



Universidad Argentina de la Empresa
Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo de Investigación Final
Modelo de Gestión Sustentable en Torneos SA

Alumnos

HAGUET LEON, María Paz - L.U. 1092002
ROMANO, Matías Martín - L.U. 1082199
SALATE, Johanna Elizabeth - L.U. 1083709
VILLANUEVA MARTINS, Rocío - L.U. 1097016

Tutoras

RIZZUTO, Dora Inés
POLLINI, Paola Ana Ema

2019

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos expresar nuestro agradecimiento a la Universidad Argentina de la Empresa, por abrirnos sus puertas y permitirnos estudiar en tan prestigiosa casa de estudios.

En segundo lugar, agradecemos a las tutoras de esta tesis de grado, Dora Inés Rizzuto y Paola Ana Ema Pollini, por la dedicación y el apoyo que nos han brindado en este trabajo, y por el respeto a nuestras sugerencias e ideas.

Asimismo, agradecemos a las autoridades de Torneos SA y a la Gerente del Departamento de RSE y Sustentabilidad, Ana Cacace, por permitirnos realizar nuestro trabajo de investigación sobre su empresa y brindarnos toda la información necesaria para abordarla. También agradecemos a nuestros entrevistados, Julieta Araujo, Jenniffer Beltrán y Enrique Baca por habernos brindado su tiempo para responder preguntas, y a todos los empleados de Torneos SA que colaboraron con este trabajo.

Por último, les damos las gracias a nuestras familias y amigos por el apoyo, la paciencia y la comprensión que supieron brindarnos en nuestro largo camino por la Universidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de investigación final tiene como temática central el estudio del modelo de gestión sustentable, aplicado al caso Torneos SA. En el mismo se analizará cómo, a partir de distintos hechos e hitos que ha alcanzado la empresa, se tomó la decisión de crear el "Departamento de Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria". Asimismo, se estudiará la importancia de las temáticas que aborda dicho Departamento, cuál es el impacto que tienen en su entorno e internamente, y cómo motivó el cambio a dejar de ser una Fundación como lo era en el pasado para pasar a ser un Departamento dentro de la organización.

Específicamente, en este trabajo se va analizar cómo se están llevando a cabo las acciones, cómo afecta a la compañía la implementación de las mismas, interna y externamente, y cómo se está logrando modificar la imagen de la compañía.

Para ello, se llevaron a cabo diversas entrevistas a personas de distintas edades, distintas áreas de la organización y principalmente distinto rango jerárquico dentro de la misma. Asimismo, se realizaron encuestas dentro de la organización.

Como principales resultados obtenidos, se observa cómo la gran mayoría de los colaboradores y grupos de interés reconocen la importancia de la implementación de actividades inherentes a la Sustentabilidad y a la Responsabilidad Social Empresaria, y que la creación del Departamento le da la importancia que requiere. Gracias a este tipo de acciones y tareas la imagen de la compañía está mejorando, pese a que todavía queda mucho camino por recorrer.

ABSTRACT

The purpose of this research is to study the sustainable management model, applied to the case of Torneos SA. It will analyze how the company has taken the decision to create the Department of "Sustainability and Corporate Social Responsibility" from different facts and milestones that the company has reached. It will also study the importance of the issues addressed by this department, what is the impact they have on their environment and internally as well as how it motivated the change from being a Foundation to become a new Department. Moreover, this work will analyze how the tasks are being carried out, how their implementation affects the company, both internally and externally, and how it is changing the image of the company.

From the methodology perspective, this research is qualitative and quantitative. The approach is a case of study, where interviews were carried out by people of different ages, different areas of the organization and mainly different hierarchical levels. Besides that, surveys were also conducted within the organization.

The findings of this research are that there are a significant number of employees as well as stakeholders that recognize the value added by the implementation of activities related to Sustainability and Corporate Social Responsibility, and that the creation of the Department gives it the importance it requires. As a result of these activities, the company is significantly increasing its value and greatly improving its image. Moreover, it is important to mention that the company still has a long way to go and improvements to achieve.

