bancogalicia

La cuenta “Banco Galicia” en Flickr está abierta, es pública pero no hay publicaciones ni seguidores. La única imagen subida es la del logo del Banco, que funciona como foto de perfil.

Tabla de análisis 8: Cuenta de Flickr: www.flickr.com/bancogalicia

Flickr: www.flickr.com/bancogalicia	
Menciona información de RSE	No.

¿En qué lugar del sitio se encuentra?	-
¿Qué se dice de la RSE del Banco?	-
Links que se incluyen.	-

Observaciones:

No se encuentran publicaciones de ningún tipo y tampoco hay una descripción de del perfil de la cuenta ni alguna información sobre el Banco.

En la entrevista realizada a Florencia Cambiaso, cuando se consultó por esta página, dijo: “Flickr es un canal que se abrió pero todavía no está en utilización porque creemos que la lógica de la aplicación de fotos no tiene que ver con nuestra estrategia de comunicación, pero si está activo por una cuestión de reserva de dominio.”⁶³



❖ Soundcloud: www.soundcloud.com/bancogalicia

El perfil del Banco en la red social Soundcloud es “Banco Galicia”. La red cuenta con tres tracks (publicaciones) y 4 seguidores. Las publicaciones tienen una antigüedad de cuatro años.

⁶³ Ver en Anexos: Entrevista telefónica a Florencia Cambiaso, Coord. de Voluntariado Corporativo. Desarrollo organizacional y RRHH. Gerencia de Sustentabilidad.

Tabla de análisis 9: Cuenta de Sound Cloud: www.soundcloud.com/bancogalicia

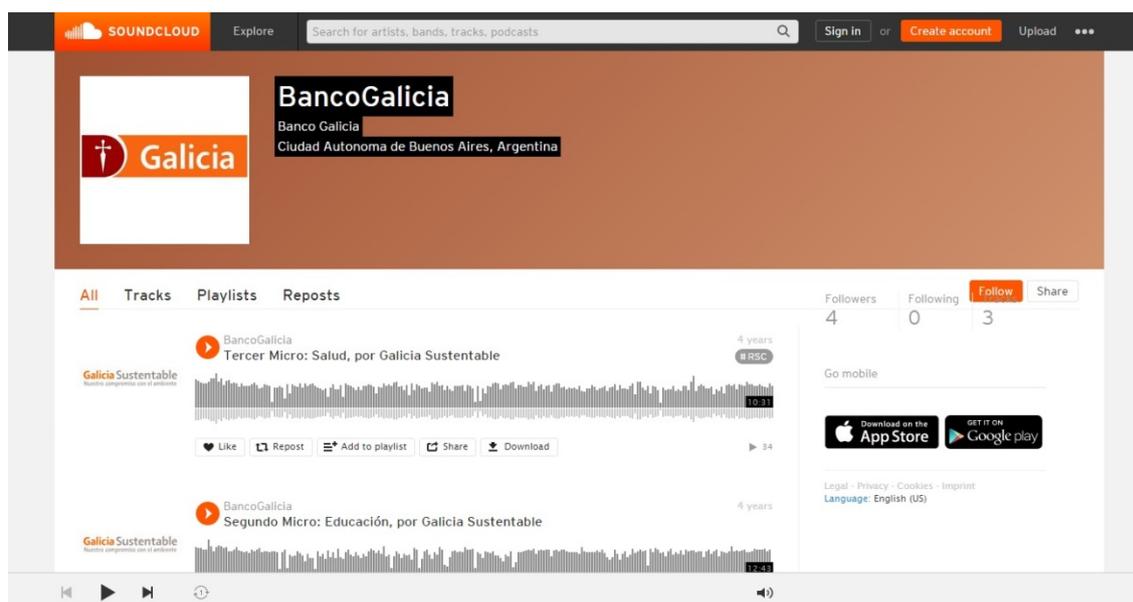
Cuenta de Sound Cloud: www.soundcloud.com/bancogalicia	
Menciona información de RSE	Sí.
¿En qué lugar del sitio se encuentra?	En la página principal se presentan 3 tracks con el logo de Galicia Sustentable: Track 1: “Primer micro sobre Empleo de Galicia Sustentable”, Track 2 “Segundo Micro: Educación, por Galicia Sustentable” y Track 3 “Tercer Micro: Salud, por Galicia Sustentable”
¿Qué se dice de la RSE del Banco?	<p>Track 1: Dura 13:19 minutos. Una locutora habla sobre los tres ejes que el Banco considera tienen que ver con el desarrollo de un país: Empleo, Educación y Salud. El tema central del track es el empleo y se presenta una entrevista a Ernesto Tocker (Director del Servicio de Empleo de AMIA y del Programa Valor) quien habla sobre la gestión en las PyMEs, la relación de las grandes empresas y la Pymes actualmente y explica en qué consiste el Servicio de Empleo de AMIA. También, se entrevista a Héctor Rubiolo (participante del programa de Banco Galicia “Del Microemprendimiento a la PyME”), quien cuenta su emprendimiento, cómo se enteró del programa, cómo fue su experiencia y qué resultados obtuvo.</p> <p>Track 2: Dura 12:43 minutos. Explica en qué consiste la RSE y toca la temática de Educación. La misma locutora entrevista a Juan Llach (Director del Centro de Estudios de gobierno, empresa, sociedad y economía del IAE, de Universidad Austral), quien habla de la situación actual de la Educación en el país, la equidad educativa, las dificultades según cada zona geográfica nacional y recomendaciones a empresas que quieren ayudar en temas de educación. Luego, se entrevista a Sara Argañaraz Escazany (Coord. de la Asociación Civil Grupo Puentes), quien cuenta qué es el Grupo Puentes, qué actividades realizan, experiencias compartidas con las personas a las que ayudan.</p> <p>Track 3: el track dura 10:31 minutos. Trata la temática de Salud y la locutora entrevista a Gerardo Perazzo (Coord. del Área de Salud de Caritas Buenos Aires), con quién habla sobre las áreas de trabajo prioritarias en materia de salud en Argentina, zonas del país que necesitan mayor atención, cuál es situación de Argentina respecto de los Objetivos del Milenio de ONU (ODM). Luego, se</p>

	entrevista a Paula Lemos (Dir. del Centro de Salud Cecilia Grierson, de Paraná, Entre Ríos) cuenta sobre su experiencia con el programa Valor a Tu Salud de Banco Galicia, qué tipo de ayuda recibieron, cómo se vio la comunidad beneficiada por la ayuda recibida.
Links que se incluyen.	-

Observaciones:

Se trata de una cuenta del perfil comercial del Banco que publica contenidos de RSC, usando la imagen de perfil de las cuentas de sustentabilidad como ícono de las publicaciones.

Aunque se habla de sustentabilidad, no se menciona los otros canales de comunicación ni de perfil comercial ni de perfil de sustentabilidad. Tampoco se incluyen links de ningún tipo.



5.4 Análisis de soportes digitales de perfil de sustentabilidad.

❖ www.galiciasustentable.com

La página web Galicia Sustentable es el sitio exclusivo destinado a la comunicación de la RSC de Banco Galicia, creado en 2009. Toda la información referida a las acciones de RSC que se desarrollan, los Informes de Sustentabilidad que emite el Banco de forma

anual, los códigos y normas, y las últimas novedades se concentran en esta web. Además, funciona como un canal de contacto con el área de Sustentabilidad.

La tabla de análisis de Galicia Sustentable se compone de la siguiente forma:

Tabla de análisis 10: www.galiciasustentable.com

www.galiciasustentable.com	
Soporte de canal	Es una página web correspondiente exclusivamente a la comunicación de RSE de Banco Galicia.
Descripción sobre RSE en portada	No se presenta una descripción en portada.
Secciones y subsecciones	<p>-Portada: dividida en Menú de subsecciones de página y subsecciones de portada (conformada por: “Informes de Sustentabilidad”, “Huella de Carbono”, “Notas de interés general”, “Novedades”, “Nos comprometemos con”).</p> <p>-Nuestra gestión sustentable: dividida en “Nuestro Compromiso”, “Responsabilidad Social Corporativa”, “Política Ambiental”, “Informe de Sustentabilidad” y “Reconocimientos”.</p> <p>-Accionistas e inversores: no posee subsecciones.</p> <p>-Empleados: no posee subsecciones.</p> <p>-Clientes: no posee subsecciones.</p> <p>-Comunidad: dividida en “Valor a tu futuro”, “Valor a tu desarrollo”, “Valor a tu salud”, “Voluntariado” y “Patrimonio Histórico”.</p> <p>-Ambiente: dividida en “Política Ambiental”, “Sistema de Gestión Ambiental”, “Principios de Ecuador”, “Carbon Disclosure Project”, “Fondo Para la Conservación Ambiental”.</p> <p>-Proveedores: No posee subsecciones.</p>
Público de interés	Público en general, accionistas e inversores, empleados, clientes, comunidad, instituciones y organismos controladores o veedores de la gestión ambiental y gestión de RSE, proveedores.
Forma en la que se dirige el discurso	El Banco habla en 1ª persona del plural, salvo en la sección “Empleados”, que lo hace en 3ª persona del singular. Portada inicial: no se dirige a un público en particular, a todos en general. Cuando se dirige al receptor, todos los verbos están conjugados en imperativo, por ejemplo: “accedé”, “medí”, en la 2ª persona del singular; a excepción de la sección “Ambiente”, en la que se dirige a través del modo subjuntivo presente: “conozca”, en 3ª persona del singular. En las oraciones en las que el sujeto es el Banco, los verbos se conjugan en presente y pretérito perfecto simple, del modo indicativo, en 1ª persona del plural, por ejemplo “adherimos”, “convertimos”, “fuimos”. En las secciones “Clientes”, “Comunidad”,

	<p>“Ambiente” y “Proveedores”, sólo se conjugan en presente del modo indicativo. En “Empleados”, las oraciones son todas unimembres y el único verbo que hay se encuentra en infinitivo. Se puede observar la utilización de adjetivos posesivos “Nuestra/o”, en todas las secciones a excepción de “Empleados”.</p>
Imágenes que se incluyen	<p>En portada: Todas las imágenes son a color y hacen referencia al texto que acompañan. En “Nuestra Gestión Sustentable”, se emplean dos imágenes: una de un bosque frondoso y otra de un paisaje campestre con un árbol en primer plano. En “Accionistas y Gobierno Corporativo”, se utiliza una imagen con plano detalle de la Torre Corporativa Galicia. En “Empleados” se incluye una imagen de un grupo de personas pero no se aclara quiénes son. En “Clientes” la imagen muestra una mesa de entrada con una recepcionista atendiendo un teléfono y otra atendiendo a una persona. En “Comunidad” se utilizan imágenes que hacen referencia a cada programa (educación, promoción laboral, salud, voluntariado y patrimonio histórico). En “Ambiente” se usa la misma imagen del paisaje campestre que se usa en “Nuestra Gestión Sustentable”. En “Proveedores” la imagen muestra a una persona trabajando sobre una marquesina luminosa del logo del Banco.</p>
Valores que se mencionan	<p>Responsabilidad, compromiso, seguridad, honestidad, ética.</p>
Conductas del banco que se describen	<p>El compromiso, valores, principios y código de ética que guían la actividad empresarial.</p> <p>El modelo de gestión orientado al desarrollo sustentable, siendo la sustentabilidad la estrategia que atraviesa toda la cadena de valor.</p> <p>La inversión responsable y el compromiso adoptado a través de la firma de los Principios de Ecuador y la adhesión a Carbon Disclosure Project.</p> <p>Los programas de inclusión laboral, de jóvenes profesionales, pasantías, los planes integrales de beneficios para empleados, la capacitación y el voluntariado corporativo.</p> <p>Las soluciones financieras y servicios de valor agregado que buscan contribuir al desarrollo comercial y crecimiento competitivo de las empresas clientes. El trabajo para brindar productos, servicios y beneficios de calidad los clientes y facilitar el acceso a la bancarización de la mayor cantidad de personas.</p> <p>El modelo de trabajo con la comunidad que busca generar capital social, asociatividad y equidad. Los ejes de intervención y las alianzas, definidas a partir del análisis de las necesidades concretas del país, el impacto como entidad financiera y las posibilidades para generar transformaciones.</p> <p>La política ambiental y el sistema de gestión ambiental. También, el apoyo de proyectos a través del Fondo para la Conservación Ambiental.</p>

	La capacitación a proveedores y la promoción de la RSC en proveedores PyMES. El trabajo con proveedores sustentables y el código de conducta para proveedores.
Normas/Pautas mencionadas	<ul style="list-style-type: none"> -Principios de Gobierno Corporativo -Código de Ética -Principios del Pacto Global -Política Ambiental -Sistema de Gestión Ambiental -Principios de Ecuador -Código de conducta (para proveedores)
Representantes del banco que se mencionan	Ninguno.

Observaciones:

La página www.galiciasustentable.com es un sitio sencillo, de fácil acceso y recorrido simple. Se emplean los colores de la identidad visual del Banco (naranja, gris, bordó y blanco) y, además, se crea una identidad visual de Galicia Sustentable, incorporando el color verde.

La información que se encuentra en la página es clara y concisa. Si bien el contenido de cada sección es medianamente breve, es suficiente para conocer qué posición toma el Banco respecto a cada tema, qué actividades realiza y qué objetivos se plantea.

La presencia y explicación de cada código, normas o políticas de gestión sobre los distintos temas da el encuadre justo para entender cómo se ordena la gestión sustentable y de responsabilidad empresarial. Aunque no en todos los casos se detalle de forma específica a qué refiere cada norma, en todos se incluye un link que redirecciona a un PDF digital con el documento completo.

Sobre los compromisos a nivel internacional de los que el Banco forma parte (Iniciativa de Reporte Global, Pacto Global, Principios de Ecuador y Carbon Disclosure Project), se incluye una explicación en forma de preguntas y respuestas. Esto ayuda a conocer de qué se trata cada iniciativa y, además, se aporta información sobre cómo el Banco cumple con cada punto u objetivo planteados por la iniciativa.

Dentro de la sección “Nuestra Gestión Sustentable, se encuentra la subsección “Responsabilidad Social Corporativa”, que presenta una línea de tiempo que habla del compromiso que asumió el Banco a lo largo de los años, desde que adhirió al Pacto Global

en 2004. Esta línea de tiempo no se encuentra actualizada, ya que el último año que se menciona es 2011. Dentro de la misma sección, se encuentra la subsección "Reconocimientos", en la que se encuentra el título "Reconocimientos a la gestión sustentable". Este espacio tampoco se encuentra actualizado y sólo están mencionados los reconocimientos recibidos en 2011 y 2012.

Un aspecto a destacar, es la facilidad con la que se encuentran todos los Informes: al ingresar al sitio, sobre el costado izquierdo, hay un cartel que dice "Informes de Sustentabilidad". Además, en el inicio también se encuentra en la parte superior un encabezado con noticias que van cambiando. La primera que aparece es la del Informe de Sustentabilidad 2014 e invita a conocerlo haciendo clic en un link que redirecciona a una página que cuenta con la portada del informe y las opciones: "Entrar al micrositio del Informe 2014", "Descargar el informe en castellano", "Download english version", "Descargar Informe Complementario", "Ver informes anteriores". En esta última opción, sólo se incluye el link "2013", que redirecciona a una página similar del informe de ese año.

The screenshot shows the website 'Galicía Sustentable' with a navigation bar at the top containing social media icons and a search bar. The main content area features a green navigation menu with categories like 'NUESTRA GESTIÓN SUSTENTABLE', 'ACCIONISTAS E INVERSORES', 'EMPLEADOS', 'CUENTES', 'COMUNIDAD', 'AMBIENTE', and 'PROVEEDORES'. Below this, there are several sections: 'INFORMES DE SUSTENTABILIDAD' with a 'HUELLA DE CARBONO' calculator, 'Promovemos el cuidado ambiental' with bullet points on resource optimization, 'NOVEDADES' featuring articles on FOCA and mezzofinanzas, and 'REDONDEO SOLIDARIO'. At the bottom, a 'NOS COMPROMETEMOS CON:' section lists commitments like the Pacto Global, Principios de Ecuador, Proyecto CDP, and Iniciativa Global de Reporte. A copyright notice at the very bottom reads: 'Copyright 2009. Banco Galicía. Todos los derechos reservados. Prohibida la duplicación, distribución o almacenamiento en cualquier medio.'

❖ Micrositio del Informe 2014:

www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/IS/2014/VO/

El micrositio del Informe de Sustentabilidad 2014 de Banco Galicia se desprende de la página www.galiciasustentable.com. Al ingresar, la portada presenta el logo del Banco, el título y un bloque de ocho imágenes. Si se pasa el cursor por encima de las imágenes, aparece el nombre de cada sección del Informe. Cuando se hace clic sobre algunos de los títulos, se cambia el formato y se presenta el Informe completo en un formato de blog.



INFORME DE SUSTENTABILIDAD 2014



Copyright 2015 Banco Galicia. Todos los derechos reservados. Prohíbe la duplicación, distribución o almacenamiento en cualquier medio.
Síguenos en [@GaliciaRSC](#) [BancoGaliciaSustentable](#) [Contáctenos](#)



INFORME DE SUSTENTABILIDAD 2014



Copyright 2015 Banco Galicia. Todos los derechos reservados. Prohíbe la duplicación, distribución o almacenamiento en cualquier medio.
Síguenos en [@GaliciaRSC](#) [BancoGaliciaSustentable](#) [Contáctenos](#)



Observaciones:

El contenido está organizado en secciones que se corresponden con cada capítulo del Informe. Al mismo tiempo, cada sección contiene sobre el margen izquierdo un listado de ítems que coincide con los temas que trata la sección, de la misma forma que en el Informe se los presenta como los temas del capítulo.

Sobre el margen inferior de la página, se encuentran los enlaces que redireccionan a las redes sociales de sustentabilidad y un link que conduce a la sección de contacto de la página donde se puede contestar una encuesta de opinión sobre el Informe, y además, se proporciona una dirección de correo electrónico para enviar consultas y sugerencias.

Las únicas secciones del Informe que no se incluyen en ningún apartado del micrositio son las corresponden a: Tabla IBASE – Tabla de Contenidos GRI y Pacto Global – Informe de Verificación.

❖ Fanpage de Facebook: www.facebook.com/BancoGaliciaSustentable

“Banco Galicia Sustentable” es una página de Facebook en la que el Banco hace publicaciones vinculadas exclusivamente a la sustentabilidad. Tiene aproximadamente 22800 Likes. La mayoría de las publicaciones van acompañadas de imágenes, videos o links. No sólo se sube información sobre las acciones de RSC que realiza el Banco, sino que también se difunden campañas de concientización sobre diversos temas realizadas por organizaciones de la sociedad civil (OSC) a las que el Banco ayuda, iniciativas internacionales a las que se suma y eventos o campañas organizados o apoyados por el Banco o por OSC que la empresa acompaña.

Tabla de análisis 11: Fanpage de Facebook: www.facebook.com/BancoGaliciaSustentable

Fanpage de Facebook: www.facebook.com/BancoGaliciaSustentable	
Soporte de canal	Es una página de Facebook destinada a la comunicación de RSC.
Descripción sobre RSE en portada*	<p>“¡Bienvenidos a la página oficial de Sustentabilidad de Banco Galicia en Facebook!”</p> <p>“A través de este espacio te invitamos a conocer nuestra gestión económica, social, y ambiental en el marco de nuestra política de sustentabilidad.”</p> <p>“Conocé todas las novedades de Banco Galicia en Facebook.com/BancoGaliciaSitioOficial. A través de este espacio, te invitamos a conocer sobre nuestra gestión social, económica y ambiental en el marco de nuestra política de sustentabilidad.”</p>
Secciones y subsecciones	<p>Establecidas por Facebook:</p> <p>-Biografía - Información - Fotos - Videos - Me gusta - Notas</p> <p>Establecidas por la cuenta</p> <p>-Políticas de Convivencia - Fundación Conin - Prior Avanza - Redondeo Solidario – Discussions</p>
Público de interés	Público en general, accionistas e inversores, empleados, clientes, comunidad, instituciones y organismos controladores o veedores de la gestión ambiental y gestión de RSE, proveedores, organizaciones de la sociedad civil.
Forma en la que se dirige el discurso	El usuario Banco Galicia Sustentable habla en primera persona. Cuando se dirige al receptor, todos los verbos están conjugados en imperativo, por ejemplo: “mirá”, “sumate”, “contribuí”. Al receptor le da un trato amigable, lo individualiza, tuteándolo. Lo invita a la acción y también lo interroga. El uso de etiquetas para mencionar a las organizaciones con las que hacen determinadas actividades está presente en las publicaciones de difusión de esas actividades. También se emplean hashtags y se incluyen links a las páginas de las asociaciones.
Imágenes que se incluyen	Las imágenes pueden ser agrupadas en: Imágenes ilustrativas de los programas del Banco.

	<p>Imágenes de acciones realizadas por voluntarios de PRIAR.</p> <p>Imágenes de difusión de campañas del Banco.</p> <p>Imágenes de difusión de campañas a las que adhiere el Banco.</p> <p>Imágenes de difusión de campañas de ONG's que el Banco apoya.</p> <p>Imágenes motivacionales o llamados a la reflexión.</p>
Valores que se mencionan	Responsabilidad. Compromiso. Equidad.
Conductas del banco que se describen	<p>Acciones junto a organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>Acciones realizadas por los empleados del Banco a través de PRIAR.</p> <p>Publicación del Informe de Sustentabilidad.</p> <p>Acciones realizadas en beneficio de la salud y la educación (donaciones de equipamiento a hospitales o centros de salud, charlas brindadas o donaciones a escuelas)</p> <p>Premios que otorga el Banco y premios recibidos en reconocimiento a la tarea que realizan.</p> <p>Charlas, foros, encuentros vinculados a la sustentabilidad que realiza, apoya o de los que participa el Banco.</p>
Normas/Pautas mencionadas	Políticas de convivencia (destinadas a todos los que interactúen en la fanpage)
Representantes del banco que se mencionan	<p>Se los menciona en las publicaciones de imágenes.</p> <p>Carla Gorleri (Gte. De Sustentabilidad): En la mayoría de las publicaciones que aparece, se la muestra participando de charlas, recibiendo premios otorgados al Banco y participando en acciones impulsadas por el Banco.</p> <p>Daniel Llambías (Gte. General): En publicaciones vinculadas a la firma de convenios para la realización de los programas de RSC que lleva adelante el Banco.</p> <p>Sergio Grinenco (Pte. de Banco Galicia): En publicaciones de imágenes de eventos realizados por el Banco de los cuales formó parte y emitió un discurso.</p> <p>Pablo Gutiérrez (Vicepte. de Banco Galicia): En publicaciones de imágenes de eventos en los que dio un discurso.</p> <p>Guillermo Pando (Director de Banco Galicia), Juan Sarquis (Gte. Banca Mayorista), Rafael Bergés (Gte. Desarrollo Organizacional y RRHH), Miguel Peña (Gte. Tarjetas Regionales), Gastón Bourdieu (Gte. Sistemas Corporativos Integrados), Fabián Kohn (Gte. Banca Minorista), Bruno Folino (Gte. de Planeamiento), Julián L'Affilito (Gte. Gestión de Riesgo): En publicaciones de imágenes de eventos en los que participaron.</p>
*Teniendo en cuenta que Facebook no cuenta con una portada donde se pueda introducir texto, en este caso se analiza lo que dice en la sección "Información".	

Observaciones:

Todas las publicaciones se centralizan en los tres temas que el Banco tiene como ejes de sus inversiones en RSC: Educación, Trabajo y Salud. Al mismo tiempo, la otra temática que el Banco también aborda y se ve reflejada en estas publicaciones es el medio ambiente.

Además de publicar las acciones de RSC que se realizan, esta fanpage también funciona como un medio de comunicación de las acciones de PRIAR. Aunque, la información que se encuentra está desactualizada.

Hay imágenes que son ilustraciones en las que incluyen frases dichas por personas históricamente reconocidas (como Charles Darwin, Aristóteles, John Lennon, entre otros) y que se emplean como llamados a la reflexión. Otras, son preguntas que hace el Banco e invita a sus seguidores a participar (Ejemplo: “¿Cómo cuidás el medio ambiente?”).

Las publicaciones en las que los representantes del Banco son mencionados, no se incluyen palabras dichas por ellos sino que simplemente se explica quiénes son y qué están haciendo en las fotos que aparecen.

En la página pueden encontrarse 38 videos que presentan los testimonios de beneficiarios de diferentes acciones realizadas por el Banco, tales como: los ganadores del Fondo de Conservación Ambiental, los ganadores del Premio Gestión Solidaria del Campo (sobre el cual también se incluye una entrevista a Carla Gorleri, Gte. de Sustentabilidad), entre otros. Hay un video que no incluye imagen, sino que solo se presenta el audio del Primer Micro sobre Empleo de Galicia Sustentable, que se encuentra en la página de SoundCloud. También, hay 5 videos que corresponden a spots publicitarios de campañas de organizaciones de la sociedad civil (OSC) y la presentación de la norma ISO 26000.