PALABRAS CLAVE

Torneos SA - Responsabilidad Social Empresaria - Sustentabilidad - Comunicación

ÍNDICE

PARTE 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.2 Acceso a la organización.....	8
1.3 Alcance.....	8
1.4 Metodología a aplicar	8
PARTE 2: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Introducción.....	9
2.2 Responsabilidad Social Empresaria	10
2.3 Modelo de gestión sustentable empresaria.....	12
2.4 Creación de valor sostenible en las empresas.....	13
2.5 Etapas de cambio para lograr la sustentabilidad	14
2.6 Comunicación	14
2.6.1 Comunicación Interna	18
2.6.2 Comunicación Externa	19
2.7 Historia de Torneos SA	19
2.8 Departamento de Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria en Torneos SA	21
2.9 Autodiagnóstico de sustentabilidad en Torneos SA	22
2.10 Matriz de relevamiento de indicadores	23
2.11 Conclusión diagnóstico	23
PARTE 3: DISEÑO METODOLÓGICO	26
3.1 Diseño Metodológico	26
3.2 Metodología de estudio.....	26
3.3 Técnicas	27
3.4 Instrumentos	27
3.5 Población.....	27
3.6 Criterio Muestral	27
3.7 Muestra.....	28
3.8 Análisis temático	28
PARTE 4: TRABAJO DE CAMPO.....	29
4.1 Introducción.....	29
4.2 Información	29
4.3 Entrevistas	29
4.4 Encuestas	30

PARTE 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS	35
5.1 Desarrollo.....	35
5.2 Preguntas y respuestas	37
5.3 Análisis comparativo	38
5.4 Análisis Osgood.....	40
5.5 Triangulación.....	42
5.5.1 Comunicación Interna	42
5.5.2 Comunicación Externa	42
5.5.3 Beneficios.....	43
5.5.4 Acciones.....	44
5.5.5 Impacto en la imagen de la compañía	44
PARTE 6: CONCLUSIONES.....	46
PARTE 7: LIMITACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXOS	51
Imagen MT 1.1: "Global Compact".....	51
Matriz MT 1.2: Matriz de relevamiento de indicadores.....	51
Entrevista TC 2.1: Entrevista 1.....	52
Entrevista TC 2.2: Entrevista 2.....	54
Entrevista TC 2.3: Entrevista 3.....	56

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

La elección del tema se debe a nuestro interés por el cambio de paradigma en cuanto a las empresas que deciden invertir en Sustentabilidad, aplicándolo al caso de Torneos SA.

Realizamos el estudio acerca de cómo ser una organización sustentable, considerando que ser sustentable es hacer negocios teniendo en cuenta el crecimiento económico, en el marco del desarrollo social y el respeto por el medioambiente.

Como objetivo principal, se plantea estudiar el desarrollo y el impacto del Departamento de Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.) de Torneos SA, teniendo en cuenta las tres esferas de la sustentabilidad.

En este contexto, la pregunta principal de investigación que se planteó es la siguiente:

¿Cómo se está desarrollando el Departamento y qué impacto tiene a lo largo de toda la organización?

Además, la pregunta principal de investigación está desarrollada en 5 subobjetivos propuestos:

1. Determinar los beneficios que genera la implementación de un modelo de gestión sustentable en Torneos SA.
2. Identificar el valor que le da a la compañía la sustentabilidad y cómo se trasmite internamente.
3. Identificar el valor que le da a la compañía la sustentabilidad y cómo se trasmite externamente.
4. Determinar el efecto que genera la creación del Departamento en la imagen de la compañía.
5. Describir el plan del Departamento en cuanto a estrategias e impacto.

Y se plantearon las siguientes preguntas:

- A. ¿Qué beneficios trae la implementación de un modelo de gestión sustentable?
- B. ¿Cuál es valor que le da a la compañía la sustentabilidad y de qué forma lo transmiten internamente?

- C. ¿Cuál es valor que le da a la compañía la sustentabilidad y de qué forma lo transmiten externamente?
- D. ¿Cuál es efecto que genera el Departamento en la imagen de la compañía?
- E. ¿Cuál es el plan del Departamento en cuanto a la estrategia y qué impacto es el que se podría llegar a tener?

1.2 Acceso a la organización

Tuvimos gran nivel de acceso a la empresa Torneos S.A. gracias a nuestro contacto directo con Gerentes y directores de la misma, en especial con la Gerente del Departamento de R.S.E. y Sustentabilidad.

1.3 Alcance

El alcance de la presente investigación reside en el caso propiamente dicho: implementación de un modelo de negocios sustentable en la empresa Torneos SA.

1.4 Metodología a aplicar

La metodología a aplicar en esta investigación está fundada en el libro *Metodología de la investigación* (SAMPIERI, 1998). La misma es descriptiva basada en un solo caso: empresa Torneos SA. Es un tipo de estudio mixto en donde se utilizan enfoques cuantitativos y cualitativos de forma complementaria. Se incluyen entrevistas estructuradas y semi-estructuradas y encuestas sistemáticas. El criterio muestral a utilizar es del tipo No Probabilístico ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de la relación de los mismos con el departamento R.S.E y Sustentabilidad.

PARTE 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Desde hace varias décadas, el concepto de sustentabilidad ha llamado la atención de científicos de distintas disciplinas; biólogos, antropólogos, administradores, urbanistas, entre otros, han intentado definir cada día con mayor precisión su significado. La percepción respecto a la sustentabilidad ha sufrido grandes transformaciones. En principio, se limitaba a una visión centrada en el deterioro del medio ambiente; hoy en día existe una definición mucho más integral del término que incluye aspectos vinculados a la calidad de vida del ser humano.

Para dar inicio al desarrollo de nuestro trabajo creemos importante definir en primer lugar qué se entiende por sustentabilidad, un concepto que va más allá del medio ambiente.

Según el informe Brundtland (1987) el desarrollo sustentable se define como el desarrollo que logra satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la habilidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

El concepto de sustentabilidad se fundamenta en el reconocimiento de los límites y las potencialidades de la naturaleza, pero también en la complejidad ambiental, lo que nos inspira a una nueva comprensión del mundo para enfrentar los desafíos de la humanidad. Promueve una transformación en la cultura organizacional, en las políticas y en las tecnologías, al construir una cultura basada en una ética de valores, creencias y normas.

La sustentabilidad hace referencia, en primer lugar, a los seres humanos. En este sentido es que se plantea la importancia de mantener las condiciones planetarias favorables para el desarrollo de la vida humana, tanto en el ámbito local como global. Es importante equilibrar las necesidades para proteger las generaciones venideras.

Por otro lado, la sustentabilidad genera valor en los negocios, a través de diversas dimensiones empresariales o del funcionamiento de la organización. Con el tiempo, la sustentabilidad ha dejado de ser un costo para las organizaciones, para convertirse en una capacidad muy importante para la generación y crecimiento del valor.

Ser una empresa sustentable implica gestionar los negocios considerando no sólo el crecimiento económico, sino también cómo promover un impacto positivo en el desarrollo de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente, la llamada *triple bottom line* de Elkington

(1994). En relación con el medio ambiente, se consideran problemas de la ética ambiental como el calentamiento global, el agujero de ozono, el cuidado del suelo, del agua y de otros recursos naturales, procurando proteger el medio ambiente y optimizar el uso de recursos no renovables. Y en referencia al aspecto social de la sustentabilidad es cada vez más importante el concepto de la Responsabilidad Social Empresaria.

2.2 Responsabilidad Social Empresaria

Según la norma ISO 26000, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. Es un concepto en evolución, que busca el desarrollo sustentable y exige una mirada a largo plazo.

La RSE es el proceso por el cual las empresas negocian su rol en la sociedad, lo que implica que es la sociedad en su conjunto -con todos sus stakeholders- quien termina decidiendo si una organización es o no socialmente responsable. El nacimiento de este término también puede ubicarse dentro de una nueva dimensión empresarial preocupada por el concepto de sustentabilidad y, fundamentalmente, marcando un cambio de paradigma con relación a la teoría económica de la empresa que argumentaba que la única responsabilidad de la misma era obtener ganancias (Friedman, 1970). La RSE es un comportamiento por el cual las empresas asumen voluntariamente las externalidades producidas por su accionar (Crouch, 2006).

Para la Organización Mundial del Trabajo (OIT) la responsabilidad social es el conjunto de acciones que toman en consideración diversas empresas para tener repercusiones positivas sobre la sociedad mediante sus actividades y que afirman aquellos principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. LA RSE es entendida esencialmente por su iniciativa de carácter voluntario.

Los conceptos de RSE y Sustentabilidad poseen relaciones directas dado que ambos se refieren a la idea general de un desarrollo sostenible, que implica a las organizaciones de la sociedad y su relación con el ambiente y la economía. A nivel macro se encuentra el concepto de sustentabilidad que posee un carácter general aduciendo a las bases fundamentales de un

desarrollo sostenible: cuidado del medio ambiente, equidad social y crecimiento económico. Luego podemos ubicar a la RSE como una parte de la sustentabilidad dedicada al desarrollo de los tres componentes, pero en ámbitos más específicos: las empresas, las universidades y otros tipos de organizaciones.

En 1999 se lanzaron una serie de iniciativas las cuales identificaron lineamientos o principios que debían ser considerados por las empresas, para contribuir al desarrollo de la sociedad, comunidades y de los mercados. Las medidas establecidas en esta iniciativa involucran temas de derechos humanos, laborales, del cuidado del medio ambiente, así como medidas anticorrupción, temas que abarcan los “Diez Principios” con que cuenta el Pacto Mundial, conocido como “Global Compact” (*Anexo: Imagen MT 1.1*). Si bien las empresas no se encuentran obligadas de forma jurídica a su implementación ni seguimiento de dichos principios, son lineamientos aspiracionales que, dentro de su gestión, operaciones u estrategias, deben de tomar en cuenta para actuar dentro de un marco establecido a nivel mundial.