El trato que se le da al lector, en general, es amigable, cercano y en la mayoría de las publicaciones se lo invita a la acción de participar de alguna de las actividades que proponen el Banco o las OSC que apoyan, o bien, a tomar conciencia y cambiar ciertos hábitos.

En la sección Información se incluyen los siguientes links:

<http://www.bancogalicia.com>

<http://www.galiciasustentable.com>

<http://www.twitter.com/GaliciaRSC>

<http://www.slideshare.net/bancogalicia>

<http://www.flickr.com/bancogalicia>

<http://www.youtube.com/BancoGaliciaChannel>

<http://soundcloud.com/bancogalicia>

Como bien puede verse, se mencionan tanto los links que hacen a los perfiles corporativos como a los perfiles de sustentabilidad. Hay un error en uno de los links: “BancoGaliciaChannel” no pertenece a una cuenta del Banco. El dominio correcto es sin la palabra “Channel”. Al ingresar en ese link, se abre la página de YouTube y aparece un mensaje que dice: “Esta cuenta ha sido suspendida debido a una demanda de marca comercial realizada por un tercero.”

En la misma sección, sobre las descripciones que se mencionan (ver en la tabla de análisis anterior, la categoría “Descripción sobre RSE en portada”), la primer frase aparece en el ítem “Descripción breve”, la segunda en “Descripción larga” y la tercera en “Transporte público”. Es decir, hay un error en la elección del ítem para incluir la descripción.

Las secciones establecidas por la cuenta son aplicaciones de Facebook. En el caso de “Prior Avanza”, aparece dos veces. La primera, es el Newsletter N°7, del año 2012. La segunda, es el Newsletter N°4 del año 2011. No hay publicaciones de newsletters actuales. “Redondeo solidario” presenta un agradecimiento por colaborar, con una imagen de una mujer con tres niños, pero no se especifica quiénes son. “Fundación Conin”, tiene un formulario destinado a OSC que actúen como aliados en las comunidades locales, para brindarles capacitación preventiva de la desnutrición infantil. “Discussions” arroja un mensaje de “Error” en la aplicación y “Políticas de convivencia” presenta las pautas que establece la cuenta Banco Galicia Sustentable para las publicaciones de sus seguidores, indicando las causas por las que la cuenta se reserva el derecho de eliminar comentarios.

Entre las páginas que le gustan a esta cuenta encontramos a páginas de OSC, medios especializados en RSE y al perfil corporativo de Banco Galicia. También hay notas, pero publicadas en 2012. Refieren a resultados en materia de RSE hasta ese año, las acciones que realizó el Banco, las iniciativas internacionales a las que se adhirió y premios recibidos en reconocimiento a su accionar en sustentabilidad.

f Banco Galicia Sustentable

Banco Galicia Sustentable
Banco/institución financiera

22 785 personas les gusta esto

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

INFORMACIÓN

Bienvenidos a la página oficial de Sustentabilidad de Banco Galicia en Facebook!

http://www.bancogalicia.com/

APLICACIONES

POLÍTICAS DE CONVIVENCIA Políticas de convivencia

CONIN Fundación Conin

PRISAR AVANZA Prisar Avanza

FOTOS

VIDEOS

NOTAS

RECONOCIMIENTOS A LA EXCELENCIA - INFORME S...
19 de abril de 2012

ESPACIOS DE CAPACITACIÓN E INTERCAMBIO - INF...
18 de abril de 2012

ACTOR SOCIAL - COMPROMISO CON LA SUSTENTA...
17 de abril de 2012

PUBLICACIONES DE LA PÁGINA

Sé el primero en agregar una publicación.

Crear publicación

LE GUSTA A ESTA PÁGINA

CILSA CILSA ONG por la Inclu... Me gusta

Enseñá por Argentina Te gusta

Crear página

Reciente

2015

2014

2013

2012

2011

2010

2009

Fundación

Publicación Foto/Video

Escribe algo...

Banco Galicia Sustentable
17 de julio a las 15:25 · Editado

Sumate a la XI Campaña de #RedondeoSolidario y contribuí con proyectos de Fundación Garrahan, Voy Con Vos, Fundación Franciscana y Fundación para la Lucha contra Infecciones Nosocomiales (F.L.I.N).

Redondeo Solidario
Somos cliente, ¿somos parte?

Redondeo Solidario.
Vos podés ser parte.
@GALCIASUSTENTABLE.COM

Me gusta Comentar Compartir Traducir

A 5963 personas les gusta esto. Más relevantes ·

Compartida 52 veces

Escribe un comentario...

Lucrecia Borgia si mejoraran la fluidez de atención de línea de cajas de la sucursal luro en mar del plata ,yo les dejo mas que las monedas!!! amen de que no tienen baño al publico, o por lo menos eso es lo que informan!!

Me gusta Responder · 24 de julio a las 1:28

Banco Galicia Sustentable Hola Lucrecia. En este perfil difundimos iniciativas de sustentabilidad del banco y de Organizaciones de la Sociedad Civil. Por favor, escribí tu sugerencia a Banco Galicia y te responderán a la brevedad. Saludos.

Me gusta · 24 de julio a las 15:44

Ver más respuestas

Jorgelina Alicia Clement Les dejó un grupo de amigos, noticias locales, provinciales, nacionales, internacionales para que se agregen y compartan lo que les gusta, imágenes favoritas, música, pongan me gusta, comenten, etc. busquenlo en el buscador: parana y sólo parana. Entre rios: Argentina y el mundo. También dos grupos más de historia musica y recuerdos: siglo xx: 1900- 1995 Y Siglo xix: 1800- 1899 Busquenlo y agreguenlo

Me gusta Responder · 23 de julio a las 7:18

Banco Galicia Sustentable Hola Jorgelina. Si quisieras enviarnos una sugerencia, por favor, escribinos a rsg@bancogalicia.com.ar

Me gusta · 23 de julio a las 11:16

Ver 8 comentarios más

Banco Galicia Sustentable
3 h ·

¡Arranquemos la semana abriendo nuestros paracaídas!
#FraseSustentable

La mente es igual que un panacaidas

sólo funciona si se abre

Albert Einstein

Me gusta Comentar Compartir Traducir

A 2 personas les gusta esto.

Escribe un comentario...

Banco Galicia Sustentable
31 de julio a las 12:38 ·

¿Frascos o latas viejas? ¡Mirá lo que podés hacer! #SerSustentable

❖ Cuenta de Twitter: www.twitter.com/GaliciaRSC

En Twitter, el usuario “@GaliciaRSC” pertenece al perfil de sustentabilidad del Banco en esa red social. Cuenta con un promedio de 4200 seguidores y fue creada en diciembre de 2009.

Tabla de análisis 12: Cuenta de Twitter: www.twitter.com/GaliciaRSC

Cuenta de Twitter: www.twitter.com/GaliciaRSC	
Soporte de canal	Es una cuenta de Twitter que contiene exclusivamente información sobre RSC.
Descripción sobre RSE en portada	¡Bienvenidos al Twitter oficial de Sustentabilidad de @BancoGalicia! Tweets orientados a la gestión social, económica y ambiental.
Secciones y subsecciones	Todas establecidas por Twitter: Tweets – Siguiendo – Seguidores – Favoritos – Listas
Público de interés	Público en general, accionistas e inversores, empleados, clientes, comunidad, instituciones y organismos controladores o veedores de la gestión ambiental y gestión de RSE, proveedores, organizaciones de la sociedad civil, periodistas.
Forma en la que se dirige el discurso	@GaliciaRSC habla en primera persona. Cuando se dirige al receptor, todos los verbos están conjugados en imperativo, por ejemplo: “mirá”, “sumate”, “contribuí”. En algunos casos, se utiliza el presente del modo subjuntivo, por ejemplo: “arranquemos”. Al receptor le da un trato amigable, lo individualiza, tuteándolo. Lo invita a la acción y también lo interroga. El uso de etiquetas para mencionar a las organizaciones con las que hacen determinadas actividades está presente en las publicaciones de difusión de esas actividades. También se emplean hashtags y se incluyen links a las páginas de las asociaciones.
Imágenes que se incluyen	Las imágenes pueden ser agrupadas en: Imágenes ilustrativas de los programas del Banco. Imágenes de difusión de campañas del Banco. Imágenes de difusión de campañas a las que adhiere el Banco. Imágenes de difusión de campañas de ONG’s que el Banco apoya. Imágenes motivacionales o llamados a la reflexión. Imágenes de eventos en tiempo real de los cuales el Banco participa o es el organizador.
Valores que se mencionan	Responsabilidad. Compromiso. Equidad.
Conductas del banco que se describen	Acciones junto a organizaciones de la sociedad civil. Acciones realizadas en beneficio de la salud y la educación (donaciones de equipamiento a hospitales o centros de salud, charlas brindadas o donaciones a escuelas) Premios que otorga el Banco y premios recibidos en reconocimiento a la tarea

	que realizan. Charlas, foros, encuentros vinculados a la sustentabilidad que realiza, apoya o de los que participa el Banco.
Normas/Pautas mencionadas	Ninguna.
Representantes del banco que se mencionan	Carla Gorleri (Gte. de Sustentabilidad): en publicaciones de imágenes donde se la ve recibiendo un premio, participando de eventos como panelista o dando discursos.

Observaciones:

La mayoría de las publicaciones provienen de Facebook. Otras, son retweets de publicaciones de la OSC que el Banco apoya y otras corresponden a imágenes que se suben en tiempo real sobre eventos vinculados a la sustentabilidad que realiza el Banco.

Sobre las imágenes en tiempo real de los eventos, en la mayoría se puede apreciar tanto el escenario como el público del evento. En algunos casos, se muestra a la Gte. de Sustentabilidad acompañada de los oradores que participan.

Teniendo en cuenta que Twitter permite personificar las cuentas con el color deseado, en este caso la cuenta utiliza el verde, que es el que también se suma en su página web, generando una identidad visual propia de los perfiles de sustentabilidad.

El único link que se incluye dirige a al perfil de sustentabilidad en Facebook. No se menciona www.galiciasustentable.com, pero si se publican tweets con links que redireccionan a esa página web.

La interacción de la cuenta con los usuarios que twitteen en tiempo real sobre los eventos que se encuentra realizando el Banco es constante. La respuesta a cada tweet en el que es mencionada la cuenta consiste en un retweet.



5.5 Análisis de Informe de Sustentabilidad.

El Informe de Sustentabilidad de Banco Galicia se elabora de forma anual desde el año 2005. Si bien desde el primer informe se siguieron las directrices de Global Reporting Initiative (GRI) y del Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), es en la elaboración del tercer informe correspondiente al año 2007 que se adopta la metodología de GRI. En ese momento el modelo de reporte GRI vigente era el G3.

En el año 2012, con el octavo informe emitido, se obtiene el nivel A+ del modelo G 3.1. Los informes de 2013 y 2014 se elaboraron siguiendo la Guía G4 y el Suplemento Sectorial para la Industria Financiera, cumplen con el criterio “De conformidad” y alcanzan la opción Comprehensive (exhaustiva)⁶⁴.

⁶⁴ La Guía G4 ofrece dos opciones para que las empresas que desean elaborar informes “De Conformidad” con la Guía, puedan elegir: “La opción **Esencial** consta de los elementos fundamentales de una memoria de sostenibilidad. Constituye un marco mediante el que las organizaciones transmiten las consecuencias de su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno. La opción **Exhaustiva** desarrolla la **Esencial**, a la que incorpora nuevos Contenidos básicos

Teniendo en cuenta que GRI recomienda la verificación externa, en Banco Galicia la empresa PWC - PRICE WATERHOUSE & CO. ASESORES DE EMPRESAS S.R.L. es la encargada de analizar y llevar a cabo la verificación de los informes, como empresa verificadora externa.

Cada informe se realiza con el apoyo de todas las áreas del Banco que participan de un proceso sistematizado y alineado a estándares internacionales. Además de GRI, se usan las directrices del Balance Social de IBASE, el estándar AA1000SES de AccountAbility, la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social y los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

Actualmente, el último informe emitido es el correspondiente al año 2014. El mismo se encuentra en formato digital PDF y en formato físico impreso. Además, cuenta con un micrositio exclusivo.

Del formato impreso, unas 1000 copias corresponden a la versión completa, que se imprime en tamaño A4, al estilo de libro. De la versión resumida se imprimen 12000 copias en un tamaño menor (según explicó Florencia Cambiaso en la entrevista realizada, se asemeja al tamaño de un cuaderno escolar).

Las 1000 copias de la versión completa se distribuyen entre los referentes de los grupos de interés. Así mismo, se presenta anualmente en la Asamblea de Accionistas, junto con memoria y balance del Banco.

Las 12000 copias de la versión resumida se distribuyen de forma aleatoria entre los diferentes grupos de interés, a personas que consultan por información específica, periodistas, etc.

Existe también, disponible en la web www.galiciasustentable.com, un Informe Complementario donde en 84 páginas donde se vuelca la descripción completa y detallada de cada una de las acciones que realiza el Banco. Es un archivo de PDF cuyo diseño es estructurado, con una gran masa de texto, acompañado de tablas y gráficos.

Tabla de análisis 13: Informe de Sustentabilidad 2014 (Versión Completa)

Informe de Sustentabilidad 2014 (Versión Completa)	
Soporte de canal	PDF, cargado en la página web www.galiciasustentable.com .
Descripción	“10 años de avance constante”

relativos a la estrategia, el análisis, el gobierno, la ética y la integridad de las organizaciones. Además, estas deben describir su desempeño de un modo más pormenorizado, para lo cual tienen que cubrir todos los indicadores relacionados con los Aspectos materiales.” (G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, GRI 2014, p. 11)

sobre RSE en portada	<p>“En estos 10 años celebramos los logros alcanzados y asumimos los desafíos del negocio en materia de sustentabilidad.</p> <p>Con una mirada atenta y analítica, vamos construyendo junto a accionistas, clientes, empleados, proveedores, y la comunidad un Banco responsable, comprometido, transparente y generador de nuevas oportunidades para el desarrollo económico, social y ambiental de nuestro país.”</p>
Secciones y subsecciones	Carta del Presidente – Mensaje del Gerente General – Introducción a Banco Galicia – Gobierno Corporativo – Banco Galicia como Actor Social – Clientes – Empleados – Comunidad – Proveedores – Ambiente – Tabla IBASE – Tabla de Contenidos GRI y Pacto Global – Informe de Verificación.
Público de interés	Público en general, accionistas e inversores, empleados, clientes, comunidad, instituciones y organismos controladores o veedores de la gestión ambiental y gestión de RSE, proveedores, periodistas.
Forma en la que se dirige el discurso	El Banco habla en primera persona de sí mismo. En las oraciones en las que el sujeto es el Banco, los verbos se conjugan en pretérito perfecto simple y en primera persona del plural, por ejemplo “adherimos”, “manifestamos”, “acompañamos”. Se puede observar la utilización de adjetivos posesivos: “Nuestros clientes”, “nuestro compromiso”, “nuestra gestión”. En algunos casos, se habla del Banco en tercera persona, principalmente cuando se habla sobre la organización y el posicionamiento alcanzado.
Imágenes que se incluyen	<p>En general, las imágenes son a color, ilustrativas de cada título.</p> <p>-<i>Imágenes de representantes del Banco</i>: ángulo de toma de frente, plano pecho.</p> <p>-<i>Imágenes de empleados</i>: ángulo de toma de frente, plano general. En la mayoría aparecen realizando actividades: laborales, deportivas, artísticas, de acciones sociales que realiza PRIAR, de capacitación. También hay una imagen donde se observa un empleado con su familia, en una casa.</p> <p>-<i>Imágenes de proveedores</i>: ángulo de toma de frente, plano detalle. En la mayoría aparecen productos terminados o en etapa de fabricación.</p> <p>-<i>Imágenes de Clientes</i>: ángulo de toma de frente, plano general. Aparecen en situaciones de la vida cotidiana, como abuelo jugando con una niña en monopatín, y de fondo se ve una parte de una marquesina de una sucursal del Banco; un grupo de adolescentes con el río de fondo; una señora con delantal de cocina en su casa; 2 imágenes de hombres cada uno con sus productos (emprendedores o dueños de PyMEs). También hay una imagen que muestra un stand del Banco en una exposición agropecuaria, lleno de gente; y una imagen de un grupo de personas, con un edificio de fondo y la bandera de AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola). Se incluye una imagen de la papelería del Foro Pasión por el Cliente, una imagen</p>

	<p>de productos con el logo de Net Promoter System Galicia.</p> <p><i>-Imágenes de acciones sociales:</i> ángulo de toma de frente, plano general. Todas las imágenes muestran en qué consistió la acción y a los beneficiarios, por lo general, aparece algún representante del Banco y se ven banners con el logo. En el caso de acciones realizadas con organizaciones de la sociedad civil, se observan banners de ambas instituciones.</p> <p><i>-Imágenes con plano detalle:</i> se observa una mano que apoya el dedo en la pantalla de una Tablet y está abierta una página web del Banco destinada a clientes empresas.</p> <p><i>-Imágenes de edificios:</i> Hay una imagen de una sucursal del Banco, en plano general y ángulo de frente, un una imagen de otra sucursal, en plano detalle y ángulo contrapicado de abajo, que muestra la instalación de un film de control solar (radiación térmica en vidrios) en el techo de la sucursal.</p>
Valores que se mencionan	<p>Entusiasmo. Innovación. Cercanía. Compromiso. (Reconocidos explícitamente bajo el título “Nuestros Valores”) También se menciona: Transparencia, Ética y Responsabilidad corporativa. Equidad. Lealtad. Honestidad.</p>
Conductas del banco que se describen	<p><i>-Rendición de cuentas como eje para la gestión</i></p> <p><i>-Análisis de materialidad y cuadro de materialidad de temas estratégicos</i> (Distinguido por grupos de interés, objetivos de sustentabilidad y temas estratégicos.)</p> <p><i>-Gestión de Gobierno Corporativo:</i> Transparencia, Conflicto de intereses, Supervisión de la gestión, Remuneración, Respeto por las normas y regulaciones, Capacitación, Evaluación. Composición de la Dirección Estratégica. Gestión Integral del Riesgo. Creación de la Gerencia de Compliance. Prevención de delitos financieros.</p> <p><i>-Banco Galicia como Actor Social:</i> La concepción de la idea de una estrategia de sustentabilidad integral al negocio. Diálogo y compromiso con los grupos de interés. Premios y reconocimientos recibidos por la gestión del negocio y el aporte a la sustentabilidad de organismos nacionales e internacionales, y premios otorgados a clientes por la excelencia en el desarrollo de sus actividades. Adhesiones y trabajo conjunto con organizaciones interdisciplinarias.</p> <p><i>-Respecto a los Clientes:</i> Universalidad, multicanalidad, diversidad de productos, servicios y canales de comunicación y atención (presenciales, digitales y telefónicos). Seguridad del cliente en las instalaciones y de sus datos. Propuestas innovadoras para cada necesidad de Individuos. Trabajo focalizado en el crecimiento de cada tipo de Empresas. Foco puesto en PyMEs y sector agropecuario. Calidad y servicio adaptados a cada segmento de clientes. Promociones y Beneficios. Financiamiento al consumo.</p>

	<p><i>-Respecto a Empleados:</i> Gestión del clima a partir del trabajo en conjunto con Great Place To Work. (Obtención del 7º puesto como mejor empresa para trabajar del país, categoría +1000 empleados.) Dimensión de Confianza. Credibilidad: Seleccionar y dar la bienvenida (Selección, Oportunidades Galicia, Programa JPs, Experiencia Galicia). Inspirar (Innovación). Respeto: Hablar (Comunicación interna, Gestión del Cambio), Escuchar (Gestión del Clima. Conociéndonos cada día más, Procedimientos de denuncias anónimas para empleados), Desarrollar (Capacitación. Desarrollo, Evaluación), Cuidar (Beneficios. Salud y Seguridad ocupacional, Fundación, Club y Mutual). Imparcialidad: Agradecer (Programa de reconocimiento Gracias!, Reconocimientos), Celebrar (Calendario del Entusiasmo, Premios), Compartir (Compensaciones).</p> <p><i>-Respecto a la Comunidad:</i> Gestión de programas, evaluación y fortalecimiento institucional. Educación - Valor a tu Futuro. Promoción laboral - Valor a tu Desarrollo. Salud - Valor a tu Salud. PRIAR – Programa de Voluntariado Corporativo. Acciones de conservación y restauración de Patrimonio Histórico.</p> <p><i>-Respecto a Proveedores:</i> Proceso de selección, contratación y evaluación más allá de los aspectos legales y laborales, incluyendo criterios sociales y ambientales. Firma del Código de Conducta y Política Ambiental. Compras responsables: incorporación dentro de la cadena de suministro a emprendimientos sustentables que agregan valor a la sociedad toda desde un impacto positivo ambiental y en las comunidades locales. Canales de comunicación. Beneficios financieros a proveedores: Acceso a una cuenta bancaria 100% bonificada.</p> <p><i>-Respecto al Ambiente:</i> Sistema De Gestión Ambiental: Programa de Concientización Ambiental, Programa de Optimización de los Recursos, Programa de Uso Racional de la Energía, Agua y Gas Natural, Programa de Riesgos Ambientales Indirectos. Metas Energéticas: Eficiencia energética en el consumo de energía eléctrica. Sucursales Eco Responsables. Fondo Para La Conservación Ambiental (Foca) 5ta Convocatoria: Edición 2014 - Pérdida de Biodiversidad en Argentina. Banco Galicia en la Comunidad Financiera Internacional: Iniciativa financiera del programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI). Pacto Global. Créditos para mejoras ambientales: Programa Calidad San Juan. Cambio climático: Huella de Carbono Corporativa de Banco Galicia.</p> <p><i>-Indicadores de Desempeño:</i> IBASE, GRI, Pacto Mundial.</p>
Normas/Pautas mencionadas	Valores – Código de Ética – Código de Conducta (proveedores) – Política Ambiental – Sistema de Gestión Ambiental.

<p>Representantes del Banco que se mencionan</p>	<p>-<i>Sergio Grinenco, Presidente Banco Galicia</i>: Su carta abre el Informe, hace un repaso general de la gestión lograda, el contexto económico del país, el desempeño del Banco y los objetivos planteados a futuro.</p> <p>-<i>Daniel Llambías, Gerente General</i>: Hace referencia a los factores económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que fueron modificando el desarrollo de las comunidades en el mundo en los últimos 10 años, y explica que el Banco puso la mirada en las tendencias globales para adaptar la estrategia de negocio y promover una cultura institucional que se centre en la experiencia del cliente. Explica cambios realizados en el Gobierno Corporativo y plantea los desafíos a futuro.</p> <p>- <i>En la presentación del Gobierno Corporativo</i>: Daniel Llambías (Gte. General), Bruno Folino (Planeamiento), Pablo León Castro (Finanzas), Miguel Peña (Consumo), Juan Carlos L’Afflito (Gestión del Riesgo), Juan Sarquis (Banca Mayorista), Marcelo Poncini (Créditos), Rafael Bergés (Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos), Sebastián Pujato (Galicia Seguros), Gastón Bourdieu (Servicios Corporativos Integrados) y Fabián Kon (Banca Minorista).</p> <p>-<i>Constanza Gorleri, Gte. de Sustentabilidad</i>: “10 años que da n testimonio de nuestros avances y desafíos , mostrando cuánto hicimos y recordándonos lo que nos falta hacer”.</p> <p>-<i>Diego Baccini, Pte. de PRIAR y Gerente de Rentas Masivas</i>): “Somos lo que hacemos. Somos el mundo que construimos. Somos ese compromiso con el futuro de nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos. Tener una estrategia para esto es trascendente.”</p> <p>-<i>Rómulo García Maygua, Becado del programa de becas universitarias “Potenciamos tu Talento” y Empleado de la Gerencia de Planeamiento</i>: “Enormemente agradecido a Banco Galicia por la oportunidad que me dieron, con su ayuda hicieron que dé mi mejor esfuerzo, primero como estudiante becado y ahora como empleado efectivo del Banco.”</p> <p>-<i>Lucila Andrei, Impulsora de Innovación</i>: “Ser impulsora de innovación me permite buscar soluciones nuevas a los desafíos de todos los días y alentar a otros a que se animen a hacerlo. Podemos ser innovadores en todos los ámbitos de la vida, logrando así ser más sustentables.”</p> <p>-<i>Gerardo Sbrigata, Gte. de la Sucursal 89 – Tucumán y Coordinador Zonal PRIAR</i>: “Ser parte del PRIAR me da la oportunidad de devolver algo a la sociedad, pudiendo transformar la realidad de gente necesitada con solo dedicar parte de mi tiempo.”</p> <p>-<i>Felipe Pina, Gte. de la Sucursal 31 – Bariloche y Team Leader PRIAR</i>: “Las acciones de voluntariado del Banco son fundamentales para sembrar un círculo</p>
--	--

	<p>virtuoso ya que a través de ellas contribuimos a que la sociedad crezca de forma armónica, disminuyendo las brechas de desigualdad social.”</p> <p><i>-Mariana Leguizamón, Gte. de Inteligencia Comercial y beneficiaria del Plan de Lactancia de Banco Galicia:</i> “Este es el lugar donde quiero trabajar porque piensan en una y en lo que significa dejar a tu bebé en casa. Estoy feliz con este beneficio y quiero que todas las madres lo conozcan.”</p> <p><i>-Flavio Dogliolo, Gte. de Sucursales:</i> “Nos llena de orgullo y hace que cada día valoremos más trabajar en una empresa como Banco Galicia, entre otras cosas, su compromiso con el medio ambiente y con la comunidad.”</p> <p><i>-Marcelo Mc Grech, Gte. de Banca Agropecuaria:</i> “Como empresa centenaria conocemos la importancia del largo plazo por eso trabajamos estratégicamente en Sustentabilidad por entender que tiene una correlación directa con el sentido de trascendencia.”</p> <p><i>-Ignacio Paz, Participante del Programa de Gestión del Talento “Futuro Galicia”:</i> “Gracias a la posibilidad de participar en Futuro Galicia y de ser beneficiario de una beca de Posgrado, pude crecer como profesional, desarrollar nuevas habilidades y ampliar mi red de contactos.”</p>
--	---

Observaciones:

El Informe de Sustentabilidad, además de ser una herramienta de gestión, es la herramienta de comunicación de RSC fundamental con la que cuenta el Banco. Teniendo en cuenta que la mayoría de las informaciones y datos incluidos en el informe se seleccionan porque así lo piden los indicadores primarios de desempeño de IBASE, los lineamientos de la guía GRI y la Comunicación de Progreso del Pacto Global, sin embargo, la forma en la que se presentan estos datos, el estilo de discurso y el diseño en general, hablan de un buen aprovechamiento de la herramienta.