Hay ciertos organismos de carácter internacional que se encargan de delimitar en lo posible el concepto teórico de RSE, cuyas directrices sirven como orientación para las organizaciones empresariales que se deciden a transitar por este camino.

En los últimos años, tanto la Responsabilidad Social Empresaria como la Sustentabilidad se han convertido, de manera creciente y rápida, en uno de los ámbitos de gestión más importantes, dado que a través de sus diferentes particularidades es que las empresas pretenden diferenciarse y focalizar su propio valor agregado.

El desarrollo y la globalización han incrementado la exigencia social de un comportamiento empresario y sustentable más responsable y más comprometido con su entorno, cuyas responsabilidades sociales básicas, éticas, laborales y medioambientales van más allá de la maximización de ganancias y de su posición frente a los mercados.

La RSE implica una decisión voluntaria por parte de las empresas que deciden integrar las preocupaciones sociales y ecológicas en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. La principal función de cualquier empresa consiste en crear valor produciendo bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generando de este modo beneficios para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general, en particular gracias a un proceso continuo de creación de empleo. Sin embargo, las

nuevas presiones sociales y de mercado transforman poco a poco los valores y las perspectivas de la actividad empresarial.

Hoy en día los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no solo se obtienen con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino también, con un comportamiento orientado por el mercado y la sociedad, con una sustentabilidad responsable.

Las empresas se vuelven conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones a fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores.

Cada empresa, cada organización, debe ser capaz de lograr su propia definición de RSE, conceptualización que logran sobre la base de su cultura organizacional y los valores que en ella rigen.

2.3 Modelo de gestión sustentable empresarial

Los autores Hart y Milstein (2003) utilizan el término "sustentabilidad empresarial" para referirse a la empresa que crea valor a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sustentable. La sustentabilidad es un concepto complejo y multidimensional, que no puede resolverse con una sola acción corporativa. Las empresas se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones en curso (la prevención de la contaminación) y, al mismo tiempo, la reorientación de su cartera de competencias hacia tecnologías más sustentables. Las empresas también se enfrentan al reto de participar en una amplia interacción y el diálogo con los interlocutores externos, en relación con las ofertas actuales, así como la forma en que podrían desarrollarse soluciones económicamente racionales a problemas sociales y ambientales para el futuro.

La necesidad de impulsar el desarrollo económico de forma sostenible es un desafío para las empresas en el siglo XXI. Con la globalización de los mercados, las economías se encuentran más dependientes unas de otras, y al mismo tiempo más susceptibles a la crisis, lo que genera también un mayor grado de incertidumbre. Nos encontramos en una nueva realidad, en que las preocupaciones ambientales, sociales y económicas son el principal foco, lo que hace aumentar la necesidad de gestionar estos asuntos en las empresas frente a sus grupos de interés.

Por lo tanto, ante esta nueva realidad es necesario plantear la utilización de modelos que permitan redescubrir nuevas formas de gestionar no sólo las empresas sino sus objetivos, sus estrategias y sus políticas para hacer compatible la prosperidad de las empresas con una calidad de vida sostenible a nivel global.

Es de gran importancia consolidar el compromiso de los líderes para una gestión transparente y responsable ante los grupos de interés, que asegure el desarrollo de políticas orientadas a resultados económicos y sociales sustentables. En este sentido, podemos establecer ciertos principios para una correcta gestión sustentable. Quienes ocupen puestos de responsabilidad dentro de la empresa deberán practicar formas de gestión orientadas al desarrollo sustentable, procurando obtener de forma reiterada resultados positivos que se reflejen en los tres ejes de la sustentabilidad, economía, medio ambiente y sociedad. A su vez, deberán mostrar su compromiso en la definición de políticas y estrategias de la organización, así como en sus actuaciones internas y externas, promoviendo la creación de una cultura de desarrollo sustentable en el entorno de la misma.

2.4 Creación de valor sostenible en las empresas

Según los autores Hart y Milstein (2003), la creación de valor sostenible requiere que las empresas aborden los siguientes cuatro temas: En primer lugar, las empresas pueden crear valor mediante la reducción del nivel de consumo de materiales y la contaminación asociada a la rápida industrialización. En segundo lugar, las empresas pueden crear valor mediante la operación en mayores niveles de transparencia y capacidad de respuesta, impulsado por la sociedad civil. En tercer lugar, las empresas pueden crear valor mediante el desarrollo de nuevas tecnologías perturbadoras que sostienen en gran medida el potencial de reducir el tamaño de la huella humana en el planeta. Por último, las empresas pueden crear valor mediante la satisfacción de las necesidades de las personas en la parte inferior de la pirámide de los ingresos mundiales de una manera inclusiva, que facilite la creación de riqueza y la distribución.