La versión en PDF que se puede descargar de la página web de sustentabilidad es la completa, cuenta con 76 páginas y posee toda la información requerida por GRI. Además, existe un Informe complementario que termina de exponer la información sobre la constitución de la organización.

Las secciones se identifican con colores, siendo: gris, para la “Carta del presidente” y la “Introducción a Banco Galicia”; bordó para “Gobierno Corporativo”; un gris verdoso para “Banco Galicia como Actor Social”; verde oscuro para “Clientes”; marrón para “Empleados”; celeste para “Comunidad”; verde veronés para “Proveedores”; naranja para “Ambiente”; gris y bordó para “Tabla IBASE”, “Tabla de Contenidos GRI y Pacto Global” e “Informe de Verificación”.

En cada sección, la predominación del color que la identifica se puede observar tanto en los títulos como en recuadros de texto destacado y en los gráficos y tablas que se utilizan para presentar datos.

Acompañando a cada título, se pueden observar símbolos o códigos, como por ejemplo “G4-1”, “G4-FS13”. Estos códigos refieren a los contenidos que pide la Guía G4 (ejemplo 1) y los contenidos que se piden en el Suplemento Sectorial para la Industria Financiera (ejemplo 2) de GRI. La comparación de lo que se solicita con cada código se puede encontrar en la parte final del Informe, en la sección “Indicadores Primarios”, bajo el título “Tabla de Contenidos de la Guía G4 de GRI”.

Si bien la codificación a lo largo del informe facilita la interpretación de la tabla, la falta de referencias claras sobre a qué corresponde cada código de las tablas de indicadores, pierde de vista la diferenciación entre indicadores de la Guía e indicadores del Suplemento Sectorial. En los títulos de la tabla sólo se distinguen “Contenidos básicos generales” y “Contenidos básicos específicos”, y se observan mezclados los códigos de la Guía y los del Suplemento Sectorial.

La organización de la información es establecida por el Banco y no por la Guía. La guía sólo establece los contenidos y aspectos que deben estar incluidos y descriptos. Por lo tanto, las secciones y la nomenclatura que reciben, son decididas por quienes confeccionaron el Informe.

Teniendo en cuenta la arbitrariedad que tiene la organización de la información, al analizar, se puede reconocer una buena utilización del recurso. Al agrupar la información bajo el nombre de cada grupo de interés, se vuelve más fácil la ubicación de los datos según el interés de cada lector.

La utilización de gráficos, tablas, infografías, ilustraciones y fotografías, presentan un diseño dinámico, que vuelve más agradable la lectura de la información, sin perder de vista los datos duros, como números y porcentajes, que se deben incluir.

Así mismo, cabe destacar el resumen de temas que se incluye después de la presentación de cada capítulo. Este permite facilitar la identificación de la información en cada caso.

La información sobre cada aspecto mencionado en el Informe de Sustentabilidad, se completa con las descripciones detalladas de las mismas en el Informe Complementario, donde se mencionan los siguientes ítems según cada sección:

Introducción: Análisis de materialidad. Participantes del proceso de relevamiento de información. Principales resultados de la encuesta a los grupos de interés. Código de Ética.

Gobierno Corporativo: Perfil y experiencia del Equipo de Dirección del Banco. Capacitaciones al Equipo de Dirección en 2014. Estructura de la Organización. Comités y Comisiones. Mecanismos de comunicación entre la Dirección Estratégica y los grupos de interés. Mecanismos de evaluación. Mecanismos de remuneración. Transparencia en la gestión. Gestión integral del riesgo. Gestión de riesgos sociales y ambientales. Aspectos legales: multas y reclamos.

Actor Social: Evolución de la Economía y del Sistema Financiero. Identificación, dialogo y compromiso con nuestros grupos de interés. Premios y reconocimientos. Premios y reconocimientos en sustentabilidad. Premios y reconocimientos a Banco Galicia por acciones de publicidad y marketing. Reconocimiento a la excelencia. Premios entregados por el Banco. Alianzas. Adhesiones y trabajo conjunto con Organizaciones Interdisciplinarias.

Clientes: Universalidad y multicanalidad. Rentas Masivas. Servicio Éminent. Calidad. Programa "Cumplimiento de estándares en sucursales". Encuesta de satisfacción del cliente. Programa Cliente Interno. Productos y Servicios. Préstamos. Tarjetas. Seguros. Comercio exterior. Líneas de financiación. Capacitación a empresas. Promociones y beneficios. Seguridad física y del manejo de información. Financiamiento al consumo. Tarjetas Regionales. Efectivo Sí.

Empleados: Tabla de datos cuantitativos interanual. Respeto. Imparcialidad.

Comunidad: Educación. Promoción Laboral-Promoción de Microfinanzas. Salud. Acciones de contribución y restauración de Patrimonio Histórico.

Proveedores: Comunicación y Diálogo. Beneficios.

Ambiente: Sistema de Gestión Ambiental (SGA): Gestión de Emergencias y Contingencias. Programa de Riesgos Ambientales Indirectos. Capacitaciones a responsables de la gestión ambiental. Fondo para la Conservación Ambiental. Banco Galicia en la Comunidad Financiera Internacional. Créditos para mejoras ambientales. Electricidad - Foco de emisiones. Otras acciones para reducir emisiones.

Tabla de contenidos GRI: Tabla completa de GRI. Pacto Global. Norma ISO 26000: Tabla comparativa G4 y cláusulas ISO 26000.

Por último, la inclusión de testimonios, tanto de colaboradores como de personas ajenas al Banco, sobre el trabajo en sustentabilidad que desarrolla el Banco, suma de forma positiva a la información brindada. Sin embargo, las voces que se incluyen pueden nuclearse en los siguientes grupos de interés: empleados, gobierno estatal, referentes de educación, referentes de salud, referentes de medios de comunicación especializados en

RSE, referentes de OSC, referentes de organismos internacionales (Pacto Global, Principios de Ecuador) y referentes de la empresa de verificación externa. No se encuentran comentarios de referentes de grupos de interés tales como: accionistas e inversores, referentes del cuidado ambiental, proveedores y clientes.

Tabla de análisis 14: Informe de Sustentabilidad 2014 (Versión Resumida)

Informe de Sustentabilidad 2014 (Versión Resumida)	
Soporte de canal	Impreso, enviado por correo postal por el Banco, con una carta.
Descripción sobre RSE en portada	<p>“10 años de avance constante”</p> <p>“En estos 10 años celebramos los logros alcanzados y asumimos los desafíos del negocio en materia de sustentabilidad.</p> <p>Con una mirada atenta y analítica, vamos construyendo junto a accionistas, clientes, empleados, proveedores, y la comunidad un Banco responsable, comprometido, transparente y generador de nuevas oportunidades para el desarrollo económico, social y ambiental de nuestro país.”</p>
Secciones y subsecciones	Carta del Presidente – Mensaje del Gerente General – Introducción a Banco Galicia – Gobierno Corporativo – Banco Galicia como Actor Social – Clientes – Empleados – Comunidad – Proveedores – Ambiente –Tabla IBASE.
Público de interés	Público en general, accionistas e inversores, empleados, clientes, comunidad, instituciones y organismos controladores o veedores de la gestión ambiental y gestión de RSE, proveedores, periodistas.
Forma en la que se dirige el discurso	El Banco habla en primera persona de sí mismo. En las oraciones en las que el sujeto es el Banco, los verbos se conjugan en pretérito perfecto simple y en primera persona del plural, por ejemplo “adherimos”, “manifestamos”, “acompañamos”. Se puede observar la utilización de adjetivos posesivos: “Nuestros clientes”, “nuestro compromiso”, “nuestra gestión”. En algunos casos, se habla del Banco en tercera persona, principalmente cuando se habla sobre la organización y el posicionamiento alcanzado.
Imágenes que se incluyen	<p>En general, las imágenes son a color, ilustrativas de cada título.</p> <ul style="list-style-type: none"> -<i>Imágenes de representantes del Banco</i>: ángulo de toma de frente, plano pecho. -<i>Imágenes de empleados</i>: ángulo de toma de frente, plano general. En la mayoría aparecen realizando actividades: laborales, deportivas, artísticas, de acciones sociales que realiza PRIAR, de capacitación. También hay una imagen donde se observa un empleado con su familia, en una casa. -<i>Imágenes de proveedores</i>: ángulo de toma de frente, plano detalle. En la mayoría aparecen productos terminados o en etapa de fabricación. -<i>Imágenes de Clientes</i>: ángulo de toma de frente, plano general. Aparecen en

	<p>situaciones de la vida cotidiana, como abuelo jugando con una niña en monopatín, y de fondo se ve una parte de una marquesina de una sucursal del Banco; un grupo de adolescentes con el Río de fondo; una señora con delantal de cocina en su casa; 2 imágenes de hombres cada uno con sus productos (emprendedores o dueños de PyMEs).Una imagen que muestra un stand del Banco en una exposición agropecuaria, lleno de gente.</p> <p><i>-Imágenes de acciones sociales:</i> ángulo de toma de frente, plano general. Todas las imágenes muestran en qué consistió la acción y a los beneficiarios, por lo general, aparece algún representante del Banco y se ven banners con el logo.</p> <p><i>-Imágenes con plano detalle:</i> se observa una mano que apoya el dedo en la pantalla de una Tablet y está abierta una página web del Banco destinada a clientes empresas.</p> <p><i>-Imágenes de edificios:</i> Hay una imagen de una sucursal del Banco, en plano general y ángulo de frente, un una imagen de otra sucursal, en plano detalle y ángulo contrapicado de abajo, que muestra la instalación de un film de control solar (radiación térmica en vidrios).</p>
<p>Valores que se mencionan</p>	<p>Entusiasmo. Innovación. Cercanía. Compromiso. (Reconocidos explícitamente bajo el título “Nuestros Valores”) También se menciona: Transparencia, Ética y Responsabilidad corporativa. Equidad. Lealtad. Honestidad.</p>
<p>Conductas del banco que se describen</p>	<p><i>-Rendición de cuentas como eje para la gestión</i></p> <p><i>-Análisis de materialidad.</i></p> <p><i>-Gestión de Gobierno Corporativo:</i> Transparencia, Conflicto de intereses, Supervisión de la gestión, Remuneración, Respeto por las normas y regulaciones, Capacitación, Evaluación. Composición de la Dirección Estratégica. Gestión Integral del Riesgo. Creación de la Gerencia de Compliance. Prevención de delitos financieros.</p> <p><i>-Banco Galicia como Actor Social:</i> La concepción de la idea de una estrategia de sustentabilidad integral al negocio. Diálogo y compromiso con los grupos de interés. Adhesiones y trabajo conjunto con organizaciones interdisciplinarias.</p> <p><i>-Respecto a los Clientes:</i> Universalidad, multicanalidad, diversidad de productos, servicios y canales de comunicación y atención (presenciales, digitales y telefónicos). Accesibilidad y seguridad en sucursales. Propuestas innovadoras y especializadas en cada segmento de clientes.</p> <p><i>-Respecto a Empleados:</i> Dimensión de Confianza. Credibilidad: Seleccionar y dar la bienvenida (Selección, Oportunidades Galicia, Programa JPs, Experiencia Galicia). Inspirar (Innovación). Respeto: Desarrollar (Capacitación. Desarrollo, Evaluación), Cuidar (Beneficios. Salud y Seguridad ocupacional, Fundación, Club y Mutual). Imparcialidad: Agradecer (Programa de reconocimiento Gracias!,</p>

	<p>Reconocimientos), Celebrar (Calendario del Entusiasmo, Premios), Compartir (Compensaciones).</p> <p>-<i>Respecto a la Comunidad:</i> Gestión de programas, evaluación y fortalecimiento institucional. Educación - Valor a tu Futuro. Promoción laboral - Valor a tu Desarrollo. Salud - Valor a tu Salud. PRIAR – Programa de Voluntariado Corporativo.</p> <p>-<i>Respecto a Proveedores:</i> Proceso de selección, contratación y evaluación más allá de los aspectos legales y laborales, incluyendo criterios sociales y ambientales. Firma del Código de Conducta y Política Ambiental. Compras responsables: incorporación dentro de la cadena de suministro a emprendimientos sustentables que agregan valor a la sociedad toda desde un impacto positivo ambiental y en las comunidades locales. Programa Valor.</p> <p>-<i>Respecto al Ambiente:</i> Sistema De Gestión Ambiental: Programa de Concientización Ambiental, Programa de Optimización de los Recursos, Programa de Uso Racional de la Energía, Agua y Gas Natural, Programa de Riesgos Ambientales Indirectos. Metas Energéticas: Eficiencia energética en el consumo de energía eléctrica. Sucursales Eco Responsables. Fondo Para La Conservación Ambiental (Foca) 5ta Convocatoria: Edición 2014 - Pérdida de Biodiversidad en Argentina.</p> <p>-<i>Indicadores de Desempeño:</i> IBASE.</p>
Normas/Pautas mencionadas	Valores – Código de Ética – Código de Conducta (proveedores) – Política Ambiental – Sistema de Gestión Ambiental.
Representantes del Banco que se mencionan	<p>-<i>Sergio Grinenco, Presidente Banco Galicia:</i> Su carta abre el Informe, hace un repaso general de la gestión lograda, el contexto económico del país, el desempeño del Banco y los objetivos planteados a futuro.</p> <p>-<i>Daniel Llambías, Gerente General:</i> Hace referencia a los factores económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que fueron modificando el desarrollo de las comunidades en el mundo en los últimos 10 años, y explica que el Banco puso la mirada en las tendencias globales para adaptar la estrategia de negocio y promover una cultura institucional que se centre en la experiencia del cliente. Explica cambios realizados en el Gobierno Corporativo y plantea los desafíos a futuro.</p> <p>- <i>En la presentación del Gobierno Corporativo:</i> Daniel Llambías (Gte. General), Bruno Folino (Planeamiento), Pablo León Castro (Finanzas), Miguel Peña (Consumo), Juan Carlos L’Afflito (Gestión del Riesgo), Juan Sarquis (Banca Mayorista), Marcelo Poncini (Créditos), Rafael Bergés (Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos), Sebastián Pujato (Galicia Seguros), Gastón Bourdieu (Servicios Corporativos Integrados) y Fabián Kon (Banca Minorista).</p>

	<p>-<i>Constanza Gorleri, Gte. de Sustentabilidad</i>: “10 años que da n testimonio de nuestros avances y desafíos , mostrando cuánto hicimos y recordándonos lo que nos falta hacer”.</p> <p>-<i>Diego Baccini, Pte. de PRIAR y Gerente de Rentas Masivas</i>): “Somos lo que hacemos. Somos el mundo que construimos. Somos ese compromiso con el futuro de nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos. Tener una estrategia para esto es trascendente.”</p> <p>-<i>Rómulo García Maygua, Becado del programa de becas universitarias “Potenciamos tu Talento” y Empleado de la Gerencia de Planeamiento</i>: “Enormemente agradecido a Banco Galicia por la oportunidad que me dieron, con su ayuda hicieron que dé mi mejor esfuerzo, primero como estudiante becado y ahora como empleado efectivo del Banco.”</p> <p>-<i>Lucila Andrei, Impulsora de Innovación</i>: “Ser impulsora de innovación me permite buscar soluciones nuevas a los desafíos de todos los días y alentar a otros a que se animen a hacerlo. Podemos ser innovadores en todos los ámbitos de la vida, logrando así ser más sustentables.”</p> <p>-<i>Gerardo Sbrigata, Gte. de la Sucursal 89 – Tucumán y Coordinador Zonal PRIAR</i>: “Ser parte del PRIAR me da la oportunidad de devolver algo a la sociedad, pudiendo transformar la realidad de gente necesitada con solo dedicar parte de mi tiempo.”</p> <p>-<i>Felipe Pina, Gte. de la Sucursal 31 – Bariloche y Team Leader PRIAR</i>: “Las acciones de voluntariado del Banco son fundamentales para sembrar un círculo virtuoso ya que a través de ellas contribuimos a que la sociedad crezca de forma armónica, disminuyendo las brechas de desigualdad social.”</p> <p>-<i>Mariana Leguizamon: Gte. de Inteligencia Comercial y beneficiaria del Plan de Lactancia de Banco Galicia</i>: “Este es el lugar donde quiero trabajar porque piensan en una y en lo que significa dejar a tu bebé en casa. Estoy feliz con este beneficio y quiero que todas las madres lo conozcan.”</p> <p>-<i>Flavio Dogliolo, Gte. de Sucursales</i>: “Nos llena de orgullo y hace que cada día valoremos más trabajar en una empresa como Banco Galicia, entre otras cosas, su compromiso con el medio ambiente y con la comunidad.”</p> <p>-<i>Marcelo Mc Grech, Gte. de Banca Agropecuaria</i>: “Como empresa centenaria conocemos la importancia del largo plazo por eso trabajamos estratégicamente en Sustentabilidad por entender que tiene una correlación directa con el sentido de trascendencia.”</p> <p>-<i>Ignacio Paz, Participante del Programa de Gestión del Talento “Futuro Galicia”</i>: “Gracias a la posibilidad de participar en Futuro Galicia y de ser beneficiario de una beca de Posgrado, pude crecer como profesional, desarrollar nuevas</p>
--	---

habilidades y ampliar mi red de contactos.”

Observaciones:

Entre las opciones de presentación que plantea la Guía G4 de GRI, se presenta la posibilidad de hacer una versión impresa resumida que contenga la estrategia, el análisis y los datos relativos al desempeño. En el caso de Banco Galicia, la versión resumida del Informe de Sustentabilidad 2014 cuenta con 46 páginas (poco más de la mitad de las páginas de la versión completa) y presenta prácticamente la misma información.

La reducción en la cantidad de páginas se hace posible a un uso menor de infografías, una presentación simplificada de datos, un tamaño menor de las fotografías y a la exclusión de los siguientes ítems:

- *Secciones:* Tabla de contenidos GRI y Pacto Global - Informe de verificación
- *Imágenes:* Una imagen de un grupo de personas, con un edificio de fondo y la bandera de AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola). Una imagen de la papelería del Foro Pasión por el Cliente. Una imagen de productos con el logo de Net Promoter System Galicia.
- *Conductas que se mencionan:* y cuadro de materialidad de temas estratégicos (Distinguido por grupos de interés, objetivos de sustentabilidad y temas estratégicos.) - . Premios y reconocimientos recibidos por la gestión del negocio y el aporte a la sustentabilidad de organismos nacionales e internacionales, y premios otorgados a clientes por la excelencia en el desarrollo de sus actividades. (En la versión resumida esto se limita al título “Premios y reconocimientos”, sin explicación pertinente). Propuestas innovadoras para cada necesidad de Individuos. Trabajo focalizado en el crecimiento de cada tipo de Empresas. Foco puesto en PyMEs y sector agropecuario. Calidad y servicio adaptados a cada segmento de clientes. Promociones y Beneficios. Financiamiento al consumo. (se omiten muchos servicios que se brindan y se limitan a mencionar los compromisos que toman frente a los clientes en general) – Empleados: Hablar (Comunicación interna, Gestión del Cambio), Escuchar (Gestión del Clima. Conociéndonos cada día más, Procedimientos de denuncias anónimas para empleados) - Acciones de conservación y restauración de Patrimonio Histórico. – Proveedores: Canales de comunicación. Beneficios financieros a proveedores: Acceso a una cuenta bancaria 100% bonificada. – Ambiente:

Banco Galicia en la Comunidad Financiera Internacional: Iniciativa financiera del programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI). Pacto Global. Créditos para mejoras ambientales: Programa Calidad San Juan. Cambio climático: Huella de Carbono Corporativa de Banco Galicia.

Además, se observa un cambio de tonalidad en los colores de las secciones, aparentemente causado por el cambio de soporte, y no porque se trate de un cambio radical de color.

En algunos casos donde sí se menciona la misma información que en la versión completa, la información se encuentra resumida e incluye los datos duros del apartado.

5.6 Análisis de correo electrónico y carta enviada a grupos de interés.

- Correo electrónico

El Banco envía un correo electrónico específico para difundir el lanzamiento del Informe de Sustentabilidad e invitar a sus públicos de interés a ingresar en la web www.galiciasustentable.com.

Tabla de análisis 15: Correo electrónico

Correo Electrónico	
Soporte de canal	Internet, enviado a una casilla de correo electrónico.
Descripción sobre RSE en portada	"10 años de compromiso social y ambiental traducido en hechos y resultados"
Secciones y subsecciones	-
Público de interés	Clientes (el mismo mail es enviado a accionistas e inversores, empleados, instituciones y organismos controladores o veedores de la gestión ambiental y gestión de RSE, proveedores, organizaciones de la sociedad civil que trabajan con el Banco).
Forma en la que se dirige el discurso	Quien se dirige al lector es Carla Gorleri, Gte. de Sustentabilidad. El discurso es cordial, se enuncia en tercera persona del plural y tutea al receptor. Los verbos están conjugados en imperativo, por ejemplo: "Conoce", "envíanos". Se hace uso de adjetivo posesivo sólo al referirse a los grupos de interés: "nuestros".
Imágenes que se incluyen	La única imagen que aparece trata de los diez informes emitidos por el Banco, ubicados en forma de abanico.
Valores que se mencionan	Compromiso.
Conductas del Banco que se describen	-Presentación de la décima edición del Informe de Sustentabilidad - La creación de la Gerencia de Compliance - La consolidación del Banco como uno de los mejores lugares para trabajar en Argentina - El desarrollo de un Mapa Georreferencial para geolocalizar iniciativas de inversión social - La finalización del relevamiento de los consumos energéticos de todos los edificios del Banco en el marco del proyecto de Metas Energéticas. -La invitación al receptor a enviar comentarios sobre el Informe a través de la web

	www.galiciasustentable.com .
Normas/Pautas mencionadas	-
Representantes del banco que se mencionan	Carla Gorleri (Gte. de Sustentabilidad): es quien firma el mail.

Observaciones:

El texto que contiene el mail enviado está formado por tres párrafos. Si bien da una presentación breve del Informe de Sustentabilidad 2014, la lista de aspectos que se presentan como principales es precisa para mostrar avances hechos en el período al que se refiere.

Se incluye la invitación y el link para ingresar a la web www.galiciasustentable.com, y además, están los íconos Twitter y Facebook, que redireccionan a los perfiles de sustentabilidad de esas redes sociales.



10 años de compromiso
social y ambiental
traducido en hechos
y resultados

Estimado cliente:

Queremos contarte que Banco Galicia presentó la **décima edición de su Informe de Sustentabilidad**, donde da cuenta de los principales aspectos de su gestión económica, social y ambiental del año.