Es importante destacar el primer y tercer apartado ya que estos dos temas se refieren en parte a la implantación de prácticas de ecoeficiencia en las empresas, una forma de alcanzar un crecimiento compatible con una gestión responsable de los recursos.

2.5 Etapas de cambio para lograr la sustentabilidad

Nidumolu, Prahalad y Rangaswami (2009) identifican cinco etapas de cambio por las cuales pasan las empresas que desean ser sustentables. A continuación, se explican brevemente cada una de estas etapas y las oportunidades de innovación que existen en cada una de ellas.

Etapa 1: Cumplimiento como oportunidad. La primera etapa implica ver el cumplimiento como una oportunidad. Las leyes y regulaciones hacen que las empresas busquen materiales, tecnologías y procesos sustentables.

Etapa 2: Cadena de valor sustentable. El segundo paso consiste en hacer que las cadenas de valor sean sustentables. Las empresas orientan sus esfuerzos a buscar fuentes sustentables de insumos y componentes, utilizar fuentes de energía más limpias y encontrar usos creativos para reciclar los productos.

Etapa 3: Productos y servicios sustentables. La tercera etapa implica diseñar productos y servicios sustentables, así como empaques más amigables con el medio ambiente.

Etapa 4: Nuevos modelos de negocio. En cuarto lugar, hay que desarrollar nuevos modelos de negocios. Las empresas orientan sus esfuerzos a desarrollar nuevas tecnologías de entrega de productos, combinar infraestructuras físicas con las digitales, y poner mayor énfasis en los servicios.

Etapa 5: Nuevas prácticas. Por último, la quinta etapa corresponde a crear plataformas de nuevas prácticas que permitan a los clientes y proveedores utilizar la energía de maneras diferentes, desarrollar productos que no requieran agua, y desarrollar tecnologías que permitan utilizar la energía obtenida como un subproducto.

La empresa elabora diferentes propuestas de valor conforme pasa por estas cinco etapas, siempre buscando ser sustentable a través de la innovación.

2.6 Comunicación

Si bien la RSE no es una forma de resolver todos los problemas de la sociedad actual, sí es una forma de responder a los mismos desde la empresa, incorporando en esta respuesta a sus grupos de interés, en un contexto común. Todo ello sin dejar de lado las que siguen siendo las responsabilidades y compromisos históricamente atribuidos a la empresa: generar valor para los propietarios a la vez que empleo estable y de calidad.

El papel de la comunicación en este contexto implica el traslado de este compromiso, los valores que lo inspiran y las iniciativas en las que se concreta, a la sociedad en general. Hacerlo bien depende en muchos casos de entender suficientemente la vinculación entre las iniciativas y la estrategia del negocio, lo que llevaría a sus responsables a situarse, idealmente, a nivel directivo donde estas decisiones se toman. De este modo, se garantizaría que la comunicación dejara de ser una actuación puntual al final del desarrollo de las acciones para integrarse en la estrategia que las define.

Este recomendable posicionamiento de la comunicación dentro de la estructura organizativa vendría a reforzar otro atributo deseable de la comunicación de la RSE: el énfasis en la gestión y luego en la comunicación como requisito indispensable para hacer de los hechos cumplidos, de los resultados obtenidos, el núcleo de la información.

Una apuesta por la comunicación como herramienta de gestión en el contexto descrito, aporta credibilidad a aquellos receptores mayoritariamente escépticos ante este tipo de mensajes corporativos de las empresas. Atribuirse un papel decisivo en el bienestar social y medioambiental mediante campañas de comunicación ambiciosas requiere una importante aportación de argumentos racionales, además de emocionales, que justifiquen dicho posicionamiento.

Los receptores, nuestros grupos de interés, no tienen dudas respecto a que el principal objetivo de cualquier empresa es generar beneficios, y pueden percibir aquí una contradicción que sólo se resuelve si logramos trasladar a cada uno de ellos, atendiendo a sus especificidades, que la RSE ha sido incorporada en la gestión de la empresa por su capacidad de generar valor en el mediano-largo plazo, dentro de un esquema “ganar-ganar” que amplía su espectro de beneficios y beneficiarios.

Trasladar a los receptores el mensaje de que la RSE no es filantropía y que, por tanto, la empresa que comunica sus iniciativas en este ámbito no es una especie de “benefactor incondicional”, es una tarea a asumir conjuntamente por los responsables de definir tanto la política de RSE como la estrategia de comunicación dentro de las empresas.