Como temas principales destacamos:

- la creación de la Gerencia de Compliance,
- la consolidación del Banco como uno de los mejores lugares para trabajar en Argentina,
- el desarrollo de un Mapa Georreferencial para geolocalizar iniciativas de inversión social,
- y la finalización del relevamiento de los consumos energéticos de todos los edificios del Banco en el marco del proyecto de Metas Energéticas.

El Informe se preparó cumpliendo con los últimos lineamientos internacionales en reporting y contó con la participación de distintos referentes con el fin de cumplir con las expectativas de todos nuestros grupos de interés.

Son 10 años de avance constante con importantes logros y nuevos desafíos. Conoce el Informe 2014 y envíanos tus comentarios, ingresando a www.galiciasustentable.com.

Afectuosamente,

Constanza Gorleri

Constanza Gorleri
Gerente de Sustentabilidad



Seguinos en:



SI NO DESEA RECIBIR MÁS EMAILS, RESPONDA A ESTE MENSAJE CON EL TÍTULO "ELIMINAR". SE DEJA EXPRESA CONSTANCIA DE QUE UD. PODRÁ EJERCER SU DERECHO DE RETIRO O BLOQUEO TOTAL O PARCIAL DE SU NOMBRE EN NUESTRA BASE DE DATOS, MEDIANTE SOLICITUD FORMAL A ENTREGAR EN CUALQUIERA DE NUESTRAS SUCURSALES. PARA SU MEJOR COMPRESIÓN, SE TRANSCRIBEN: 1) ARTÍCULO 27 - INC. 3 - LEY 25.326 (ARCHIVOS, REGISTROS O BANCOS DE DATOS CON FINES DE PUBLICIDAD) - 3: EL TITULAR PODRÁ EN CUALQUIER MOMENTO SOLICITAR EL RETIRO O BLOQUEO DE SU NOMBRE DE LOS BANCOS DE DATOS A LOS QUE SE REFIERE EL PRESENTE ARTÍCULO; Y 2) ARTÍCULO 27 - ANEXO I - DECRETO 1558/01: EN TODA COMUNICACIÓN CON FINES DE PUBLICIDAD QUE SE REALICE POR CORREO, TELÉFONO, CORREO ELECTRÓNICO, INTERNET U OTRO MEDIO A DISTANCIA A CONOCER, SE DEBERÁ INDICAR, EN FORMA EXPRESA Y DESTACADA, LA POSIBILIDAD DEL TITULAR DEL DATO DE SOLICITAR EL RETIRO O BLOQUEO, TOTAL O PARCIAL, DE SU NOMBRE DE LA BASE DE DATOS. A PEDIDO DEL INTERESADO, SE DEBERÁ INFORMAR EL NOMBRE DEL RESPONSABLE O USUARIO DEL BANCO DE DATOS QUE PROVEYÓ LA INFORMACIÓN.

- Carta por correo postal

La versión resumida del Informe de Sustentabilidad 2014 fue enviada por correo postal, junto con una carta. Este envío se realizó a determinados miembros de cada grupo de interés que, según expresó Florencia Cambiaso, fueron elegidos aleatoriamente.

Tabla de análisis 16: Carta por correo postal.

Carta	
Soporte de canal	Es una carta impresa, enviada por correo postal.
Descripción sobre RSE en portada	-
Secciones y subsecciones	-
Público de interés	Clientes (la misma carta es enviada a accionistas e inversores, empleados, instituciones y organismos controladores o veedores de la gestión ambiental y gestión de RSE, proveedores, organizaciones de la sociedad civil que trabajan con el Banco y a toda persona que solicite información sobre RSE, por ejemplo: periodistas).
Forma en la que se dirige el discurso	Quien se dirige es Daniel Llambías (Gte. General). El trato es formal, cordial y sin tutear al destinatario. El emisor habla en primera persona del singular y sobre el Banco, lo hace en tercera persona del singular. Cuando se refiere a los resultados, la gestión y objetivos, habla en primera persona del plural.
Imágenes que se incluyen	Sólo se utiliza el logo del Banco en la parte superior izquierda de la hoja. Es decir, se trata de una hoja membretada.
Valores que se mencionan	Cercanía. Comunicación.
Conductas del banco que se describen	-Publicación del décimo Informe de Sustentabilidad. -Evolución en la cercanía y comunicación con los grupos de interés, atendiendo al impacto que los cambios económicos, sociales y ambientales suscitan en sus expectativas. -Actitud proactiva en la gestión, orientada al rendimiento económico y a los beneficios que el desarrollo sustentable genera en las relaciones del Banco con los diversos actores y el consecuente desenvolvimiento del negocio. -La sistematización del proceso de creación del Informe para responder a los mejores estándares internacionales; y la aplicación de esos estándares para identificar los temas estratégicos de una gestión sustentable del negocio que atienda a la articulación de los intereses de los grupos de interés. -La realización de una encuesta para avanzar en el análisis de los temas que son de interés para los lectores del Informe y escuchar opiniones y sugerencias.
Normas/Pautas mencionadas	-
Representantes del banco que se mencionan	Daniel Llambías (Gte. General): es quien firma la carta.

Observaciones:

La carta tiene una extensión de seis párrafos. Se focaliza en remarcar el avance que ha logrado el Banco a lo largo de los 10 últimos años. Así mismo, otra idea que se remarca es la gestión entendida desde una visión económica, social y ambiental.

Uno de los párrafos está dedicado al proceso de elaboración del informe y los estándares internacionales que se utilizan. Se hace mención de la Guía G4 de GRI (aclarando que se sigue la opción exhaustiva “de conformidad”), las directrices del Balance Social de IBASE, el estándar AA1000SES de AccountAbility, la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social y los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Se invita a ampliar la información de la versión resumida impresa que recibe el lector, ingresando a www.galiciasustentable.com. Además, se avisa que posteriormente se realizará una encuesta sobre el informe y se invita a leer y analizar el documento, con la expectativa de poder continuar trabajando junto al lector por el desarrollo sustentable y el bienestar de la sociedad.

Estimada Geronimo , Ema Del Carmen :

Me resulta muy grato hacerle llegar nuestro décimo Informe de Sustentabilidad, en el que comunicamos los avances en la gestión económica, social y ambiental del Banco a lo largo del ejercicio 2014.

Particularmente me gratifica mucho el hecho de que en estos 10 años hemos ido evolucionando en la cercanía y comunicación con nuestros grupos de interés, atendiendo al impacto que los cambios económicos, sociales y ambientales suscitan en sus expectativas. Ello implica una actitud proactiva en la gestión, orientada no sólo por el rendimiento económico, sino también por los beneficios que el desarrollo sustentable genera en las relaciones del Banco con los diversos actores y en el consecuente desenvolvimiento del negocio.

La publicación del Informe de Sustentabilidad requiere de un esfuerzo por parte de todas las áreas del Banco, en el marco de un proceso sistematizado que permite responder a los mejores estándares internacionales: Guía G4 del Global Reporting Initiative (GRI) siguiendo los requisitos de la opción exhaustiva "de conformidad", las directrices del Balance Social de IBASE, el estándar AA1000SES de AccountAbility, la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social y los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

La aplicación de estos estándares nos permite identificar cuáles son los temas estratégicos para una gestión sustentable del negocio que atienda a la articulación de los intereses de los accionistas, clientes, empleados, proveedores y la comunidad.

Complementando esta versión impresa del Informe, encontrará información con mayor desagregación de contenido en la versión digital que se encuentra disponible en www.galiciasustentable.com.

Como parte del proceso de mejora en nuestra rendición de cuentas, en las próximas semanas estaremos realizando una encuesta para avanzar en el análisis de los temas que son de interés para los lectores del Informe y para escuchar activamente sus opiniones y sugerencias. Lo invito a leer y analizar el documento, y aspiro a que juntos podamos seguir trabajando por el desarrollo sustentable y bienestar de nuestra sociedad.

Saludos cordiales,



Daniel Llambías
Gerente General

Capítulo 6: Diagnóstico

Luego del análisis de caso y el procesamiento de los datos, se intentará establecer en qué situación se encuentra la comunicación de la RSC que desarrolla Banco Galicia. En principio, se indicará el nivel de coherencia de discursiva y de conducta, a partir de los datos relevados.

Por otra parte, utilizando el análisis FODA como herramienta de diagnóstico, se hará un listado de cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta el Banco tanto a nivel interno como externo.

6.1 Coherencia discursiva: ¿Qué dice que hace?

Luego del análisis de cada uno de los objetos de estudio, se observa que independientemente del tipo de canal, formato o contenido que se presente sobre la RSC de Banco Galicia, hay una coherencia discursiva que se mantiene.

A veces, el lector es tratado de manera formal, “usted”, y otras de manera más informal, “vos”. Aunque se encuentran estas oscilaciones en el tratamiento, en general, se enuncia el discurso desde un lugar de cercanía y cordialidad. En todos los casos, se busca llamar la atención de quién lee y se hace un llamado a la acción. También, se trata de concientizar sobre determinadas cuestiones (como el cuidado del agua o del medio ambiente), o al menos, lograr una reflexión.

La construcción del discurso que se hace denota una empresa que se presenta como un actor social, que sabe y es consciente de la realidad y el contexto en el que se encuentra. Identifica y reconoce la existencia de problemáticas a nivel local y mundial, y se compromete con la sociedad a mejorar la situación desde su lugar de entidad financiera.

Este compromiso lo enuncia a partir de dejar en claro que la sustentabilidad es un modelo de gestión que se vincula a la forma de desarrollar la actividad empresarial. En otras palabras, expresa que incorpora la sustentabilidad a la cultura, identidad y valores que la conforman y la hace parte de los lineamientos y políticas internas que deben seguirse para poder actuar como sujeto económico, comercial y social.

Los valores corporativos que se mencionan oficialmente son: entusiasmo, innovación, cercanía, compromiso. Los valores que se encuentran mencionados en los diferentes soportes son: responsabilidad, compromiso, seguridad, honestidad, ética, equidad, entusiasmo, innovación, transparencia, lealtad. (Mencionados por orden de aparición en el Capítulo 5).

Si bien se mencionan más valores que los cuatro que se reconocen oficialmente, la mayoría están vinculados a valores que una organización comprometida con su responsabilidad social debería tener al momento de su actuación comercial.

Por otro parte, reconoce a sus públicos de interés, se dirige a ellos y los hace parte activa tanto en el desarrollo de su actividad como en el control. Los invita a comprometerse y a opinar. Planteando la idea de una empresa transparente, abierta al diálogo, e impulsora, invita a que su cadena de valor también incorpore políticas de RSC y los compromete a mejorar en ese aspecto, al mismo tiempo que les ofrece la ayuda para iniciarse en ese camino de gestión. Así mismo, dice conocer muy bien a cada público, saber qué es lo que esperan que la empresa haga e indican cómo pretenden cumplir con esas expectativas.

Describe el perfil de una empresa de larga trayectoria, con un notable reconocimiento en el mercado, innovadora, que busca mejorar y ser altamente competitiva. También se presenta como una empresa seria, responsable, prudente, comprometida, que exige a su público tanto interno como externo, el mismo nivel de compromiso. Muestra, a partir de su discurso, una adaptación al contexto social y económico de sus públicos internos y externos tanto desde los productos y servicios que ofrece, así también como desde las acciones que llevan a cabo para atender las cuestiones ambientales y sociales.

Hace explícito los compromisos a nivel nacional e internacional de los que forma parte, e informa sobre los logros y reconocimientos que ha obtenido por su gestión y desempeño comercial, social y ambiental.

6.2 Coherencia de Conducta: ¿Qué hace?

6.2.1 Compromisos internacionales.

En lo social, al adherir al Pacto Global, Banco Galicia no sólo se compromete con los 10 principios, sino que está obligado a cumplirlos e informar una vez al año el trabajo que realizó para lograr el cumplimiento de esos principios. Así mismo, al utilizar como herramienta de gestión la Guía GRI G4 y la Norma ISO 26000, realiza un análisis de materialidad que organiza las acciones en favor de su desempeño social.

Con esta conducta, el Banco se compromete a respetar y hacer respetar los derechos humanos en todos los ámbitos donde se desarrolla su actividad y sobre todas las personas con las que mantiene cualquier tipo de vinculación. Al mismo tiempo que se compromete con el respeto por los derechos laborales.

Esto se ve reflejado al reportar sobre su posición frente a los derechos humanos, los porcentajes de hombres y mujeres que forman parte de la empresa, las edades y el mecanismo de selección de personal, el trato igualitario y la participación y apertura al

diálogo con la que cuentan los colaboradores. Además, la inclusión de un módulo sobre derechos humanos en los cursos de capacitación que reciben todos los empleados y los servicios de asistencia médica, actividades deportivas, de recreación, artísticas que brinda. También, se promueve a partir del voluntariado corporativo acciones que contribuyen a valorizar, respetar y ayudar con personas en situaciones vulnerables, en las comunidades locales donde el Banco tiene presencia.

Por otra parte, el respeto por los derechos humanos también se ve reflejado en elección de los ejes de inversión social: Educación, Salud y Trabajo. Y, también, en la contratación de proveedores que previamente son evaluados respecto a este tema y con quienes se firma un Código de Conducta en el que se incluye un ítem específico sobre los derechos humanos.

Otro documento en el que se ve reflejada esta conducta es en el Código de Ética que firman los colaboradores, donde el primer ítem de los “Principios y prácticas” es sobre Derechos Humanos e Igualdad de Oportunidades.

Al comprometerse a respetar los derechos laborales, el Banco y sus colaboradores se comprometen a apoyar la eliminación de todo trabajo forzoso o realizado bajo coacción, la eliminación de trabajo infantil y prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Todo esto puede observarse tanto en los resultados que arrojan las encuestas de clima, los beneficios otorgados a los empleados, los mecanismos de rotación de personal, búsqueda interna de talentos, la inclusión de personas con discapacidad y el sistema interno de denuncias anónimas con las que cuentan los empleados para hacer reclamos sobre prácticas laborales a la empresa. Así mismo, en la parte destinada a mencionar “Aspectos legales: multas y reclamos” del Informe Complementario, se aclara “Durante el año 2014 no se registraron denuncias ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.”

Respecto a las cuestiones ambientales, se compromete a mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente y a realizar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. También, a favorecer al desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

En este aspecto, cabe destacar dos tipos de conductas. Por una parte, conductas referidas a la empresa: la adhesión a Carbon Disclosure Project, mediante la cual el Banco publica información referida a sus emisiones de gases de efecto invernadero. La certificación de ISO 14001, por la que implementan la Política y el Sistema de Gestión Ambiental mediante los cuales analizan y guían sus acciones en favor de mitigar, reducir o eliminar los impactos que genera su actividad directa o indirectamente. La publicación de su

Huella de Carbono Corporativa. La participación como miembros activos de Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente - UNEP-FI. La inversión destinada a modificar o mejorar las estructuras edilicias de sucursales y edificios corporativos, para favorecer el uso de recursos y reducción de impactos ambientales.

Además, la utilización de la Norma ISO 26000, la adhesión y reporte al Pacto Global y a GRI, demuestran su compromiso de responsabilidad sobre su impacto ambiental.

Por otra parte, se reconocen conductas referidas a la promoción del cuidado del medio ambiente a través de: capacitaciones a responsables de la gestión ambiental, módulos sobre el cuidado del medio ambiente en charlas de inducción de nuevos colaboradores, campañas internas destinadas a la concientización sobre el cuidado del agua, la energía, el gas. La inclusión de módulos sobre cuidados ambientales en cursos brindados a emprendedores, PyMEs y proveedores PyMEs. El Fondo Para la Conservación Ambiental, que convoca diversos proyectos y se seleccionan ganadores a partir de un jurado de especialistas, profesionales y científicos de instituciones referentes de la materia. Créditos destinados para mejoras ambientales, articulando el trabajo con el Estado, sociedad civil, empresas y emprendedores locales, como fue el caso del Programa Calidad San Juan, mencionado en el Informe de Sustentabilidad (versión completa). Y la inclusión de un medidor de Huella de Carbono, que permite a cualquier persona que ingresa en la página www.galiciasustentable.com, realizar la medición.

Además, al estar adheridos a los Principios de Ecuador, sobre las solicitudes de crédito por montos iguales o superiores a \$100.000.000 se realiza una evaluación en la que se toman en cuenta los aspectos ambientales y sociales, analizando la gestión y desarrollo de manera responsable. Se prevé así, que los impactos negativos de aquellos proyectos con potencial de afectar a ecosistemas o comunidades sean, en la medida de lo posible, evitados, reducidos, mitigados o compensados de manera apropiada.

En tercer lugar, la anti-corrupción es otro compromiso que toma el Banco al firmar el Pacto Global y cumpliendo y reportando con cada aspecto de la Guía G4 de GRI. Esto quiere decir que la empresa se compromete a trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Sobre este tema, en el Informe de Sustentabilidad (en el original y complementario) se destina un espacio a la "Gestión de un buen Gobierno Corporativo", donde se explican los sistemas que se emplean para tratar los temas vinculados a la transparencia, conflicto de intereses, remuneración, respeto por normas y regulaciones, supervisión de la gestión, capacitación y evaluación. También se incluyen descripciones sobre la Gestión integral del

riesgo y la Prevención de delitos financieros: control de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y actividades ilícitas.

Un hecho distintivo de 2014 en este aspecto, fue creación de la Gerencia de Compliance⁶⁵. Esta área tiene como objetivo coordinar las acciones internas necesarias para prevenir sanciones económicas, penales y de impacto reputacional. Identifica riesgos de incumplimientos; coordina, identifica y alerta sobre requisitos normativos; reporta y alerta al Directorio. También, monitorea a través de un Tablero de control Compliance y define estrategias y esquemas de gestión de Compliance. Diseña, implementa y ejecuta actividades de control sobre los procesos.

Finalmente, al utilizar el estándar AA1000SES (Stakeholder Engagement Standard) de AccountAbility, incorporan el Compromiso de los grupos de interés. Esto quiere decir que permiten la participación de sus stakeholders en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica hacia la sostenibilidad; reconocen los asuntos relevantes para la organización y sus grupos de interés, y consideran que esos asuntos deben influir en las acciones y desempeño de ambas partes. Por último, buscan tener capacidad de respuesta ante los asuntos de los stakeholders, a través de decisiones, acciones y desempeño, y mediante la comunicación y diálogo constante con ellos.

6.2.2 Gestión de la comunicación de RSE

Considerando la existencia de soportes digitales diferenciados entre perfiles comerciales y perfiles de sustentabilidad, las diversas versiones y soportes sobre los que se presenta el Informe de Sustentabilidad y el hecho de contar con una página web destinada exclusivamente a la sustentabilidad, queda en claro el propósito de la empresa por comunicar su gestión de la RSE.

Que esta comunicación sea manejada directamente por la Gerencia de Sustentabilidad, genera impactos positivos y negativos. Por una parte, es posible apreciar el correcto tratamiento de la información que se hace para el diseño y organización de los contenidos del Informe de Sustentabilidad, y además, la buena distribución de la información según la versión y soporte del Informe que se maneje: versión completa en PDF o impresa, versión resumida impresa, micrositio o video en YouTube.

Al mismo tiempo, el manejo directo de las redes sociales por el área de Sustentabilidad, mantiene la coherencia y el criterio de las publicaciones tanto sobre el accionar del Banco como sobre la selección de publicaciones de terceros que se traen a estos perfiles.

⁶⁵ Palabra inglesa que significa “cumplimiento” en español.

La web y las redes sociales de sustentabilidad sirven para mantener un diálogo más cercano con los diferentes públicos y agiliza las respuestas a las consultas puntuales que pueden tener los interesados en la RSC del Banco, sea cual sea el público al que pertenezcan.

Por otra parte, entre los impactos negativos, podemos encontrar una desatención en la actualización de ciertos contenidos, principalmente en los que se presentan en la página web de sustentabilidad. Comparado con los mecanismos de comunicación que se observan en los perfiles comerciales, en los perfiles de sustentabilidad se nota cierta falta de atención sobre los detalles y falta de criterio para el manejo de la información y aplicaciones que se utilizan en las redes sociales. Esto hace referencia a:

- Web de Sustentabilidad:
 - Hay contenidos que corresponden a acciones realizadas hasta 2011 y 2012, según la sección.
 - La línea de tiempo que se presenta sólo llega hasta 2011.
- Facebook:
 - La información que se incluye sobre las acciones de PRIAR se encuentra desactualizada.
 - La aplicación “Priar Avanza” aparece dos veces e incluye newsletters de los años 2012 y 2011 respectivamente.
 - La aplicación “Redondeo Solidario” sólo presenta una imagen con un agradecimiento, pero no se explica quiénes aparecen en la imagen ni por qué se les agradece específicamente.
 - La aplicación “Discussions” arroja mensaje de Error.
 - Respecto a los links que se incluyen, se encuentran errores en la escritura del dominio del canal de YouTube, por lo que redirige a un canal de la red social que no pertenece al Banco. Además, se incluyen links a perfiles comerciales que no se encuentran actualizados o en los que no se presenta actividad, mientras que algunos perfiles comerciales que si se encuentran activos y son mencionados en el Informe de Sustentabilidad no se incluyen. (Google+ y LinkedIn).
 - Sobre la sección Información, hay un error en la ubicación de una de las descripciones, que se encuentra bajo el ítem “Transporte público”.
 - Las Notas publicadas corresponden hasta el año 2012, inclusive. No hay publicaciones desde ese año a la actualidad.
- Twitter:
 - No se menciona en la descripción del perfil ni en los links visibles la web de sustentabilidad, sólo se incluye en algunos tweets.

- Micrositio Informe de Sustentabilidad 2014:
 - no se incluyen en ningún apartado del micrositio la Tabla IBASE, Tabla de Contenidos GRI y Pacto Global y el Informe de Verificación.

Respecto a la información contenida en el Informe de Sustentabilidad, versión completa, se puede destacar como aspecto negativo la no diferenciación entre los indicadores que responden a la Guía G4 y los que responden al Suplemento Sectorial. Sin embargo, esto no hace incurrir al reporte en un error grave, sino que se considera más bien un detalle que hace a la claridad de la presentación de la Tabla de Indicadores GRI.

Así mismo, la no inclusión de comentarios de representantes de grupos de interés, tales como accionistas e inversores, referentes del cuidado ambiental, proveedores y clientes, llama la atención si se sigue la idea del estándar AA1000SES. Si bien no es un requisito la inclusión de los comentarios en el informe, al no estar todas las voces de los stakeholders, se denota una contradicción.

Sobre el manejo de la comunicación de la RSC que se hace a través de la web oficial y los perfiles comerciales, se señalan los siguientes aspectos:

- La página web oficial contiene la información necesaria para la introducir al lector a lo que es la RSC del Banco y, principalmente, se utilizan mecanismos para que de alguna u otra forma, el lector termine ingresando a la web de sustentabilidad según la información que le haya llamado la atención.
- La no inclusión de información específica de RSC en las publicaciones de las redes sociales activas (Facebook, Twitter, LinkedIn y Google+) se considera correcta, ya que no es ese el fin por el cual se crea el perfil comercial. Sin embargo, aunque en el canal de YouTube si se incluye un video específico de RSC (Video del Informe 2014), al ser una sola publicación, no se considera error.
- La no inclusión del link de la web de sustentabilidad en todas redes sociales se puede considerar una desventaja, ya que no se aprovecha la popularidad y gran cantidad de seguidores con las que cuentan los perfiles comerciales.
- La desactualización de la información sobre RSC que se incluye en algunos perfiles comerciales, como Slideshare y SoundCloud y la no inclusión de links a la web y los perfiles de sustentabilidad, es un aspecto negativo, ya que desinforma sobre las acciones que se llevan a adelante en la actualidad.

6.2.3 Gestión de la comunicación de RSE a partir de aspectos visuales

Sobre los aspectos visuales, es posible señalar al menos dos particularidades:

- Las imágenes, ilustraciones e infografías: son ilustrativas de los ejes elegidos para la inversión (Educación, Salud y Trabajo). Sobre su compromiso ambiental, representan visualmente tanto su gestión ambiental a nivel interno, como su desempeño a nivel externo. Las imágenes de los empleados muestran la mayoría de los beneficios con los que cuentan y las de los proveedores los muestran en sus trabajos, no se los ve vinculados al Banco.

Sobre los clientes, la mayoría aparecen en lugares de la vida cotidiana, mayormente en la vía pública. En general, las imágenes son cálidas, armónicas y no incurren en contradicciones con el discurso.

- Colores y tipografías: respecto a la identidad visual del Banco, se respetan tanto el logo como los colores y tipos de letras que emplea el Banco en sus diferentes canales de comunicación comercial. Sin embargo, en los canales de sustentabilidad donde el soporte permite el manejo de los colores, se agrega el color verde. En el caso de la página comercial del Banco, la utilización de tipografía en “negrita” y la foto de encabezado a color, también hace distinguir a la sección de “Responsabilidad Social Corporativa” del resto de las secciones. Al hacer una revisión de los 10 años de gestión, se observa que los colores de cada sección del Informe de Sustentabilidad se mantuvieron a lo largo del tiempo.

En general, se observa cierta tendencia a presentar la información con elementos visuales que la vuelvan atractiva, agradable y que faciliten la lectura, complementando la información.

6.3 FODA de la comunicación y la RSC de Banco Galicia

6.3.1 Fortalezas

- Marca reconocida, intangible de gran valor: Al ser Banco Galicia una empresa con una gran trayectoria en el mercado, ampliamente conocida a nivel nacional, bien posicionada frente a sus competidores, su marca se vuelve un intangible de gran valor que genera una ventaja positiva a la hora de comunicar.
- RSC incorporada al management: organiza y pone en sintonía a todas las áreas del Banco y toda la cadena de valor con la idea de RSC que conciben.
- Conducta que comunica su RSC: incluso cuando la comunicación de sus acciones no se haga de forma arbitraria e intencionada, igual se puede denotar la responsabilidad que toma frente a cada grupo de interés ya que el desarrollo de su actividad se realiza desde un enfoque sustentable.
- Reconocimiento por su trayectoria en RSC: tanto en el ambiente empresarial, en los medios de comunicación especializados y por sus diferentes stakeholders su trayectoria en la gestión de la RSC es bien conocida.
- Estructura económica: cuenta con capacidad de inversión en RSC y mecanismos de evaluación optimizados para la selección de acciones y toma de decisiones para la inversión.

- Caso modelo: sus programas de RSC y su gestión son tomados como ejemplos por instituciones de diversas áreas, tal como es el ejemplo del trabajo “Dimensión social de la RSE. Acciones de las organizaciones privadas y públicas. Argentina 2001-2010.” Dirigido por Nora Gorrochategui y Mario Krieger (citado en este trabajo), en el que Banco Galicia es una de las entidades financieras analizadas.
- 10 años reportando: La gestión a lo largo del tiempo y el cumplimiento con el compromiso de reportar sobre su accionar, respaldan lo que comunica y otorgan veracidad a su discurso.
- Reconocimiento de sus stakeholders: identificar a sus públicos de interés y mantener una comunicación y diálogo constantes, les permite ser reconocidos por ellos.
- Estructura organizativa: Tener una Gerencia de Sustentabilidad exclusivamente dedicada a la gestión de la RSC, que mantiene contacto directo con los directivos y con todas las áreas del Banco, permite gestionar y atender todos los asuntos vinculados con su accionar responsable y sustentable.
- Manejo de la comunicación por la Gerencia de Sustentabilidad: permite orientar y mantener un criterio a la hora de comunicar, que no sólo se alinee a la estrategia comunicativa del Banco, sino que también se haga de manera responsable, sin perder de vista la estrategia de sustentabilidad.

6.3.2 Oportunidades

- Crecimiento del interés de la opinión pública respecto de la RSC: en nuestro país no sólo ha incrementado el interés sino que actualmente hay periodistas especializados, medios que comunican noticias exclusivamente de RSC, y públicos pendientes de este tipo de información. También el Estado se interesa por este aspecto.
- Mayor valoración a empresas socialmente responsables: en el último tiempo, los diferentes públicos con los que las empresas se relacionan comienzan a mirar positivamente y le dan un lugar distinguido a las empresas que realizan acciones de RSC.
- Aportar mayor credibilidad a la RSC: si bien el interés por la RSC se encuentra en crecimiento, aún persiste la desconfianza por parte de algunos grupos sociales. Esos grupos necesitan ver hechos, no discursos.
- Captar colaboradores con alto potencial: las empresas con mejor valoración por su gestión responsable respecto de sus empleados son las más elegidas por quienes buscan desarrollarse profesionalmente.

- Captar más proveedores sustentables: a lo largo del país crecen emprendimientos que orientan su trabajo a la sustentabilidad y buscan introducir sus productos y/o servicios en empresas que sigan la misma línea.
- Aumento de organizaciones que se dedican al reciclado de residuos de oficina de todo tipo: a lo largo del país ha aumentado el número de organizaciones que reciclan papel, cartón, vidrio, plástico, tetra-brick y residuos especiales como pilas, electrónicos, textiles, telgopor, entre otros. Esto es posible apreciarlo a través del mapa georreferencial que se encuentra disponible en la web de la ONG 2.0: dondereciclo.org.
- Optimización de recursos de comunicación de RSC: a partir de los recursos con los que ya cuenta, se puede mejorar la utilización que se hace de ellos a partir de la selección de contenidos según el soporte, tipo de canal y público al que llega,
- Mejora del plan de comunicación de RSC: generar una comunicación integral de la RSC.
- Marcar tendencia en la comunicación de RSC: dentro de la industria financiera argentina, la comunicación de la RSC no se ha desarrollado aún en profundidad. La mayoría de los bancos reporta, pero el contenido que se encuentra disponible para el público es escaso o no es de fácil acceso.
- Transformar a “Galicia Sustentable” en un intangible de gran valor: así como la marca Banco Galicia es un intangible de gran valor, la asociación de la idea de sustentabilidad a Banco Galicia puede generar un nuevo valor intangible.

6.3.3 Debilidades

- Multicanalidad mal gestionada: a través de los diferentes canales de comunicación se advierten desatenciones que muestran una desincronización en la gestión comunicativa de RSC.
- Perfiles corporativos en desuso con información de RSC desactualizada: en los perfiles comerciales y de sustentabilidad se mencionan redes sociales con perfiles corporativos que no se utilizan más y la información corresponde a años pasados.
- Comunicación de acciones vinculadas al cuidado del medio ambiente muy sectorizadas: la mayoría se focaliza en datos correspondientes a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, mientras que sobre los datos vinculados al resto del país, sólo se menciona como “sucursales”, sin detallar.

- Actualización de la información sobre RSC concentrada en los reportes: los reportes que se emiten de forma anual, en cualquiera de sus versiones, son los únicos que cuentan con información actualizada. Incluso la web de sustentabilidad presenta una línea de tiempo desactualizada.
- Redes sociales muy enfocadas en comunicar información vinculada con el trabajo social y ambiental externo. No mencionan el trabajo que desarrollan con los empleados y en los edificios respecto de lo social y ambiental.
- Desaprovechamiento del carácter multimedial que ofrecen los canales que utilizan.
- Página web de sustentabilidad muy estática, sin diseño web adaptable, con una estética anticuada comparada con las otras páginas que posee el Banco.
- Falta de una presentación que unifique en un mensaje la idea de gestión basada en la RSC que posee el Banco.
- Falta de diferenciación en la comunicación de los resultados de la RSC respecto de cada público. (A todos se manda el mismo correo electrónico y la misma carta sin importar a qué grupo de interés pertenecen)
- Desaprovechamiento de la identidad visual de “Banco Galicia Sustentable” en todas sus intervenciones con el logo de la empresa. Si bien en algunos canales es posible observar la presencia del color verde, no en todos está presente.

6.3.4 Amenazas

- Bancos de la competencia que son empresas multinacionales que tienen experiencia previa en el trabajo de RSC en otros países y saben cómo comunicar, qué decir, a quiénes y en qué momento, y sólo deben adaptar lo que ya saben al contexto argentino.
- Empresas de otros sectores que desarrollan trabajos en RSC y empiezan a marcar tendencias, ya que por el tipo de actividad, la gestión de esa responsabilidad empresaria es más visible o los canales de comunicación facilitan el proceso. (Ejemplo: empresas de servicios públicos que por el carácter de la actividad llegan a mayor cantidad de hogares, implicando no sólo a los públicos de interés específicos sino también a la comunidad toda)
- La inestabilidad económica y la creciente desigualdad social. La inestabilidad económica del país genera un constante aumento en los costos de los productos y servicios que aumenta la desigualdad social. No sólo el Banco debe invertir más sino que, teniendo en cuenta que se basan en datos estadísticos, aumentan los números de beneficiarios a los que deben alcanzar para cumplir con lo que se proponen.

- La inseguridad: los robos a bancos no son los más comunes pero si de los más violentos. Dentro de las responsabilidades que dice tomar el Banco frente a sus clientes es la seguridad tanto de sus datos y finanzas, como la seguridad en las sucursales y edificios.
- El cambio climático: el efecto invernadero a escala global genera comportamientos climáticos anormales o que exceden los parámetros normales. Lluvias de gran intensidad en poco tiempo que inundan ciudades y generan pérdidas para el Banco tanto por las sucursales que se inundan, como por los empleados de esas localidades que pierden muchas cosas en sus casas. Al comprometerse con la comunidad y con sus empleados, el Banco debe dar soluciones rápidas a estos problemas: seguridad a los clientes mediante la protección de sus datos, el reacondicionamiento y apertura de sucursales, el sostén económico, garantías de trabajo y el acompañamiento a sus empleados, ya que estas son las cosas con las que expresamente se compromete.
- La velocidad y la facilidad con la que los problemas internos de una empresa o los problemas particulares de un cliente pueden viralizarse a través de las redes sociales. Cualquier empresa puede quedar expuesta ante una incoherencia entre lo que comunica y lo que hace. Esto afecta directamente a la reputación y credibilidad.

Al tener un panorama más claro de en qué situación se encuentra Banco Galicia respecto de su comunicación de RSC, resulta posible ver cuáles son los puntos fuertes de esa comunicación y cuáles los débiles. Esto facilita la generación de propuestas que conduzcan a mejorar la situación actual.

Capítulo 7: Propuestas

A partir del diagnóstico realizado, resulta conveniente hacer una serie de propuestas que mejoren la comunicación de la responsabilidad social corporativa que realiza Banco Galicia. Teniendo en cuenta que una de las grandes ventajas que posee el Banco es la trayectoria en la gestión de RSC y la visible intención de comunicar, se pretende que las propuestas conduzcan a optimizar los recursos comunicativos con los que ya cuenta.

7.1 Plan de Comunicación de RSC Banco Galicia

Las propuestas que se enunciarán a continuación estarán contenidas en un plan de comunicación. Mediante el establecimiento de este plan se buscará organizar, coordinar y poner en sintonía todos los canales de comunicación que el Banco utiliza para dar a conocer la información sobre su RSC.

La idea de establecer este plan busca llevar soluciones en el corto y mediano plazo, a partir de la optimización de las herramientas comunicativas empleadas hasta el momento. Sobre el largo plazo, la estrategia será constituir a “Galicia Sustentable” como un intangible de valor que contribuya al nivel de reputación con el que Banco Galicia cuenta actualmente.

7.1.1 Objetivos del Plan

General: Dar a conocer a los públicos de interés y a la comunidad en general el compromiso que asume Banco Galicia a través de la gestión de su Responsabilidad Social Corporativa para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de Argentina.

Específicos:

- Dar a conocer las acciones de RSC que desarrolla el Banco respecto de cada grupo. De qué forma contribuye el Banco, con qué se compromete y cuál es el beneficio que recibe cada grupo de esas acciones.
- Establecer el perfil de un Banco responsable, comprometido y transparente.
- Convertir a Galicia Sustentable en una referencia y sinónimo de la sustentabilidad en Argentina.

7.1.2 Público Objetivo al que apunta el Plan

- Directo: Accionistas, Clientes, Empleados, Proveedores, Comunidad.
- Indirectos: Empresas de la competencia, Empresas que gestionan su RSC, Líderes de opinión, Prensa especializada.

7.1.3 Mensaje unificador que se propone en el Plan

La idea de un mensaje unificador es contar con una herramienta que sirva de guía a la hora de plantear cuál es el propósito último por el cual el Banco comunica su RSC. El mensaje que se propone es:

“En Banco Galicia entendemos a la Responsabilidad Social Corporativa y la Sustentabilidad como un modelo de gestión que atraviesa toda la cadena de valor. Desde Galicia Sustentable y junto a nuestros accionistas, clientes, empleados, proveedores y la comunidad, buscamos ser un banco responsable, comprometido, transparente y generador de nuevas oportunidades.

Celebramos los logros y asumimos los desafíos que se presentan para poder contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de nuestro país.”

7.1.4 Estrategia del Plan

A corto y mediano plazo: optimización de herramientas de comunicación para actualizar la información contenida los diferentes canales y volverlos más activos y visibles.

A largo plazo: constituir a “Galicia Sustentable” como un intangible de valor que contribuya al nivel de reputación con el que Banco Galicia cuenta actualmente. Así, ser referentes y sinónimo de sustentabilidad en Argentina.

Luego de plantear las bases del Plan de Comunicación de RSC de Banco Galicia, se enuncian a continuación las propuestas que se considera contribuirán a mejorar la comunicación y a optimizar los recursos que se emplean.

7.2 Marca Galicia Sustentable

“Galicia Sustentable” es el nombre que se utiliza actualmente en varios canales para presentar la gestión de la RSC de Banco Galicia.

Considerando que ya tiene presencia en la web, se plantea la idea de transformar y gestionar este nombre como marca, con el propósito de obtener un intangible de valor que permita al Banco incorporar visualmente la gestión de Sustentabilidad.

Esta marca no suplantaría ni competiría con la marca Galicia (actualmente, el isologo del Banco sólo incluye la palabra Galicia), sino que impondría un sello distintivo que indique cuándo la presencia del Banco tiene un propósito vinculado a la sustentabilidad y cuándo vinculado a lo comercial.

Sobre la imagen que aparece en los perfiles de sustentabilidad en las redes sociales, cabe aclarar que a lo largo del desarrollo del presente trabajo, se ha modificado esa imagen, aunque el contenido continúa siendo el mismo.

Los dos modelos (el actual y el que cambió durante el desarrollo de este trabajo) de la imagen de perfil de las redes sociales son:



ANTERIOR



ACTUAL

Como puede observarse, actualmente el isologo presenta una leyenda debajo que dice "Nuestro compromiso social y ambiental". La propuesta que se plantea es mantener el nombre "Galicia Sustentable", sin la leyenda y con la opción actual que muestra un fondo blanco, quedando de la siguiente forma:



Esta nueva identidad visual conserva la tipografía y el color de la marca "Galicia" y agrega una identidad propia de Galicia Sustentable.

El isologo podrá ser utilizado de las siguientes maneras:

- Encabezado de la web de sustentabilidad.
- Imagen de perfil en las cuentas de redes sociales de sustentabilidad.
- Pautas publicitarias que se realizan en medios especializados en RSC.
- Portada del Informe de Sustentabilidad, sea cual sea la versión que se presente.
- Videos en los que se presente información sobre la RSC.

- Banners que se dispongan en los eventos donde el Banco tiene presencia.
- Mails o cartas que contengan información de RSC que se envíen a los diferentes públicos de interés.
- Infografías, ilustraciones o imágenes con frases que se publiquen en Facebook o Twitter.

La utilización de este nuevo isologo, a lo largo del tiempo, permitirá a los usuarios identificar qué tipo de información encontrará en esos canales. El principal problema que se detectó y por el que se hace esta apreciación es que en algunos casos los usuarios incluyen consultas comerciales en los perfiles de sustentabilidad.

7.3 Informe de Sustentabilidad

En las entrevistas realizadas, una de las representantes del Banco manifestó lo siguiente:

“La verdad es que la tendencia es a que cada vez nosotros subimos más cosas a nuestra página web, por eso podés ver todos los informes históricos, los últimos 10, en galiciasustentable.com. Es una tendencia que nos excede y que creemos es a la que vamos a ir apuntando. No sabemos si el año que viene, de hecho, vamos a seguir imprimiéndolo, porque es lo que se viene.”

Teniendo en cuenta esa idea, se propone un cambio en dos etapas:

1. Dejar de imprimir la versión completa y sólo imprimir la versión resumida. La versión completa ponerla a disposición sólo en formato digital.
2. Reducir la cantidad de impresiones de la versión resumida, pasando de 12000 unidades a 6000.

La primera etapa es aplicable al próximo informe que se emita y la segunda a los siguientes. Mientras tanto, se deberá trabajar la comunicación del informe a través de los canales digitales lo largo del tiempo, para lograr a futuro eliminar por completo la impresión del mismo.

La idea de eliminarlo inmediatamente se desaconseja ya que si la comunicación por los canales digitales aún no se encuentra optimizada, puede llegar a ser perjudicial para la comunicación de la información que interesa a cada grupo de interés.

Sobre la versión resumida impresa, se aconseja incluir:

- Carta del presidente y mensaje del gerente general

- Información sobre la cultura y filosofía de Banco Galicia y su convicción respecto de la responsabilidad social corporativa. (Contenidos básicos exigidos por la Guía GRI).
- Los cambios o resultados más importantes que pueda interesar a cada grupo de interés y a la comunidad en general. (Contenidos básicos exigidos por la Guía GRI).
- Tablas de contenidos IBASE, GRI, Pacto Mundial.
- Toda la información respecto los canales digitales donde se puede encontrar el informe completo y más información sobre las acciones que realiza el Banco.

Además, a los referentes de los públicos de interés a los que se decida enviarles por correo postal la versión resumida impresa, se aconseja que la carta que va incluida se estructure de la siguiente forma:

- Utilización del isologo de Galicia Sustentable en lugar del logo del Banco.
- Un párrafo que presente el nuevo informe y explique la postura del Banco respecto de la RSC.
- Un párrafo que presente uno o dos avances, mejoras o innovaciones que puedan ser de interés del receptor de la carta según el grupo de interés al que pertenezca.
- Un párrafo que mencione los hitos más importantes del desempeño del Banco durante el año que se reporta (en lo posible no más de tres) y que se considere deban conocer todos los públicos de interés.
- Un párrafo que plantee una reflexión sobre los resultados obtenidos y los objetivos a futuro.
- Un párrafo que invite a conocer los canales digitales de sustentabilidad y a responder la encuesta de opinión sobre el informe.
- La firma del remitente.

Como se puede observar, esta propuesta apunta a diversificar las cartas que se envían, sectorizándolas por grupo de interés. Teniendo en cuenta que el Banco reconoce seis grupos concretos (accionistas, clientes, empleados, proveedores, comunidad y referentes del cuidado del medio ambiente), serían seis versiones de la carta que contendrían un párrafo con la información específica para ese grupo.

En los casos que se envíe la versión resumida impresa a personas que lo soliciten, si la persona no corresponde a ninguno de los grupos de interés, se recomienda omitir el párrafo específico.

Teniendo en cuenta que el sobre en el que actualmente se envían estos contenidos se encuentra membretado, en ese caso se aconseja conservar el isologo del Banco y la información que hace a cualquier carta enviada por la empresa.

7.4 Comunicación Audiovisual del Informe de Sustentabilidad y la RSC

Tal como se hizo con el Informe 2014, se considera que hacer un video que presente en pocos minutos el contenido del informe, es apropiado. La utilización del canal de YouTube que pertenece al perfil comercial también se mantendrá, ya que realizar un perfil de sustentabilidad en esa red social se considera innecesario, teniendo en cuenta que no se producirá un caudal considerable de material audiovisual.

Además de la realización del video que presenta todo el informe, se propone la realización de seis micros audiovisuales que presenten los aspectos más relevantes en los que se trabajó respecto a cada grupo de interés, ampliando la información incluida en el video que presenta el informe.

Tanto el video como el micro se deberán incluir en publicaciones de Facebook y Twitter, cumplimentando la información sobre la publicación de los resultados que se reportaron en el informe e incentivando la visita a la web de sustentabilidad para conocer más sobre la RSC del Banco.

Por otra parte, teniendo en cuenta que en las sucursales existen pantallas donde mientras los clientes aguardan ser llamados según el número que tienen, constantemente se pasan tutoriales y publicidades, se propone incluir el video que presenta el informe en estos espacios. Así mismo, también incluirlo en las pantallas del Banco donde este tipo de reproducciones se realicen, a fin de llegar no sólo a clientes sino también a todo el público que transite por los diferentes edificios.

También, el video y los micros deberán estar incluidos en la página de sustentabilidad, a fin de presentar una opción nueva de visualización para los usuarios. (Posteriormente se ampliará la forma en la que se los utilizará).

De esta forma, se pretende lograr una comunicación multimedial que capte la atención no sólo de los públicos de interés que ya siguen de cerca los avances del Banco en materia de RSC, sino también de quienes se encuentren en contacto con esta información por primera vez.

Las herramientas audiovisuales también servirán como soporte para presentaciones o ponencias en las que participe el Banco como invitado a compartir su trabajo en materia de RSC. En este aspecto, se propone la creación de un video que presente una línea de tiempo donde se resuma los 10 años de la gestión de sustentabilidad que realizó y presente los objetivos a futuro.

Sobre esta última propuesta, se aconseja la conservación del material audiovisual editable para realizar la actualización año a año, hasta que se decida modificar los aspectos visuales del video.

7.5 Web de Sustentabilidad

Considerando que la web comercial del Banco ha ido cambiando a lo largo del tiempo su diseño, se plantea también realizar cambios en el diseño de la página de sustentabilidad.

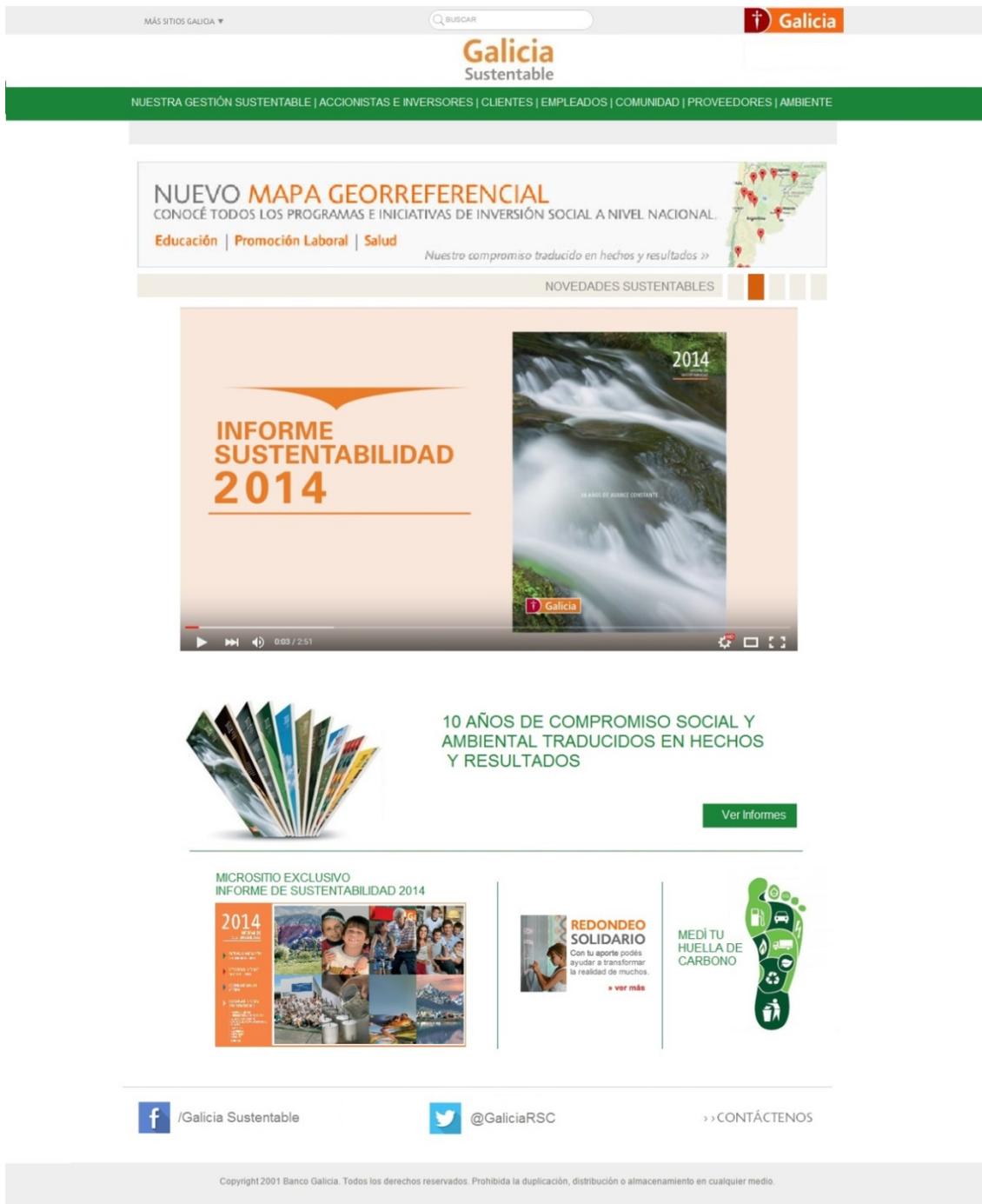
En principio, se propone alinearse al diseño de la página comercial y utilizar la técnica de diseño web responsive, que permita la adaptación de la página para una correcta visualización según tipo de dispositivo o tamaño de pantalla desde el que se acceda.