La elección de un estilo de comunicación que podríamos denominar “de bajo impacto” puede ser, en algunos casos, una estrategia heredada de la visión filantrópica según la cual “tu mano derecha no debe ver lo que hace tu izquierda”. También el silencio puede ser el resultado de

un acuerdo —o la condición sine qua non— de un sector importante de los involucrados en el desarrollo de la iniciativa a comunicar.

Citando a M. Dinarés, J.M. Lozano y M. Vilanova, “(...) la empresa establece una política concreta de comunicación, dibujando un mapa de stakeholders de la empresa y valorando las necesidades de información de cada uno de ellos. En este sentido, es clave definir no sólo la información sino los canales a través de los que desarrollar dicha comunicación (...)”.

Una vez tomada la decisión de comunicar la RSE, el siguiente paso lo constituye la identificación y priorización de los stakeholders o grupos de interés de la empresa, paso imprescindible para establecer una política de diálogo que constituye en sí misma una estrategia de comunicación. Ésta, como el resto de la comunicación estratégica desarrollada por la empresa, persigue unos objetivos, se orienta y adecúa a unos públicos prioritarios y dispone de un presupuesto y unos recursos específicos.

La identificación de los grupos de interés puede realizarse en distintas dimensiones. Acogiéndonos a la propuesta de los autores del “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”, algunas de estas dimensiones serían las siguientes:

Por responsabilidad: personas con las que la organización tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidades de influenciar la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.

Por cercanía: personas con las cuales interactúa la empresa, incluyendo grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la empresa, o aquellos de los que la empresa depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.

Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su empresa como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores quienes la empresa es un cliente importante.

Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades

locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

La metodología sugerida por los mismos autores para reducir el riesgo de no identificar todos los grupos de interés relevantes se desarrolla en tres fases:

- Convoque a un grupo interfuncional de personas que tengan amplios conocimientos de la organización, el proyecto, el departamento o el tema específico para el que se desean identificar los grupos de interés relevantes.
- Genere una lista de categorías de posibles grupos de interés siguiendo el esquema de dimensiones antes propuesto o agrupándolos en tres grandes grupos como mínimo: personas con las que la empresa tiene responsabilidades legales, financieras u operativas; personas que tienen probabilidad de influir en el 26 desempeño de la organización y grupos de interés afectados por las operaciones de la organización.
- Agrupe a los grupos de interés en distintas categorías y subgrupos que compartan perspectivas similares. La diferenciación por subgrupos sirve para determinar la relevancia de los distintos grupos y los pasos a seguir.

Esta misma metodología podría aplicarse a unos criterios de clasificación distintos como, por ejemplo, la relación que la empresa mantiene con los grupos de interés: Relaciones contractuales: clientes, proveedores, instituciones financieras y empleados. Relaciones económicas: inversores, accionistas y socios. Relaciones de colaboración: organizaciones sociales y medioambientales, sindicatos, administración local, regional y/o nacional, líderes de opinión y sociedad en general.

Una vez identificados, conviene establecer una priorización de los grupos de interés que responda a su impacto en la gestión general de la empresa o en un tema específico. Esta priorización puede pasar por analizar en cada caso algunos de los siguientes aspectos: Liderazgo en la creación de opinión, grado de influencia en el entorno socioeconómico de la empresa, expectativas a corto, medio y largo plazo, interés por los ámbitos social y medioambiental, histórico de la relación.

2.6.1 Comunicación Interna

La Comisión Europea, en su Libro Verde, reconoce una "dimensión interna" de la RSE cuando afirma que "las prácticas responsables en lo social inciden en lo interno organizativo y afectan, en primer término a los trabajadores. En segundo lugar, como derivados de lo intraempresarial, a las prácticas de respeto al medio ambiente". Referidas a los trabajadores, esas prácticas responsables se traducen, en líneas generales, en: Gestión e inversión en recursos humanos, Salud y seguridad en el trabajo, y Gestión del cambio.

Para la Comisión, esta gestión pasa por la creación de un clima conveniente y los medios necesarios para "mejorar la información de la empresa", entre otros temas bastante más "posicionados" dentro de las políticas de RSE interna como el equilibrio entre la vida personal familiar y personal y la igualdad retributiva para las mujeres y las medidas en contra de la discriminación.

Este reconocimiento de la importancia de la comunicación, no sólo como medio de divulgación sino como ámbito de actuación de la RSE interna se hace especialmente vigente en un entorno como el actual, en el que ese cambio al que también alude la Comisión constituye el escenario en el que la empresa desarrolla su actividad.

No sólo en entornos de crisis como los actuales se impone la necesidad de una adecuada política de comunicación interna para reducir los niveles de incertidumbre y ansiedad. Todos los procesos de cambio (fusiones, adquisiciones, deslocalizaciones, etc.) requieren la asunción por parte de la empresa de iniciativas de comunicación que favorezcan dichos procesos y atenúen los inevitables efectos sobre el clima organizacional, especialmente si hemos identificado y reconocido en los empleados a uno de nuestros grupos de interés prioritarios.

En este contexto, la comunicación interna se rige como una herramienta fundamental en una empresa socialmente responsable. Su función va más allá de asegurar que todos los empleados estén adecuadamente informados. Se trata, además, de generar y gestionar la confianza de la plantilla, involucrarla en los procesos de participación y toma de decisiones, convencerla de su aporte a los grupos de la organización y motivarla para que use y dinamice los canales de retroalimentación generados para conocer sus expectativas y necesidades.

Independientemente de las herramientas elegidas, la adecuada gestión de la comunicación interna es un factor determinante en la estrategia de diálogo de una empresa que sitúe a sus

trabajadores entre sus grupos de interés prioritarios. Sólo así podremos escuchar, comprender y satisfacer equilibradamente las expectativas y necesidades del único grupo de interés con capacidad de certificar y comunicar interna y externamente la coherencia de una política de RSE interna y traducirla en valor para la marca.

2.6.2 Comunicación Externa

Los medios de comunicación constituyen para la empresa socialmente responsable un canal de sensibilización y concienciación social de amplio alcance, de benchmarking para las empresas recién llegadas a la RSE, de credibilidad y de reputación para la marca.

Este impacto de los medios en el modo de pensar y construir la realidad de la sociedad es, a la vez que una responsabilidad, una oportunidad: constituye la posibilidad de sensibilizar a millones de receptores de sus mensajes con los temas transversales de la RSE y con la responsabilidad que a todos nos corresponde, como ciudadanos y parte interesada, en la implantación de estrategias de desarrollo sostenible aún, y especialmente, en medio de contextos como el actual.

Paralelamente a la gestión de medios tendiente a posicionar gratuitamente los contenidos de la empresa dentro de los espacios informativos de los medios, también conocida como *publicity*, las empresas han reforzado sus mensajes con acciones de publicidad que van desde corporativa en medios tradicionales hasta las diversas acciones *below the line*.

En el ámbito interno de la empresa cobran especial importancia las campañas de marketing dirigidas a los empleados, en su calidad de grupo de interés prioritario (y cliente interno) para la estrategia de RSE de la compañía. Si la coherencia es una de las características que debe distinguir a la comunicación de la RSE, los empleados se convierten en auditores internos permanentes de las actuaciones de la empresa. En este sentido, es irreconciliable (e insostenible en el mediano-largo plazo) una estrategia de comunicación externa de los valores asociados a la RSE de la marca y el mantenimiento de condiciones para los trabajadores que no se correspondan con el compromiso básico de cualquier empresa con la generación de empleo estable y de calidad.

2.7 Historia de Torneos SA

Torneos es una compañía de marketing deportivo y productora líder en Latinoamérica. Creada por el empresario uruguayo Carlos Ávila, fallecido el pasado 23 de noviembre de 2019, y Luis

Nofal, fallecido en 2010. Cuenta con más de 35 años en la industria del entretenimiento, y sus actividades principales incluyen la generación y producción de contenidos audiovisuales deportivos a nivel regional, la adquisición y comercialización de derechos audiovisuales, y la organización de eventos deportivos. También gestiona las licencias de los clubes de fútbol más destacados de Argentina y las tiendas online de AFA, Boca Juniors, Independiente y San Lorenzo.

Torneos inicia sus actividades en los medios de comunicación en 1982, con un programa sobre golf. Desde entonces ha producido y puesto en el aire programas como *El deporte y el hombre*, *Tenis de Primera*, *Fútbol de Primera* y *La magia de la NBA*. El avance de las comunicaciones, la aparición de la televisión satelital y el aumento de la frecuencia de los espectáculos deportivos fueron la posibilidad estratégica que Torneos supo capitalizar hasta finalmente convertirse en un sinónimo de difusión y promoción del deporte en la Argentina.

Apostando a la innovación tecnológica y a la capacidad creativa de sus profesionales, en 1985 produjo un programa que marcó su crecimiento como productora y cambió la historia de la cobertura del fútbol en Argentina y Sudamérica: *Fútbol de Primera*. El programa tomó gran relevancia tras el acuerdo firmado entre Torneos y la AFA, que impedía a los demás programas de televisión transmitir imágenes del fútbol argentino hasta el día lunes a las 0 horas, es decir, una vez terminado *Fútbol de Primera*. Incluso la competencia debía pedirle permiso a Torneos para entrar a la cancha, y la empresa se reservaba el derecho de admisión y permanencia.