También, alinearse al aspecto visual de la página comercial. El color verde que ya se utiliza en galciasustentable.com se mantendrá pero en un tono más oscuro. La información en portada será la misma que ya existe pero en otro orden y se incorporará el video del informe.

Lo único que se eliminará de la pantalla de inicio pero continuará estando en la página dentro de la sección “Nuestra Gestión Sustentable”, son los compromisos internacionales de los que el Banco forma parte. Esta decisión se basa en que en la portada actualmente sólo se incluyen cuatro de estos compromisos, y el Banco adhiere a otros e utiliza otras herramientas que también hacen indirectamente al compromiso a nivel internacional sobre la forma de gestionar la RSC. (Esto refiere a la utilización de los lineamientos de AccountAbilitySES, ISO 26000, la certificación de ISO 14001, el Comunicado de Copenhague y la participación activa en UNEP-FI)

La barra de secciones de la página cambiará el orden en que aparecen de izquierda a derecha cada nombre de sección, presentando en primer lugar a “Nuestra Gestión Sustentable” y a continuación el resto de las secciones según aparecen ordenadas en los capítulos de los informes de sustentabilidad.

Así, un boceto preliminar de cómo sería el nuevo aspecto de la web de sustentabilidad:



El contenido de la portada inicial permanecería de la forma en la que se estructuró en el boceto. En el espacio “Novedades Sustentables”, se actualizaría las últimas acciones o contenidos que el banco quiera comunicar y al hacer clic se pasaría a una subsección con ese título.

El video del informe, el sector donde se invita a ver todos los informes y el sector donde se invita a conocer el micrositio se actualizaría una vez al año, cuando se emita el nuevo informe. El sector “Redondeo Solidario” se actualizaría al inicio de cada nueva edición y al hacer clic se dirigirá a la subsección con ese título; el sector “Medí tu huella de carbono” permanecería como está y al hacer clic dirigirá al micrositio donde se encuentra el medidor de la huella de carbono.

El contenido de cada sección se presentaría dividido en subsecciones y contaría con un mismo criterio de presentación de la información. En algunos casos, las subsecciones ya existentes se conservan y en otros se modifican o amplían.

La organización de la información y el aspecto visual en todos los casos será:

- Una imagen representativa de la subsección que ocupe el ancho de la página, a modo de portada.
- El nombre de la subsección como título
- Descripción breve
- Un subtítulo por cada contenido
- Textos descriptivos breves de cada contenido.

Descripción de cada sección, subsección y contenidos:

➤ Sección Nuestra Gestión Sustentable

Subsecciones:

- Nuestro compromiso: se describirá el compromiso, los valores, principios, misión y visión.
- Responsabilidad Social Corporativa: se explicará cómo concibe el Banco la RSC, el modelo de gestión y se incluirá el video de la línea de tiempo que resume los años de gestión de sustentabilidad.
- Compromisos internacionales: se mencionará cada uno de los compromisos internacionales que el Banco asume y sobre cada uno se hará una breve descripción explicando en qué consisten y de qué forma el Banco lleva adelante ese compromiso. (En el caso de Principios de Ecuador, Carbon Disclosure Project, Certificación ISO 14001 y Comunicado de Copenhague, descripción breve y link que dirija a las subsecciones de la sección Ambiente)
- Informes de sustentabilidad: explicación de qué es el informe y cómo ayuda al Banco en la gestión y en la comunicación. Imagen de la tapa de cada informe con la opción al costado para descargar el PDF y el link al micrositio en los casos que exista (actualmente sólo hay micrositio de los informes

2013 y 2014). El orden de aparición será en primer lugar el último informe emitido hasta el primero, en orden cronológico decreciente.

- Novedades sustentables: se presentarán notas sobre las diferentes noticias en materia de sustentabilidad del Banco y los reconocimientos que recibió. El enlace a esta sección corresponde al que se presenta en la página de inicio.

➤ Sección Accionistas e Inversores

Subsecciones

- Accionistas e Inversores: descripción del compromiso que asume el Banco con este grupo de interés. Inversión responsable (explicación breve de los Principios de Ecuador y link a la subsección Compromisos Internacionales). Responsabilidad frente al cambio climático (explicación breve de Carbon Disclosure Project y link a la subsección Compromisos Internacionales).
- Gobierno Corporativo: Descripción del Directorio, de la Gerencia General y de los Principios de Gobierno Corporativo.

➤ Sección Empleados

Subsecciones:

- Compromiso Galicia: Descripción del compromiso que asume el Banco frente a sus colaboradores. Expectativas que tiene el Banco y Código de ética. Capacitación: en qué consisten “Escuela Galicia: formación continua” y “Generación Galicia: capacitación digital”.
- Fundación Galicia: descripción breve de “Junto a los empleados y sus familias” y de Santiago Salud.
- Beneficios: descripción breve de los programas de beneficios +Bienestar, +Salud, +Futuro, BIP (Beneficios Internos Programados).
- Ser Galicia: Descripción breve de los programas: Inclusión Laboral, Jóvenes Profesionales, Experiencia Galicia, Prácticas profesionales para los jóvenes del programa de becas. (No se incluirán números de resultados de cada programa sino que se explicará en qué consiste y a quiénes benefician). Búsquedas Galicia: “¿Quieres trabajar en Banco Galicia? Dejanos tu CV”.
- Voluntariado Corporativo: Descripción de la Asociación Civil Ayudando a Ayudar y de PRIAR. Invitación y link a la página de PRIAR.

➤ Sección Clientes

Subsecciones:

- Individuos: breve descripción del compromiso con este grupo de clientes. Cercanía y accesibilidad de la Red de sucursales. Educación Financiera. Compañía Financiera Argentina: oportunidades de acceso al crédito para segmentos no bancarizados.
- Empresas: breve descripción del compromiso con este grupo de clientes. Préstamos para el desarrollo. Líneas de créditos ambientales. Promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas. Promoción del sector agropecuario. Premio a la Gestión Solidario del Campo. Reconocimiento a la Excelencia Empresaria.
- Redondeo Solidario: descripción del programa, en qué consiste, cómo funciona y a quiénes beneficia. Invitación y link para sumarse a la campaña vigente.

➤ Sección Comunidad

Subsecciones:

- Valor a tu Futuro: Descripción del compromiso que asume el Banco con la Educación como eje de inversión. Descripción de los programas: Becas universitarias, Educación financiera para jóvenes, Premio Comunidad a la Educación, Premio FADAM – Banco Galicia, Iniciativas del Instituto Nacional de Educación Técnica (Régimen de Crédito Fiscal).
- Valor a tu Desarrollo: Descripción del compromiso que asume el Banco con la Promoción Laboral como eje de inversión. Descripción de: Apoyo a las Microfinanzas. Capacitación a emprendedores. Programa de Prácticas Profesionales. Programa de Inclusión Laboral.
- Valor a tu Salud: Descripción del compromiso que asume el Banco con la Salud como eje de inversión. Descripción de: Prevención de la desnutrición infantil y Mejoras de Hospitales y Centros de Salud.
- Patrimonio Histórico: descripción del programa y mención de las iniciativas realizadas.

➤ Sección Proveedores

Subsecciones:

- Cadena de Valor: descripción del compromiso que asume el Banco con este grupo de interés. Código de Conducta para Proveedores: explicación, breve descripción de las expectativas del Banco frente a los proveedores, link al PDF que contiene el Código completo. Compras sustentables: link de contacto para ser un proveedor sustentable.
- Capacitación a Proveedores: Descripción del “Programa Valor: Promoción de la RSC en proveedores Pyme”.
- Guía de Proveedores Sustentables: Descripción de la propuesta, en qué consiste, por qué el Banco elabora la guía, contenidos. Link al PDF que contiene la guía completa.

➤ Sección Ambiente

Subsecciones

- Compromiso Ambiental: descripción del compromiso que el Banco asume frente al cuidado del medio ambiente. Principios de Ecuador y Carbon Disclosure Project: descripción de cada uno, en qué consisten y de qué forma el Banco responde a ese compromiso. Medí tu Huella de Carbono: link al micrositio que tiene el medidor.
- Política Ambiental: Descripción de los objetivos, en qué consiste, con qué los compromete. Historia del compromiso con el ambiente.
- Sistema de Gestión Ambiental: Descripción de ISO 14001 y qué significa tener la certificación. Explicación sobre cómo funciona el SGA: Torre Corporativa, Optimización de recursos, Ahorro de energía, agua y gas natural, Concientización Ambiental, Gestión de riesgos ambientales indirectos.
- Fondo Para la Conservación Ambiental: Descripción del programa en general y el compromiso que asume el Banco. Descripción del programa vigente y links de descargas: Bases de la convocatoria, Formulario de postulación, Jurado, Modelo de Carta compromiso, Preguntas frecuentes, Reglamento.

De esta forma, www.galiciasustentable.com se convierte en el centro de información donde puede hallarse toda la explicación sobre qué significa la responsabilidad social empresaria para Banco Galicia, con qué se compromete, a quiénes reconoce como sus públicos de interés, qué hace por ellos, qué hace por el cuidado del medio ambiente y qué hace por la sociedad en general como actor económico y social.

7.6 Redes sociales de sustentabilidad

7.6.1 Facebook

Si bien la idea es que Galicia Sustentable sea una marca, en el caso de la página de Facebook se mantendrá el genérico en el nombre de la página: “Banco Galicia Sustentable”. Esto se sostiene ya que en esta red social existe una página llamada “Fundación Galicia Sustentable” que no corresponde al Banco, sino a una ONG de la localidad española de Santiago de Compostela.

Para evitar confusiones, no se modifica el nombre del perfil de sustentabilidad. Lo que si se modificará será la imagen de perfil, pasando a utilizarse la imagen del isologo presentado anteriormente.

En la sección Información se modificarán los siguientes aspectos:

- Fecha de inicio: este espacio se eliminará ya que la información sobre la fundación del Banco hace a la historia de la empresa pero no a la gestión en materia de sustentabilidad.
- Descripción breve: el texto se modificará, pasando a:
“¡Bienvenidos a la página oficial de Sustentabilidad de Banco Galicia en Facebook! A través de este espacio podrás conocer nuestra gestión económica, social, y ambiental.”
- Descripción larga: se modificará el contenido. El nuevo texto será:
*“En Banco Galicia entendemos a la Responsabilidad Social Corporativa y la Sustentabilidad como un modelo de gestión que atraviesa toda la cadena de valor. Desde Galicia Sustentable y junto a nuestros accionistas, clientes, empleados, proveedores y la comunidad, buscamos ser un banco responsable, comprometido, transparente y generador de nuevas oportunidades.
Celebramos los logros y asumimos los desafíos que se presentan para poder contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de nuestro país.”*
- Transporte público: este espacio se eliminará.
- Sitio web: se eliminarán todos los links y sólo se incluirá “www.galiciasustentable.com”
- Página oficial: se incluirá este espacio y se ubicará el link “www.bancogalicia.com”

Algunos de los tipos de publicaciones que actualmente se encuentran en la página se mantendrán y se agregarán otros. Así, las publicaciones estarán clasificadas, según su contenido, de la siguiente forma:

- Consejos y reflexiones: corresponden a las ilustraciones que actualmente se suben con consejos sobre reciclado, cuidado de los recursos naturales o con frases de personajes reconocidos o llamados a la reflexión y concientización.
- Campañas de ONGs: este tipo de publicaciones son las que actualmente pueden observarse en la página.
- Campañas masivas a las que el Banco se suma: hace referencia a las campañas del tipo "LA HORA DEL PLANETA".
- Últimas novedades sobre las acciones que el Banco lleva a cabo: estas publicaciones presentan la novedad y contienen el link a la sección Novedades Sustentables de la web de sustentabilidad, donde se encuentran estas publicaciones.
- Novedades de PRIAR: se publicará contenido que se considere relevante para su difusión de las diferentes acciones que se llevan adelante a través del voluntariado corporativo.
- Campañas que lanza el Banco: se presentará la idea principal de la campaña y se incluirá el link a la sección Novedades Sustentables de la web de sustentabilidad, donde se encuentran estas publicaciones.

Además, se hará uso de la aplicación "Notas" que ofrece Facebook para publicar sobre los reconocimientos que recibe el Banco. Serán textos breves, acompañados por un título y una imagen, al estilo de una crónica periodística.

Las "Notas" también se utilizarán para la publicación de Newsletters de PRIAR. Al igual que los reconocimientos, estas publicaciones estarán escritas al estilo de una crónica periodística, acompañados por una o dos imágenes.

Sobre las aplicaciones que se utilizan, se modificarán las existentes y se agregarán nuevas, quedando de la siguiente forma:

- Aplicaciones de ONGs: Actualmente se encuentra la aplicación de Fundación Conin. Este tipo de aplicaciones es aconsejable para campañas puntuales de las que se quiera obtener una gran convocatoria. Se aconseja tener una sola, por la que el criterio de selección de la campaña deberá ser exhaustivo.
- Aplicación de Twitter: se incluirá con el usuario de sustentabilidad @GaliciaRSC. Así, aunque se haya eliminado el link en la sección información, la cuenta de Twitter seguirá estando presente en la fan page. Además, esto dará visibilidad en

Facebook a los tweets que se emitan en tiempo real sobre los eventos en los que el Banco está participando.

- Aplicación de Huella de Carbono: se presentará un afiche digital que explique cómo se mide la huella de carbono y se incluirá el link al micrositio del medidor, que es mismo al que se accede a través de la web de sustentabilidad.
- Políticas de convivencia: se mantendrá tal cual está actualmente.
- Priar Avanza: esta aplicación se eliminará, y los newsletters serán canalizados mediante las Notas, como se explicó anteriormente.
- Discussions: esta aplicación se eliminará ya que no se considera que su permanencia sea necesaria ni contribuya a los propósitos de la comunicación de RSC en Facebook.
- Redondeo Solidario: la información sobre esta campaña se incluirá directamente en las publicaciones de la Biografía de la página y en las fechas de lanzamientos permanecerá como publicación destacada.

Respecto de los videos que se suben en Facebook, se propone subir el video que presenta la línea de tiempo y actualizar la publicación a medida que el video se va actualizando. También, subir el video que presenta el informe completo y los micros de cada grupo de interés. Sobre los micros, incluir en la descripción que acompaña el compromiso que asume el Banco frente a ese grupo.

A medida que termina el año y se emite un nuevo informe, dejar el video que presenta el informe completo del año anterior, pero actualizar los micros e incluir los correspondientes al nuevo informe.

Los videos sobre los ganadores del Fondo para la Conservación Ambiental se seguirán publicando, a fin de mostrar esta acción que realiza el Banco y promover las convocatorias vigentes.

Sobre la frecuencia con la que se realizan las publicaciones, se propone lo siguiente:

Tipo de publicación	Periodicidad
Últimas novedades sobre las acciones que el Banco lleva a cabo	Lunes – Miércoles
Novedades de PRIAR	Martes – Jueves
Consejos y Reflexiones	Preferentemente Viernes – Sábado – Domingo
Notas de reconocimientos que recibe el Banco	Cuando surjan

Campañas de ONGs y Campañas masivas	Cuando surjan
Notas de Newsletter PRIAR	Una vez al mes

Facebook permite programar publicaciones, por lo que las publicaciones de Consejos y Reflexiones se aconseja que se realicen durante los fines de semana. Este tipo de publicaciones son atractivas y pueden funcionar como anzuelos para ingresar a la fanpage y hacer un recorrido. De todas formas, durante la semana, los días que no hayan novedades o compañías de terceros para publicar, se pueden utilizar este tipo de publicaciones para no perder la actividad diaria de la cuenta.

Se considera que de esta forma, la página se mantendrá activa, actualizada y atraerá a la mayor cantidad de seguidores y potenciales seguidores. Además, cumplirá con la función de canal de comunicación con los grupos de interés.

7.6.2 Twitter

Teniendo en cuenta las limitaciones que impone Twitter sobre las extensiones de los usuarios, se propone conservar “@GaliciaRSC” y el nombre “Galicia Sustentable”, ya que no es posible cambiar a “@GaliciaSustentable”.

Así mismo, la descripción en el perfil no se modificará, ya que se considera que la actual es apropiada para la descripción del canal. Lo que si se modificaría es la imagen de perfil, y se pasaría a utilizar el nuevo isologo de Galicia Sustentable.

Respecto de las publicaciones que se realizan, se clasificarán en:

- Tweets emitidos por el usuario:
 - Campañas que lanza el Banco: nombre de la campaña, hashtags que ubique el eje de inversión al que corresponde la campaña (Ej.: #ValorATuFuturo #Educación) y link que dirija a la subsección “Novedades Sustentables” de la web de sustentabilidad, donde se aloja el contenido de la campaña.
 - Video del Informe y Micros: De qué año es el informe y, en el caso de los micros, mención del grupo de interés con hashtag. Ej: “Informe de Sustentabilidad 2014”, “Informe de Sustentabilidad 2014. Compromiso con #ClientesGalicia”.
 - Publicaciones que se hacen en la web de sustentabilidad: sobre reconocimientos, convocatorias, etc. Título de la publicación. Hashtag #NovedadesSustentables. Link a la web de sustentabilidad donde se aloja la publicación.

- Actualizaciones en tiempo real sobre eventos en los que participa el Banco: Información. Hashtag que se usa en el evento (si hubiese, sino poner nombre del evento). Mención del usuario que organiza el evento (si hubiese).
- Tweets que provienen de Facebook:
 - Novedades PRIAR
 - Campañas ONGs
- Retweets:
 - Publicaciones de ONGs.
 - Campañas Masivas
 - Tweets de personas o instituciones referentes de la RSC
- Retweets con citas:
 - Tweets de participantes de los eventos en tiempo real que mencionan a “@GaliciaRSC”. En la cita: Hashtag que se usa en el evento (si hubiese, sino poner nombre del evento). Mención del usuario que organiza el evento (si hubiese).

Sobre la periodicidad con la que se harán las publicaciones, se plantea que la mayoría se realicen cuando surjan. En los casos de campañas que son impulsadas para realizarse durante el fin de semana, se recomienda programar los tweets, a modo de recordatorio, para que se publiquen los días de los eventos. También, al igual que en Facebook, concentrar la mayor cantidad de publicaciones de Consejos y Reflexiones durante el fin de semana. De esta forma, la cuenta no perderá actividad.

Considerando que Twitter requiere una actualización más frecuente que Facebook, se busca impulsar mediante la clasificación de las publicaciones la difusión de la información de RSC y la interacción con quienes están participando junto al Banco en eventos vinculados a la sustentabilidad. De esta forma, conseguir atraer más seguidores que se interesen por esta temática.

7.7 Perfiles comerciales

Respecto de las diferentes redes sociales en las que el Banco tiene presencia con el perfil comercial Banco Galicia, se recomienda hacer una selección de cuáles son los canales que se adaptan a los fines comerciales.

Sobre las redes sociales como Flickr, SoundCloud y Slideshare, se plantea hacer una evaluación sobre si realmente la red se adapta a las necesidades y estrategias comunicativas de la parte comercial o no. En caso de que no se adapten, pero se desee mantenerlas abiertas por una cuestión de reserva de dominio, se plantea mantener los perfiles ocultos.

En el caso de Facebook, en la sección Información, se plantea poner en “Página oficial”: www.bancogalicia.com. Y en “Sitio web”, reemplazar la página del Banco por www.galiciasustentable.com. Además, también se propone que entre las páginas que le gustan a “Banco Galicia”, se encuentre la fan page “Galicia Sustentable”.

En Twitter, teniendo en cuenta que no puede extenderse mucho el texto en la descripción de usuario, no se aconseja hacer referencia a la web de sustentabilidad, pero si, que se encuentre entre los usuarios a los que @BancoGalicia sigue.

Sobre LinkedIn y Google+ no se proponen cambios en las descripciones. En todas, en general, la propuesta respecto de las publicaciones que se hacen es publicar el video sobre el Informe de Sustentabilidad e invitar a los seguidores a conocer la gestión de RSC que realiza el Banco. Esta publicación puede hacerse una sola vez, y dejar los videos anteriores disponibles a medida que se emitan los nuevos, principalmente en Facebook.

7.8 Observaciones

En general, respecto de la información que se difunde, se plantea aumentar las publicaciones respecto de logros ambientales o acciones vinculadas al cuidado del medio ambiente que realiza el Banco. También, aumentar la publicación de acciones que se realizan para beneficiar a proveedores e incluir las acciones que se desarrollan respecto de los empleados y accionistas.

Estos aspectos actualmente no se encuentran muy visibles en la web de sustentabilidad ni en las redes sociales. Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria incluye a todos los stakeholders, se considera necesario difundir un poco de información sobre lo que se realiza respecto de los grupos mencionados.

Si se mantienen las publicaciones como hasta ahora, lo que estaría comunicando el Banco sería exclusivamente su accionar frente a un grupo de interés: la comunidad. Ampliar la comunicación sobre lo que se hace frente a los otros grupos de interés ampliaría, por ejemplo, mayor cantidad de personas que quieran trabajar en Banco Galicia o mayor cantidad de proveedores sustentables que vean al Banco como un posible cliente.

Así, se estima que la comunicación de la responsabilidad social corporativa que Banco Galicia gestiona alcance un mayor número de receptores, logre constituir a Galicia Sustentable en referencia y pase a ser un intangible de valor con el que la empresa pueda contar para fortalecer su posicionamiento, reputación e imagen en sus diferentes públicos.

Capítulo 8: Conclusión

Luego de haber hecho un recorrido por lo que plantea la teoría respecto del fenómeno de la comunicación organizacional y al haber hecho un acercamiento y análisis del caso Banco Galicia y su comunicación de RSE, es posible arribar a una serie de conclusiones que permitan entender en qué nivel la responsabilidad social empresaria, la comunicación y la reputación de una empresa se conectan y cómo eso se gestiona en la práctica.

El objetivo de este trabajo era analizar la gestión de la comunicación de RSE que Banco Galicia realizó durante 2014 y hasta julio de 2015, para establecer de qué manera la organización llega a los públicos de interés con los que se relaciona, y así, generar una serie de propuestas que contribuyan a mejorar la gestión de esa comunicación.

En el acercamiento a la trayectoria de gestión de RSE de Banco Galicia, se pudo apreciar que el caudal de información con el que cuenta la organización es amplio y responde a las demandas que plantea incorporar como modelo de gestión la responsabilidad social empresaria. Así mismo, fue posible corroborar, según lo expresado por la Gerencia de Sustentabilidad, cuáles son los canales que establecen con sus públicos de interés para la comunicación de las acciones que lleva a cabo el Banco.

El análisis de esos canales permitió conocer qué comunica el Banco, de qué forma lo hace y qué herramientas utiliza para desarrollar esa comunicación. Con ese análisis, fue posible generar una serie de propuestas que contribuyen a mejorar la comunicación a partir de la optimización de los recursos comunicativos con los que ya se cuenta.

Si retomamos a la hipótesis que se encuentra al inicio, donde se plantea que “la sincronía entre las acciones que se llevan a cabo en materia de RSE y lo que se comunica al respecto, contribuirá a la formación de una imagen positiva, brindando un mejor nivel de reputación de la compañía”, es posible afirmar que esa oración se confirmó.

Así mismo, la segunda oración planteada en la hipótesis, que dice que “reportar los objetivos planteados por la empresa y los logros obtenidos en materia de RSE contribuirá a generar lazos de mayor confianza con el entorno social donde la empresa desarrolla su actividad comercial”, también se confirmó. Esto se da por varios motivos que responden a la responsabilidad de comunicar que poseen las empresas.

Al firmar acuerdos y sumarse a iniciativas internacionales, tales como el Pacto Global, GRI, Carbon Disclosure Project, o utilizar para la gestión estándares e indicadores como AccountAbility o IBASE, las empresas se presentan con un compromiso concreto

respecto de la gestión de la RSE. Entre las cosas que esos acuerdos internacionales tienen en común, se encuentra la comunicación.

La mayoría de estas iniciativas comprometen a las empresas a mantener una comunicación y diálogo constante con sus stakeholders, con las mismas instituciones que proponen las iniciativas y con la comunidad con la que se relacionan. En este sentido, la concreción de esa comunicación debe darse a través de la presentación de los informes de sustentabilidad, que como plantea GRI, deben estar en formato digital o impreso y en su versión completa, disponible para todo aquel que se interese.

En este nivel, donde la comunicación se vuelve un requisito para poder formar parte de una iniciativa, se confirma la primera oración de la hipótesis. Esto se da, porque reportar y contar, de cierta forma, con el aval de instituciones como la ONU (en el caso del Pacto Global y de UNEP-Fi), otorga a empresas como Banco Galicia un respaldo que fortalece la confianza y veracidad de la información. Ese aspecto, se vincula directamente con los factores que pueden contribuir a que la imagen que los públicos tienen de la empresa sea positiva y el nivel de reputación sea mayor.

Claro que, la RSE no será el único factor que forme en la mente de los públicos una imagen positiva y le otorgue a una empresa un buen posicionamiento, pero si sumará si está bien gestionada y su comunicación es eficiente.

Por otra parte, la segunda oración que se plantea en la hipótesis es posible contrastarla cuando se plantea el creciente interés que hay sobre la responsabilidad que asumen las empresas sobre su desempeño social y ambiental. En el caso Banco Galicia, se observa que su gestión de RSE es premiada y reconocida por diferentes instituciones en diferentes aspectos. Así, por ejemplo, ocupar el séptimo puesto entre las empresas más elegidas para trabajar habla de un buen desempeño en la gestión de los recursos humanos y el respeto de los derechos y normas sobre sus empleados.

Lograr que los empleados hablen bien de la empresa, estén cómodos y la elijan por ser un buen lugar de trabajo, es el resultado, entre otras razones, de una buena gestión de la comunicación y el clima a nivel interno, de una buena gestión de la responsabilidad respecto de este grupo de interés, y principalmente, de una apertura al diálogo.

La buena administración de la comunicación de RSE, más allá de plantear las pautas para que todos los stakeholders estén en sintonía con las acciones más recientes de la empresa y sepan el compromiso que asume, permite generar un diálogo constante que ayuda a la empresa progresar en la gestión de su responsabilidad social.

8.1 Los desafíos de comunicar la RSE: caso Banco Galicia

Al entender la RSE como un modelo de gestión, la comunicación debe actuar en primera instancia sobre el nivel de la identidad y cultura corporativa. Luego, ocuparse de la transmisión de la información hacia los públicos de interés y poner a todos en sintonía con esta forma de trabajo.

En el caso Banco Galicia, si bien no ha sido el objetivo del desarrollo de esta investigación, es posible observar que sobre la identidad y la cultura corporativa, el Banco ha desarrollado una fuerte concientización sobre la importancia que le otorga a la RSE a lo largo de toda su cadena de valor mediante los códigos y documentos o requisitos, que comprometen a accionar de forma responsable a cada grupo de interés.

Al observar su identidad, los elementos que componen su cultura corporativa (Creencias, Pautas, Compromisos éticos), los elementos que componen su filosofía corporativa (Misión, Visión, Valores) y su conducta institucional, es posible ver que la RSE se trabaja de forma transversal desde el interior de la empresa.

También, hacia el exterior de la empresa, Banco Galicia se ocupa de gestionar acciones que atiendan las demandas de todos sus grupos de interés en particular, y que atienda las necesidades del conjunto de la sociedad desde su lugar de entidad financiera y desde su rol de empresa como actor social.

Así, a lo largo de diez años, es posible ver que su conducta ha sido coherente y ha apuntado siempre a la optimización de sus planes de RSE. Esto le ha otorgado a la comunicación un caudal amplio de información para gestionar tanto en el corto, mediano y largo plazo.

En el análisis realizado se pudo observar la intención de comunicar que posee el Banco y que sus tácticas comunicativas tienden a la visibilización de las acciones y la comunicación de los resultados. Sin embargo, se percibe una desatención sobre la actualización de esa información y una falta de sincronía entre lo que se comunica por los diferentes canales.

De esta forma, si bien es posible conocer la gestión de la RSE que realiza, no hay un fácil acceso a esa información en una primera instancia. Para quien es totalmente ajeno al Banco y desea conocer y analizar esta información, es necesario emprender una tarea expeditiva y comparativa que permita sacar conclusiones de qué se hizo, cómo, cuándo y con quiénes.

Mientras que, si se pertenece a algún grupo de interés, resulta sencillo acceder a la información como beneficiario de las acciones que realiza el Banco. Es decir, el Banco

mantiene una buena comunicación de sus iniciativas con los respectivos beneficiarios, pero desatiende la comunicación de RSE respecto de los públicos en general.

La única herramienta comunicativa que se encuentra optimizada para la transmisión de toda la información de RSE es el Informe de Sustentabilidad. Pero fuera de esta herramienta, los otros canales que se poseen se encuentran con una comunicación descoordinada.

Así, si bien el Banco presenta la multicanalidad de la comunicación como una característica distintiva en todas sus áreas, respecto de la RSE esto se logra –ya que cuenta con varios canales de sustentabilidad- pero de forma contradictoria.

El Banco logra utilizar diferentes canales de comunicación de RSE pero no logra generar una sincronía de la información que se difunde a través de cada uno. Esta falta de sincronización en la multicanalidad provoca una desinformación de los públicos ya que si no se lee el último informe de sustentabilidad emitido, es posible no estar al tanto de las acciones de RSE más recientes.

Si se quiere cumplir con el compromiso de la transparencia, al tener presencia en redes sociales y contar con una web de sustentabilidad exclusiva, se vuelve obligatorio mantener estos canales actualizados. Además, teniendo en cuenta que la comunicación y la RSE son herramientas transversales de la organización, es necesario que los canales de sustentabilidad cumplan con el mismo nivel de desarrollo con el que cuentan los canales de comunicación de las otras áreas, para no generar una descoordinación entre la comunicación comercial e institucional.

Así mismo, al utilizar herramientas como Facebook y Twitter, el dinamismo que exigen estas redes marcan la necesidad de poseer una comunicación de la RSE coordinada, activa y actualizada. Si una empresa decide tener presencia en redes sociales, debe tener previamente una planificación para gestionar esa presencia. Sino, puede volverse contraproducente, ya que los públicos juzgan a las empresas por su acción y omisión.

8.2 RSE: una tendencia que crece

Como se pudo apreciar al inicio de este trabajo, la responsabilidad social empresaria comienza a estar cada vez más presente entre los asuntos a tratar de las organizaciones, sea cual sea el sector al que pertenezcan.

Si se presta atención a la situación argentina, es posible observar que desde la llegada del Pacto Global al país en 2004, el compromiso y trabajo de las organizaciones se han visto fortalecidos. Esto ha indicado un aumento tanto en el número de empresas que

comenzaron a gestionar sus acciones de forma responsable como de empresas que empezaron a reportar y ocuparse de la comunicación de los resultados obtenidos.

La cantidad de reportes que se han emitido siguiendo las guías GRI, las Comunicaciones de Progreso y lo que plantean las empresas en diferentes espacios de diálogo (como lo fue la Conferencia de IARSE 2015, entre muchos otros), dan cuenta de que la RSE es una tendencia que crece. Para estar en sintonía con esta tendencia, ya no es sólo un tema a tratar por las grandes empresas sino también por las PyMEs y micro PyMEs.

Ahora no sólo es necesario producir o brindar productos o servicios de gran calidad para ser elegidos como proveedores de una gran empresa, sino que también empieza a ser requisito ocuparse de los derechos humanos y laborales, los impactos sociales y ambientales, y garantizar una actividad basada en la anti-corrupción. Quizás, por diversos motivos, aún es muy difícil para empresas medianas o pequeñas ocuparse de todos estos temas, pero empezar a trabajar de a poco sobre cada uno, es necesario.

La RSE ya es un tema instalado en el mundo de las organizaciones. Toca a todas las áreas dentro del organigrama e interesa a diferentes sectores sociales. Es por ello, que la comunicación no puede quedar aislada, sino que debe ocuparse y gestionar como lo hace con los otros elementos con los que trabaja.

Así, el nuevo desafío se presenta en identificar cómo se posiciona la empresa frente a la RSE, qué cosas hace, qué cosas omite o no gestiona, qué esperan los stakeholders que haga y cómo debe gestionarse y desarrollarse la comunicación de esa información.

8.3 Gestionar para comunicar

Las empresas que incorporan la responsabilidad social empresaria al management, todo el tiempo están generando contenidos que se transforman en datos e informaciones, a partir de su comportamiento.

Es necesaria la existencia de esos datos, esas informaciones y, en definitiva, esos hechos, para que la comunicación tenga sobre qué gestionar. La comunicación de la RSE nunca puede darse antes que los hechos, ya que se correría el riesgo de caer en el lugar de la demagogia. Sin embargo, lo que sí se puede gestionar son los procesos de visibilización de la responsabilidad social antes de que la empresa actúe y durante el desarrollo de la acción.

Es decir, la comunicación puede trabajar los procesos mediante los cuales los posibles beneficiarios de una acción y los públicos de interés en general tomen conocimiento de una iniciativa. También, se puede difundir qué es lo que está haciendo la empresa y luego los resultados de esa acción. Pero, si previamente no hubo una gestión de

RSE, donde se analizó el contexto en el que se desenvuelve la empresa y se plantearon las pautas y objetivos para la realización de planes acción de la organización como actor social, no es posible comunicar. Al menos, sin correr el riesgo de luego ser juzgados por demagogos, o en última instancia, estar haciendo marketing social.

La empresa no puede prometer soluciones o contribuciones que luego no podrá hacer frente. Como así tampoco, podrá realizar acciones con la comunidad para mostrar un buen perfil corporativo, si con sus empleados no se maneja correctamente o si no gestiona su impacto ambiental. Por eso, antes de gestionar la comunicación de RSE, es necesario gestionar la RSE.

8.4 ¿Qué beneficios otorga una buena comunicación de la RSE?

En un contexto donde el interés sobre la responsabilidad social que las empresas asumen se encuentra en crecimiento, resulta fundamental planificar qué se va decir, a quiénes, cómo, cuándo y a través de qué canales.

Que el interés sobre la RSE haya aumentado en la sociedad parte de dos posiciones contrarias. Por un lado están quienes tienen una concepción de que las empresas son parte también del grupo de responsables de que la contaminación ambiental y la desigualdad social vayan en crecimiento. Por otro, están quienes prestan atención a la gestión de la RSE que realizan las empresas porque consideran que son actores sociales, que en conjunto con toda la sociedad, forman parte tanto del problema como de la solución.

Las empresas como Banco Galicia, que han asumido su responsabilidad empresaria y vienen trabajando al respecto, pueden ser juzgadas por cualquiera de las dos posiciones, de forma positiva o negativa.

Allí, es donde la buena comunicación de las acciones de responsabilidad social juega un rol fundamental. Esta comunicación requiere ser gestionada de forma también responsable para no quedar como una táctica de marketing social, sino presentar a las acciones como el resultado del compromiso que asume la empresa.

Al ser tomada la RSE como un compromiso y un convencimiento de la empresa sobre cómo desarrollar el negocio, se contribuirá a generar aspectos que actúen de forma positiva en la percepción que tienen los diferentes públicos de la empresa. Si bien se planteó a la imagen, reputación y posicionamiento de una empresa como un constructo de recepción, es posible, mediante la comunicación de la RSE, colaborar con una serie de datos concretos para que estas características se vean favorecidas.

Teniendo en cuenta todo lo analizado hasta ahora, entre los beneficios que puede otorgar una buena comunicación de la RSE, se pueden plantear los siguientes:

- ✓ Que los públicos de interés conozcan el compromiso que asume la empresa como actor social.
- ✓ Que la sociedad pueda juzgar a la empresa tanto por su desempeño comercial como por su desempeño social y ambiental.
- ✓ Que la empresa sea percibida como actor social comprometido por aquellos que no se encuentran vinculados a ella de ninguna forma.
- ✓ Que la imagen, reputación y el posicionamiento se vean fortalecidos entre aquellos públicos que prestan particular atención a la responsabilidad social de las empresas.
- ✓ Que quienes conocen la RSE de la empresa se conviertan en comunicadores indirectos a partir de toda la información que tienen a su alcance.

Así, no sólo se generará una transparencia en la gestión sino que se podrá tener alcance a diferentes actores sociales que se conviertan en potenciales colaboradores, proveedores, clientes, o posibles beneficiarios de las acciones de RSE. También, permitirá llegar a líderes de opinión, medios especializados o diferentes organismos nacionales e internacionales que vuelquen una mirada positiva respecto de la empresa.

8.5 La responsabilidad de comunicar.

Como es posible apreciar, no sólo la RSE requiere del compromiso y trabajo de las empresas, sino que también la comunicación se vuelve una herramienta fundamental para respaldar ese compromiso asumido.

Al tomar a la responsabilidad social empresaria de forma estratégica, como un modelo de gestión transversal a toda la empresa, las actividades que desarrolla la organización deben partir desde una perspectiva responsable. Una conducta responsable y coherente indirectamente contribuirá a la comunicación de la gestión empresaria.

Una gestión responsable de la comunicación, que permita mantener a la cadena de valor en una misma línea de información y acción, será uno de los factores estratégicos que permitirá a la empresa mejorar todos los aspectos de su accionar y convertirá en un gran valor intangible a la RSE al momento de buscar posicionar una marca, un producto o servicio nuevo.

Gestionar la comunicación desde una perspectiva responsable, coherente y coordinada, tanto hacia el interior como exterior de la organización, forma parte también de las acciones de RSE que una empresa debe desarrollar. Esta forma de trabajo permitirá a la organización reflejar el compromiso asumido como actor social y fortalecerá los lazos de confianza con la comunidad y el entorno.

Bibliografía

Libros:

- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social IV. Técnicas para la recogida de datos e información*. Buenos Aires, Argentina. Colección Política, servicios y trabajo social. Grupo Editorial Lumen.
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y Organización*. Buenos Aires. Paidós.
- Berganza Conde, M. y Ruiz San Román, J. (coord.) (2005). *Investigar en Comunicación. Guía Práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid, España. McGraw-Hill.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.
- Costa, Joan (2006) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.
- Fundación Observatorio de Responsabilidad Social. (2014). *Pequeño Diccionario de la Responsabilidad Social*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Gorrochategui, N. y Krieger, M. (2012). *Dimensión Social de la RSE. Acciones de las organizaciones privadas y públicas. Argentina 2001-2010*. Buenos Aires, Argentina. Cooperativas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. D.F., México. McGraw-Hill Interamericana.
- Paladino, M. y Álvarez Teijeiro, C. (eds.). (2006). *Comunicación Empresarial Responsable. Las organizaciones: escuelas de cultura*. Buenos Aires, Argentina. Temas.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.
- Rodríguez de San Miguel, H. *La comunicación en las organizaciones. Cap. 2: "Hacia una definición de la comunicación organizacional"*. España. Trillas.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial de las Ciencias.
- Villafañe, J. (2006) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. (3ª ed.) Buenos Aires, Argentina. La Crujía.

PDF

Banco Galicia (2005). *Informe de Sustentabilidad 2005*. Buenos Aires, Argentina.

Recuperado en:

http://apps.bancogalicia.com.ar/eGalicia/Home/Secciones/Institucional/Responsabilidad_Social/Informe_2005.pdf

Banco Galicia (2006). *Informe de Sustentabilidad 2006*. Buenos Aires, Argentina.

Recuperado en:

http://www.bancogalicia.com/eGalicia/Home/Secciones/Institucional/Responsabilidad_Social/Informe_2006.zip

Banco Galicia (2007). *Informe de Sustentabilidad 2007*. Buenos Aires, Argentina.

Recuperado en:

http://www.bancogalicia.com/eGalicia/Responsabilidad_Social/Informe_2007.zip

Banco Galicia (2008). *Informe de Sustentabilidad 2008*. Buenos Aires, Argentina.

Recuperado en:

http://www.bancogalicia.com/eGalicia/Responsabilidad_Social/Informe_2008.zip

Banco Galicia (2009). *Informe de Sustentabilidad 2009*. Buenos Aires, Argentina.

Recuperado en:

http://www.bancogalicia.com/eGalicia/Responsabilidad_Social/Informe_2009.zip

Banco Galicia (2010). *Informe de Sustentabilidad 2010*. Buenos Aires, Argentina.

Recuperado en:

http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/BG_Informe2010.pdf

Banco Galicia (2011). *Informe de Sustentabilidad 2011*. Buenos Aires, Argentina.

Recuperado en:

http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/INFORMES_2011/BG_2011_21.pdf

Banco Galicia (2012). *Informe de Sustentabilidad 2012*. Buenos Aires, Argentina.

Recuperado en:

http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/BG_Informe_Sustentabilidad_2012.pdf

Banco Galicia (2013). *Informe de Sustentabilidad 2013*. Buenos Aires, Argentina.

Recuperado en:

http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/INFORME_2013/GS_informe_Sustentable_Imreso_2013.pdf

- Banco Galicia (2014). *Informe de Sustentabilidad 2014*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado en:
http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/INFORME_2014/informe-galicia-2014-version-impresa.pdf
- Banco Galicia (2014). *Informe de Sustentabilidad Complementario 2014*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado en:
http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/INFORME_2014/informe-galicia-2014-completo.pdf
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago (Chile). Colección Libros de la Empresa. Recuperado de:
<https://paulcapriotti.wordpress.com/libros/>
- Capriotti, P. y Schulze, F. (2010). *Responsabilidad Social Empresaria*. Barcelona (España), Santiago (Chile), Executive Business School, Colección Libros de la Empresa. Recuperado de:
<https://paulcapriotti.wordpress.com/libros/>
- Kliksberg, B. (2012). *Hacia un nuevo paradigma de la responsabilidad social empresarial*. Buenos Aires, Argentina. Observatorio de Responsabilidad Social. Recuperado en:
<http://ors.org.ar/index.html>
- Liarte-Vejrup, N. (2015). *El desafío de la sustentabilidad corporativa: una década de contribuciones del Pacto Global en Argentina. Ilustrado por Verónica Grandjean. - 1a ed. - Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2015*. Buenos Aires. Recuperado en: <http://pactoglobal.org.ar/recursos/el-desafio-de-la-sustentabilidad-corporativa-una-decada-de-contribuciones-del-pacto-mundial-en-argentina/>
- PRIAR (2014). *Informe de Gestión 3013-2014 PRIAR*. Buenos Aires. Enviado por Gerencia de Sustentabilidad, Banco Galicia.
- Rosenfeld, Adriana (2012). *Norma IRAM-ISO 26000:2010 – Guía de responsabilidad social*. Buenos Aires. Observatorio de Responsabilidad Social. Recuperado en:
<http://www.ors.org.ar/content/library/norma-iram-iso-260002010-%E2%80%93-gu%C3%ADa-de-responsabilidad-social>
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Buenos Aires, Argentina. Fundación OSDE. Recuperado en:
<http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>
- Suiza, ISO. (2010). *Descubriendo ISO 26000*. Ginebra, Suiza. Recuperado en:
http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

Valverde Chaves, J. (ed.). (2014). *Algunos apuntes sobre el estado de la responsabilidad social empresarial en Latinoamérica. Heredia (Costa Rica)*. Recuperado en: <http://ors.org.ar/index.html>

Libros y documentos consultados:

Banco Galicia. (s.f.). *Código de Ética del Banco Galicia de Buenos Aires Sociedad Anónima*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado en mayo 2015 en: http://galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/EMPLEADOS/Codigo_de_Etica_Bco_Galicia_BS_As_SA.pdf

Banco Galicia. (s.f.). *Código de Conducta de Proveedores Banco Galicia*. Recuperado en mayo 2015 en: http://apps.bancogalicia.com.ar/eGalicia/Home/Paginas_y_Secciones_Varias/Otros_Archivos/Codigo_de_conducta.pdf

CONSESER. (s.f.). *Norma Internacional ISO 26000. Traducción oficial*. Recuperado en julio 2015 en: <http://www.conseser.com.ar/images/news/iso-26000.pdf>

Equator Principles. *Los Principios del Ecuador junio de 2013. Una referencia del sector financiero para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales de los proyectos*. Recuperado en junio de 2015 en: http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_spanish_2013.pdf

Global Reporting Initiative. *G3.1 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Recuperado en junio 2015 en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

Global Reporting Initiative. *G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y contenidos básicos*. Recuperado en junio 2015 en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

Global Reporting Initiative. *G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación*. Recuperado en junio 2015 en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>

Global Reporting Initiative. *G4 Sector Disclosures Financial Services*. Recuperado en junio 2015 en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G4-Financial-Services-Sector-Disclosures.pdf>

Revista Mercado. (2014). Ed. Abril 2014 Mercado 1154. *RSE a la hora de rendir cuentas. Los 10 sobresalientes del 2014*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Coyuntura S.A.

Ruiz Balza, A. y Aphal, K. (2003). *Acciones con la comunidad*. Buenos Aires, Argentina. Comunicólogos.

Ruiz Balza, A. y Aphal, K. (2003). *Comunicación, Organizaciones y Management*. Buenos Aires, Argentina. Comunicólogos.

Sitios web

Banco Galicia, Micrositio del Informe de Sustentabilidad 2014:
<http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/IS/2014/VO/>

Banco Galicia: <http://www.bancogalicia.com/>

Carbon Disclosure Project: <http://www.cdpla.net/es>

Código R. 30 de abril de 2007. *Principios de Ecuador*. Recuperado en:
<http://www.codigor.com.ar/principiosecuador.htm>

Cuevas Moreno, Ricardo (2011) *Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas: guía de lectura para su estudio*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Universidad Militar de Nueva Granada. Colombia. Recuperado en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732002>

Fondos Fima: <http://www.fondosfima.com.ar/>

Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" *The New York Times Magazine*. Copyright © 1970 by The New York Times Company.
Recuperado de: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

Galicia Seguros: <http://www.galiciaseguros.com.ar/>

Galicia Sustentable: <http://www.galiciasustentable.com>

Galicia Valores: <http://www.galicia-valores.com.ar/>

Galicia Warrants: <http://www.galiciawarrants.com.ar/>

Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org>

González, M. y Corresponsables (eds.). (2015). *Anuario Corresponsables 2015. Organizaciones responsables y sostenibles*. Recuperado en:
<http://publicaciones.corresponsables.com/publication/8bb13d37/>.

Grupo Financiero Galicia: <http://www.gfgsa.com/>

PR Noticias. (2014). *El Storytelling llega a la Responsabilidad Social Corporativa. Entrevista de PRNoticias a Fernando Prada en el VIII Foro Mundial de la Comunicación*. Madrid (España). Recuperado en: <http://www.prnoticias.com/index.php/comunicacion/96-reputacion-y-rsc/20134252-el-storytelling-llega-a-la-responsabilidad-social-corporativa#Red1e9IO8a0odusC>

Red Argentina del Pacto Global. 2014: *Los 10 principios*. Buenos Aires (Argentina).
Recuperado en: <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=3>

Tarjeta Naranja: <http://www.tarjetanaranja.com/>

Tarjeta Nevada: <http://www.tarjetanevada.com.ar/>

Tarjetas Regionales: <http://www.tarjetasregionales.com/>

UNEP Finance Initiative: <http://www.unepfi.org/>

United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/>

Videos IARSE. (2015) Conferencia Internacional IARSE 2015 "Responsabilidad Social y Sustentabilidad: Estar en el Mundo". [Archivo de video]. Recuperado en:
https://www.youtube.com/watch?v=e8B_M7ZFSnM

Referencias

Citas originales traducidas en este trabajo:

AccountAbility. (2015) Recuperado el 20 de agosto de 2015. En:
<http://www.accountability.org/standards/index.html>

“AccountAbility's AA1000 series are principles-based standards to help organisations become more accountable, responsible and sustainable. They address issues affecting governance, business models and organizational strategy, as well as providing operational guidance on sustainability assurance and stakeholder engagement.”

“AccountAbility's AA1000 series are principles-based standards to help organisations become more accountable, responsible and sustainable. They address issues affecting governance, business models and organizational strategy, as well as providing operational guidance on sustainability assurance and stakeholder engagement.”

“The AccountAbility Principles Standard (AA1000APS) provides a framework for an organisation to identify, prioritise and respond to its sustainability challenges.”

“The AA1000 Assurance Standard (AA1000AS) provides a comprehensive way of holding an organisation accountable for its management, performance, and reporting on sustainability issues by evaluating the adherence of an organisation to the AccountAbility Principles and the reliability of associated performance information.”

“The AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) provides a framework to help organisations ensure stakeholder engagement processes are purpose driven, robust and deliver results.”

UNEP-Fi. (2015). Recuperado el 30 de agosto de 2015. En: <http://www.unepfi.org/>

““UNEP FI is a global partnership between UNEP and the financial sector. Over 200 institutions, including banks, insurers and fund managers, work with UNEP to understand the impacts of environmental and social considerations on financial performance.”

Anexos

1. Consultas vía mail a representantes de Banco Galicia:

- Consulta a Gerencia de Sustentabilidad sobre Comunicado de Copenhague.

En el Informe de 2009 se indica que el Banco estuvo presente en la 15° Conferencia de Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 15), mediante el Comunicado de Copenhague. En el Informe Complementario de 2014, en el apartado 3.4 Alianzas también se menciona el Comunicado.

Lo que no me queda claro: ¿cuál es el compromiso que toma el Banco al adherir a tal Comunicado y de qué forma llevan a cabo tal compromiso?

Estimada Laura:

Mediante el comunicado de Copenhague Banco Galicia se sumó a la 15° Conferencia de partes de la Convención de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP15). De esta forma se incorporó al llamamiento internacional para acordar soluciones frente al cambio Climático.

En este sentido, es que el Banco gestiona sus consumos de energía a través del Programa de Racionalización de Energía, agua y gas, y a partir de año 2013, profundizó dicha gestión estableciendo Metas Corporativas Energéticas, orientadas a disminuir el promedio de intensidad energética de la organización.

Además, año a año profundizamos la medición de nuestra Huella de Carbono para en un futuro, analizar acciones de mitigación.

Por último, todos los años reportamos a CDP (Carbon Disclosure Programme) nuestra medición de gases de efecto Invernadero.

Cualquier otra duda no dejes de contactarme.

Saludos cordiales,

Sustentabilidad
BANCO GALICIA
Tte. Gral. Juan D. Perón 430/34 10°
Capital Federal - Buenos Aires
rsc@bancogalicia.com.ar
galiciasustentable.com
Facebook: Banco Galicia Sustentable
Twitter: @GaliciaRSC .

-Consulta a Florencia Cambiaso por Informe de PRIAR:

Necesitaría saber si podrías enviarme el Informe de PRIAR. Una duda sobre el Informe: ¿Entre quiénes se distribuye?

Hola Laura, te adjunto el último informe de PRIAR.

Saludos,

Flor

(See attached file: Informe Gestión PRIAR 2013-2014 (baja).pdf)

(Embedded image moved to file: pic27753.gif)

Florencia Cambiaso

Sustentabilidad

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RRHH

Tel.: (011) 6329-3460

Tte. Gral. Juan D. Perón 430/34 10°

Capital Federal - Buenos Aires

Florencia.Cambiaso@bancogalicia.com.ar

bancogalicia.com

Hola Laura. El informe de Gestión bi-anual de PRIAR se distribuye ente: directores del Banco, voluntarios, comunidad de líderes, Team Leaders PRIAR, colaboradores internos y externos, algunos periodistas especializados, Coordinadores zonales, donantes por débito automático, y algunas organizaciones beneficiarias. También se lleva a eventos para su distribución entre colaboradores.

Saludos,

Flor

(Embedded image moved to file: pic21548.gif)

Florencia Cambiaso

Sustentabilidad

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RRHH

Tel.: (011) 6329-3460

Tte. Gral. Juan D. Perón 430/34 10°

Capital Federal - Buenos Aires

Florencia.Cambiaso@bancogalicia.com.ar

bancogalicia.com

2. Entrevista vía mail a representantes de Banco Galicia

-Entrevista vía mail a Florencia Cambiaso, Coord. de Voluntariado Corporativo. Desarrollo organizacional y RRHH. Gerencia de Sustentabilidad.

Hola Laura, cómo estás?

Disculpas por la demora de mi rta. Estamos con bastantes temas y lanzamientos de nuevos proyectos.

Te respondo más abajo las preguntas.

1. ¿Cómo está conformada la Gerencia de Sustentabilidad? (organigrama tentativo, en caso de que no haya uno definido)
8 personas: una Gerente de Sustentabilidad, una jefe de Responsabilidad Social Corporativa, una coordinadora de Ambiente, 5 analistas de: programas de relación con la comunidad, comunicación, voluntariado corporativo y control de indicadores.

2. ¿Qué tipo de ayuda solicita al Departamento/Gerencia de Comunicación? trabajamos muy en equipo con Comunicación interna para la generación de acciones, comunicación a los empleados y publicaciones en la intranet.

3. Sobre el informe de sustentabilidad, ¿Se imprime? En caso de ser así, ¿Qué cantidad se imprime y a quiénes se les hace llegar el formato físico? Sí, pero sólo imprimimos 1000 unidades que destinamos a referentes de nuestros grupos de interés

4. Además de los informes de sustentabilidad disponibles en la web, la página Galicia Sustentable y cuentas en redes sociales. ¿Existe otro canal donde se transmita información - iniciativas o resultados - vinculada a la RSC a los públicos de interés?

Esos son nuestros principales canales de comunicación externa.

(Indicar si, por ejemplo, se manda un mail en particular, si se imprimen folletos o si se lo menciona de forma oral en los puntos de contacto con los clientes. Si se menciona en reuniones de accionistas. Si se incluye cartelería o folletería en los espacios de trabajo, intranet, revista interna, etc. Si se realiza un evento, interno o externo, para la presentación del informe.)

En ocasiones se manda información por mail, pero mayoritariamente se canaliza por la intranet. No solemos imprimir muchos folletos (solo para eventos o cuestiones puntuales), También tenemos una presentación anual de Sustentabilidad para los accionistas. El Informe de Sustentabilidad se presenta anualmente en la Asamblea de accionistas junto con memoria y balance del Banco.

5. En la evaluación de imagen de la marca Banco Galicia, ¿se refleja la RSC como un factor que suma a la reputación de la empresa?

La Sustentabilidad en Banco Galicia está asociada a la estrategia del negocio. No se trata de una cuestión reputacional. Si a tendencia de lo que opinan los clientes se refiere, entonces entendemos que el cliente está cada vez más maduro y atento a las conductas de las empresas. El año pasado hicimos una encuesta en la que le preguntamos a nuestros clientes si toma en cuenta el compromiso social y ambiental del banco a la hora de elegirlo y el 60% dijo que sí, y un 82% contestó que valora positivamente conocer qué hace el Banco en materia de sustentabilidad.

6. ¿Qué objetivos tienen planteados respecto al posicionamiento en el mercado de la marca Banco Galicia en cuestiones de RSC?

La estrategia de inversión social que impulsa el Banco está basada en tres pilares centrales de trabajo: educación, promoción laboral y salud.

Desarrollamos un decálogo de buenas prácticas agropecuarias para promover un sistema de producción sustentable que asegure el desarrollo social preservando la integridad de los recursos naturales para las generaciones futuras. Además, recientemente lanzamos una línea de crédito de Mezzofianzas, nueva propuesta de financiamiento de Banco Galicia para brindar una respuesta a la escasa oferta crediticia para el segmento compuesto entre los destinatarios de los microcréditos y las PyMEs ya

consolidadas. Es una línea innovadora en el mercado que lanzamos recientemente con el objetivo de financiar emprendimientos y proyectos sustentables con un alto impacto social y ambiental.

Saludos!

Flor

(Embedded image moved to file: pic11703.gif)

Florencia Cambiaso

Sustentabilidad

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RRHH

Tel.: (011) 6329-3460

Tte. Gral. Juan D. Perón 430/34 10°

Capital Federal - Buenos Aires

Florencia.Cambiaso@bancogalicia.com.ar

bancogalicia.com

3. Entrevistas telefónicas a representantes de Banco Galicia:

-Entrevista telefónica a Florencia Cambiaso, Coord. de Voluntariado Corporativo. Desarrollo organizacional y RRHH. Gerencia de Sustentabilidad.

¿Se imprime siempre la versión resumida?

- No. Se imprime la versión resumida y la versión original. La versión original o extensa es un libro de tamaño A4 con lomo y está dentro de las 1000 unidades que mencioné. De la versión resumida imprimimos 12000 unidades. Es el tamaño más chico, como un cuaderno escolar. No tiene lomo, con un papel de gramaje mucho menor y una impresión mucho más sencilla, que disminuye el impacto y, obviamente, con papel certificado

¿La versión resumida se distribuye entre clientes o entre qué grupos?

- La distribución para los informes chicos es un poco más aleatoria. Por eso, no te puedo decir. Tal como el original tiene una distribución específica para los referentes de los grupos de interés, el informe resumido es un poco más a pedido, a clientes, a otros grupos de interés, pero no a todos los referentes claves, a quienes si se les entrega el informe extendido. Por ejemplo, se lo enviamos a periodistas, referentes que nos consultan por alguna información, como en tu caso, gente que está interesada. Igual, la verdad es que la tendencia es a que cada vez nosotros subimos más cosas a nuestra página web, por eso podés ver todos los informes históricos, los últimos 10, en galiciasustentable.com. es una tendencia que nos excede y que creemos es a la que vamos a ir apuntalando. No sabemos si el año que viene, de hecho, vamos a seguir imprimiéndolo, porque es lo que se viene.

Sobre las otras redes sociales que figuran en la parte de "Información" de la fanpage de Facebook: ¿Están activas? ¿Las actualizan? ¿Qué uso pretenden hacer de ellas?

- Mirá, Slideshare está activo. Flickr es un canal que se abrió pero todavía no está en utilización porque creemos que la lógica de la aplicación de fotos no tiene que ver con nuestra estrategia de comunicación, pero si está activo por una cuestión de reserva de dominio. Igual, es de comercial. Vos fijate que todas las redes sociales

tienen un perfil comercial, que es “Banco Galicia”, y un perfil de sustentabilidad, que es “Galicia Sustentable” en la web, Banco Galicia Sustentable en Facebook, y @GaliciaRSC en Twitter. El resto de las redes sociales, Sound Cloud, YouTube, Flickr, Slideshare, todos esos, son de Banco Galicia, del perfil comercial. Están todos abiertos, algunos en actividad y otros no tanto. En YouTube tenés el canal de Banco Galicia, que si lo abrís tiene como una portada de una de las sucursales, y de hecho nosotros también subimos video ahí porque no tiene sentido que tengamos un canal en YouTube de Banco Galicia Sustentable porque no subimos tantos videos, pero como Facebook nos permite, también subimos videos en Facebook. Sound Cloud mira, si, lo usamos, no lo tenía tan en... la verdad es que no lo usamos con tanta frecuencia, pero si hay algunos audios que se han subido desde ahí.

Entonces, ¿si se consideran como redes activas?

- Sí. Todas las redes están activas. Lo que pasa es que tratamos de no tener la misma información en todas las redes primero porque el público es distinto, y segundo porque el nivel de instantaneidad que tienen algunas redes no es el mismo que tienen otras. Pero, si está bueno hacer una diferenciación entre los canales que hay de “Banco Galicia perfil compañía” y de Banco Galicia sustentable. Yo te puedo hablar de los perfiles de Sustentable. Tanto URL de la página web, Facebook y Twitter. El resto no es algo con lo que yo opere o que nosotros coordinamos desde el área de sustentabilidad.

¿Puede ser que en el organigrama se encuentren más puestos que los mencionados en el mail?

- Si, te cuento cómo está hoy la estructura, porque no es un organigrama tan, digamos graficable. Primero tenemos a nuestra gerente de sustentabilidad, Constanza Gorleri. Después está María Laura Tortorella, que es Jefe de Responsabilidad Social, no de sustentabilidad. En tanto que nuestra gestión de sustentabilidad se dividiría en dos grandes temas: lo que tiene que ver con lo social y lo que tiene que ver con lo ambiental. Esa lógica también impacta en el organigrama, entonces María Laura es la Jefa de Responsabilidad Social, como la parte social, y después tenemos como Coordinadora del tema de Gestión Ambiental y de la estrategia de ambiente a María Alejandra Gonzáles. Después tenemos un puesto de comunicación que es transversal a toda la gerencia, un puesto que tiene que ver con programas y gestión de permisos. Otro puesto que tiene que ver con programas de relación con la comunidad que depende del Jefe de Responsabilidad Social. Después tenemos un puesto que es de Coordinación de Voluntariado Corporativo. Un puesto que tiene que ver con control presupuestario y de indicadores. Y después tenemos, en esta instancia, en este momento, dos colaboraciones especiales por el momento, por período de tiempo de terminado. Son como pasantía, pero no es pasantía la figura jurídica. Son dos chicos que nos ayudan.

En cuanto a los mails que se envían para invitar a ver el Informe: ¿se envía el mismo mail o se desarrollan diferentes contenidos según al grupo al que se dirigen?

- La verdad es que hoy la comunicación está en un proceso de cambio de una persona a otra y no te lo puedo derivar para consultar ahora. En principio hacemos el envío a ese grupo de 1000 referentes de interés y los viralizamos por redes sociales. Vamos por el décimo informe y tenemos un video y posteos en Facebook

y redes sociales. No hacemos promoción a nivel publicitario. Si tenemos algunas pautas esporádicas en medios gráficos pero no hacemos promoción. Como te comentaba en otra oportunidad, es una herramienta de comunicación y transparencia [la RSC] pero para nosotros es una herramienta de gestión que hace diez años que la venimos desarrollando, por lo cual ahí ya tenemos cierta experiencia.

Un mail de muestra que fue enviado a un cliente, ¿puede ser utilizado como muestra para generalizar la comunicación vía mail que se hace sobre otros grupos de interés?

- Voy a hacer una consulta interna acá y te digo bien. Pero desde ya te digo que no tenemos un detalle tan pormenorizado. Déjame que lo voy a ver (...) Mirá, lo acabo de consultar con Cata, una de las chicas que trabaja acá en la gerencia y me aclara que no hay un texto diferenciado que se envíe según los grupos de interés, si tal vez un mecanismo de envío, en cuanto al sistema por el cual se manda, si es un HTML, si es un mail, si es otro mecanismo, puede llegar a variar. Pero en cuanto al contenido del texto, a esos 1000 referentes y todo, es el mismo. Así que lo podés tomar esa referencia.

Por último, me habías dicho que con el área de comunicación trabajan más que nada por los contenidos que se envían por la intranet. ¿Trabajan en conjunto por algo más?

- Sí. Hay dos áreas. Una es Comunicación Interna, que depende de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, y otra es el área de Institucionales, que es la parte de Comunicación externa y relación con medios. La verdad es que la comunicación en cuanto a la gestión de sustentabilidad es tanto hacia afuera como hacia adentro, así que trabajamos con los dos equipos.

¿Hacen algún seguimiento, como un clipping de medios, para ver las repercusiones?

- Sí, claro. Tenemos clipping de medios, socios que nos ayudan en eso, participamos en rankings de participación y presencia en medios que lideramos siempre, todos los meses estamos primeros a nivel de sustentabilidad en Argentina, no sólo a nivel de bancos sino a nivel de todas las compañías. Por ejemplo, el último mes cerrado, se hace a mes vencido, por eso en mayo ampliamente fuimos los primeros. Tenemos un socio estratégico que hace ese trabajo para todas las empresas. Después, obviamente, tenemos nuestros sistemas propios de auditoría y de medición con los que contabilizamos qué notas hacemos temáticamente, nuestro sistema de gestión ambiental también audita las notas que se publican tanto en nuestra URL, como en nuestras redes sociales y como en nuestra intranet; qué cantidad de notas son, a qué temática de ambiente corresponden. Es un trabajo muy detallado que lo podés ver tal vez incluso con referentes externos, porque quizás no tiene sentido que lo consultes sólo con alguien del equipo, sino también que lo puedas consultar con algún periodista de prensa especializado, o tal vez lo puedas consultar con algún referente de la sociedad que esté al tanto con criterios de sustentabilidad a nivel empresarial y te puedan dar ellos una opinión también una opinión en cuanto a la sustentabilidad y la comunicación que están bien alineadas, en cuanto al banco. Confío en que cualquiera de ellos te va a saber dar una buena referencia sobre el banco.

Respecto a la comunicación que se vuelca en la intranet, ¿con qué frecuencia están comunicando al público interno?

- ¿Estamos hablando exclusivamente de sustentabilidad?

Si, sobre sustentabilidad.

- Mirá, nuestra intranet llega a los más de 5000 empleados, por lo cual las noticias del día suelen ser las noticias más importantes que los empleados del país deben leer. Por lo tanto, ahí subimos desde recupero de tarjetas, un beneficio para empleados, alguna noticia para clientes, y demás. Nosotros tenemos una publicación por semana para dos temas. Uno es para sustentabilidad, que implica ambiente y lo programas de relación con la comunidad, y otra para PRIAR, que es nuestro Programa de Voluntariado Corporativo. Por lo cual, la frecuencia semanal de comunicación siempre va variando, porque por ejemplo esta semana hubo tres notas y de sustentabilidad una, y la semana pasada al revés. Por lo que podemos hablar de dos a tres notas por semana, en la intranet.

-Entrevista telefónica a Lucila Carla Andrei, Analista Senior de Comunicación Interna y Change Management. Gerencia de área de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.

¿Cómo se gestiona desde el área de Comunicación Interna respecto de la RSC?

- Trabajamos de dos formas. Como nosotros coordinamos lo que es la comunicación interna de todo el banco, la RSC es uno de esos temas. Hay temas de negocios, de recursos humanos y de RSC, como para decirte tres grandes grupos. Por un lado, Florencia y todo el equipo de RSC se encargan de la noticias de RSC, acciones que ellos promueven, el voluntariado, alguna campaña o alguna acción en la que el banco participa, no sé, con donación de equipamiento y ese tipo de actividades, que ella te habrá contado. Ellos arman lo que es la comunicación y lo que nosotros hacemos es coordinar para que salgan un determinado día y en qué parte de la intranet se va a mostrar y demás. Después, por otra parte, colaboramos con ellos, trabajamos en conjunto, sobre ciertas actividades que son para colaboradores. Nosotros tenemos un calendario que se llama Calendario del Entusiasmo, entonces en el Día del Medioambiente realizamos en conjunto una actividad que tiene que ver con la importancia de concientizar sobre cuidar el medioambiente, y lo armamos en conjunto, aportando nosotros la comunicación.

Cuando se incorporan nuevos colaboradores, respecto a lo que es incentivar la cultura corporativa que tiene Banco Galicia con la sustentabilidad, ¿hacen capacitaciones?

- Tengo entendido que hay una actividad de inducción que se hace a los colaboradores del banco cuando entran, que son dos días de capacitación sobre los temas genéricos del banco, y dentro de esos dos días, hay un módulo de tema de sustentabilidad que lo da Flor, o alguna de las chicas de sustentabilidad. No lo damos nosotros.

4. Imágenes

Imagen 1: Página web oficial Banco Galicia

MÁS SITIOS | SUCURSALES Y CAJEROS

BUSCAR

ONLINE BANKING

Galicia

PERSONAS | ÉMINENT | MOVE | NEGOCIOS Y PYMES | EMPRESAS | CORPORATIVAS | RURAL

PRODUCTOS Y SERVICIOS | BENEFICIOS Y PROMOCIONES | HACETE GALICIA

Legacy PRÜNE

30% DE AHORRO Y CUOTAS

Con tus Tarjetas Galicia
Jueves 9 y viernes 10 de julio

MÁS INFORMACIÓN

Quiero!
Catálogo de beneficios
Canjea tus puntos por ahorros y viajes!

App Galicia
El Banco en tu celular.

HACETE GALICIA
Solicita tu Tarjeta online.

Los mejores beneficios con tus Tarjetas Galicia

SUPERMERCADOS | COMBUSTIBLE | INVIERNO

Carrefour
HASTA 20% DE AHORRO
Todos los días CON CANJE Quiero!

Disco
HASTA 20% DE AHORRO
Todos los días CON CANJE Quiero!

Mercadona
HASTA 20% DE AHORRO
Todos los días CON CANJE Quiero!

Lidl
HASTA 20% DE AHORRO
Todos los días CON CANJE Quiero!

Vega
HASTA 20% DE AHORRO
Todos los días CON CANJE Quiero!

Vega
HASTA 20% DE AHORRO
Todos los días CON CANJE Quiero!

Más Beneficios | Sacá tu Tarjeta en forma online

¡Seguimos en redes!

Telefonos útiles

- Asesoramiento general: 0810-777-3333 de lunes a viernes de 9 a 21 hs.
- Fonobanco Galicia: 6329-6500 (desde Capital y GBA) y 0810-444-6500 (desde el interior).
- Denuncias por robo o extravío de tarjetas:
 - Galicia Débito: 4320-2500
 - American Express®: 4379-2300
 - Visa: 4379-3333
 - MasterCard: 4340-5700

OTROS TELÉFONOS

Conocenos

- Disciplina de Mercado
- Información corporativa
- RRHH
- Asunto institucional, Comunicación y Prensa
- Responsabilidad Social Corporativa
- Proveedores

Atención al Cliente

- Galicia Responde Online
- Telefonos Útiles
- Sucursales y Cajeros
- Solicitud de productos

Quiero!

- Qué es Quiero
- Cómo sumar puntos
- Cómo Canjear puntos
- Inscribirse

PRECIOS Y COMISIONES | CUENTAS: Mantenimiento mensual y servicios: Caja de Ahorro: \$74, Caja de ahorro en dólares: 10 u\$s, Cuenta Corriente: \$150 | TARJETA DE CRÉDITO NACIONAL: Gastos emisión y generación del resumen mensual: \$37,70 Renovación anual: \$696 | OTRAS COMISIONES: Transacciones por ATM en Red Galicia 24 (red propia): Sin cargo, Transacciones por ATM en la Red Banco: \$12,80 Transacciones por ATM en la Red Ink: \$14,60

* A los valores informados deberá adicionarle el IVA, excepto el mantenimiento de Caja de Ahorros. Consultá el listado completo de comisiones.

SEGURIDAD | COMISIONES | AVISO LEGAL | GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL | DEFENSA CONSUMIDOR | PROTECCIÓN DATOS PERSONALES
CÓD. PRÁCTICAS BANCARIAS | CÓD. PROTECCIÓN INVERSOR | IDENTIFICACIÓN PEP'S | FATCA

Copyright 2001 Banco Galicia. Todos los derechos reservados. Prohibida la duplicación, distribución o almacenamiento en cualquier medio.

Imagen 2: Ejemplo de otras opciones en sección Conocenos.

MÁS SITIOS ▼ | SUCURSALES Y CAJEROS BUSCAR



PERSONAS ÉMINENT MOVE NEGOCIOS Y PYMES EMPRESAS CORPORATIVAS RURAL



Información Corporativa/ Corporate Information

VERSIÓN EN ESPAÑOL

El Banco privado argentino más importante

Fundado en 1905, Banco Galicia es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino, líder en la provisión de servicios financieros en todo el país. Como banco universal -y a través de distintas compañías vinculadas y de variados canales de distribución-, ofrece una amplia gama de servicios financieros a más de 7,5 millones de clientes, tanto individuos como empresas.

Banco Galicia 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 y a [bankogalicia.com](#) y Galicia Móvil, el primer portal financiero de Internet y el primer servicio de pagos mediante teléfono celular, respectivamente, establecidos por un banco en la Argentina.

El tenedor del 100% de las acciones del Banco es Grupo Financiero Galicia S.A., sociedad holding de servicios financieros.

EMPRESAS VINCULADAS

MEMORIA Y BALANCE

RESULTADOS TRIMESTRALES

Información adicional

- **Banco de Galicia y Buenos Aires S.A. - Casa Central**
 Dirección: Tte. J.D. Perón 407 (C1038AAJ), Buenos Aires, Argentina
 Tel.: (5411) 6329-0000 / Fax: (5411) 6329-6100
 CUIT: 30-50000173-5
- **Titulos con cotización**
 Ciertos títulos de deuda están autorizados para cotizar en la Argentina, en el Mercado Abierto Electrónico SA (MAE), en la Bolsa de Comercio de Córdoba y en Luxemburgo, en la Bolsa de Comercio de Luxemburgo.
- **Agente de registro y transferencia**
 Caja de Valores S.A.
 Dirección: Sarmiento 299 1° subsuelo (1353) Buenos Aires, Argentina.
 Tel.: (5411) 4317-8900
- **Asuntos Institucionales, Imagen y Comunicación.**
 Tel.: (54-11) 6329-6439 / Fax: (54-11) 6329-2041.
 E-mail: asuntosinstitucionales@bankogalicia.com.ar
- **Planeamiento**
 Información financiera. Pedidos de memorias, balances, "press releases" y prospectos.
 Tel.: (5411) 6329-6430
 Fax: (5411) 6329-6494
 o via e-mail a: pablo.firvida@bankogalicia.com.ar

Conocenos ▼

- Disciplina de Mercado
- Información corporativa
- RRHH
- Asunto institucional, Comunicación y Prensa.
- Responsabilidad Social Corporativa
- Proveedores

¡Seguinos en redes!







Atención al Cliente ▼

- Galicia Responde Online.
- Teléfonos Útiles.
- Sucursales y Cajeros.
- Solicitud de productos.

Quiero!

- Qué es Quiero.
- Cómo sumar puntos.
- Cómo Canjear puntos.
- Inscribirse.

SEGURIDAD | COMISIONES | AVISO LEGAL | GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL | DEFENSA CONSUMIDOR | PROTECCIÓN DATOS PERSONALES
 | CÓD. PRÁCTICAS BANCARIAS | CÓD. PROTECCIÓN INVERSOR | IDENTIFICACIÓN PEP'S | FATCA

Copyright 2001 Banco Galicia. Todos los derechos reservados. Prohibida la duplicación, distribución o almacenamiento en cualquier medio.