Sus principales activos son los contratos a largo plazo firmados con la Asociación del Fútbol Argentino (AFA), Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) y la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). Los mismos disponen de la exclusividad de los derechos para la televisación de campeonatos de fútbol regionales de América Latina y Mundiales, en forma directa o en asociación con otras empresas locales e internacionales.

El contrato firmado con la AFA le permitió a la productora ir sumando socios como el Grupo Clarín. Ambas empresas formaron Tele Red Imagen S.A. (TRISA), una sociedad que se dedicaría a comercializar eventos deportivos. Esta empresa fue adquiriendo derechos para la transmisión de diversos eventos deportivos nacionales e internacionales. La existencia de un mercado de televisión por suscripción atractivo aún en incipiente etapa de desarrollo, sumado a razones operativas y a una creciente audiencia para los eventos deportivos, decidió la creación

de TyC Sports, el primer canal argentino dedicado 24 horas exclusivamente a deportes. La nueva empresa pertenecía en mitades iguales a Torneos y al Grupo Clarín.

Años más tarde firma un contrato con la señal FOX Sports para producir eventos deportivos y generar contenido audiovisual. El primer programa producido para esta señal se llamó *FOX Sports Noticias*, llamado hoy en día *Central FOX*, programa que lleva más de 17.000 horas al aire.

Ocurre lo mismo con DIRECTV Sports, TNT y TV Pública ya que a partir del año 2005 produce y comercializa eventos deportivos para dichas señales. El evento más significativo en el último tiempo fue la cobertura total de la Copa del Mundo Rusia 2018.

En cuanto a contenido deportivo, Torneos SA también produce y organiza eventos como la Copa Argentina y el ATP Córdoba Open. Además, fue la encargada de la realización de la revista El Gráfico, durante más de 15 años.

El 27 de mayo de 2015 y a raíz del escándalo de corrupción en la FIFA, el CEO de Torneos y amigo de Julio Grondona, Alejandro Burzaco, fue inculcado en el caso de corrupción que investiga la Justicia de Estados Unidos. La justicia norteamericana a través de la Embajada de Estados Unidos en la Argentina requirió su extradición a partir de un pedido de detención. Dos días después, Interpol allanó las oficinas de Torneos en busca de información sobre casos de corrupción y lavado de dinero.

El 4 de junio, Ricardo Echegaray, titular de la AFIP, confirmó que se detectaron casos de fondos buitres que invirtieron en DIRECTV y Torneos. Ese mismo día, Burzaco es removido de su cargo de CEO y es reemplazado por Juan Ripoll, quien se desempeñaba como director de operaciones de la productora. Ripoll quedó como CEO de Torneos hasta que la empresa eligió al sucesor definitivo de Burzaco. El 22 de junio, Ignacio Galarza es elegido nuevo CEO de la empresa.

2.8 Departamento de Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria en Torneos SA

Con el objetivo de coordinar los esfuerzos y acciones necesarias para convertirse en una empresa de triple impacto, económico, social y ambiental, Torneos crea en el año 2018 el Departamento de Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

La idea original del Departamento fue retomar el trabajo que venía haciendo la Fundación Torneos, creada en 2009 y responsable de actividades como *Escuela +*, *Comunidades en Acción*, *Voluntariado Corporativo*, *Fútbol Positivo*, etc. Esta transformación forma parte de la evolución del proceso de reconversión que encaró Torneos después del 2015, focalizándose en crear y fortalecer una cultura de cumplimiento y Conformidad. Si bien el trabajo de la Fundación era muy valorado, la empresa necesitaba un área que se encargara no sólo de la inversión social, sino también de crear una cultura de sustentabilidad, generando consciencia y cambiando el paradigma de cada una de las áreas que conforman la compañía.

Existía un gran camino recorrido por parte de la Fundación en cuanto a la dimensión de Comunidad, entonces el primer paso fue conocer qué se estaba haciendo en conjunto con las demás áreas de la empresa. Es por eso que se decide hacer un diagnóstico. Las prácticas llevadas a cabo por las distintas áreas eran aisladas, no estaban vinculadas con el concepto de sustentabilidad.

La Fundación pasó a ser Inversión Social y luego se redefinió el foco de educación en todo lo referido a deporte y creación de contenido con valor, de manera que todas las actividades estuvieran vinculadas con el *core* del negocio. Se decidió utilizar el deporte como herramienta de transformación social, generando valor a través de los contenidos, tanto periodísticos como de eventos. Un ejemplo de esto es que, dentro de la producción y organización de los distintos eventos que forman Copa Argentina, se designan un determinado cupo de entradas a los partidos para un grupo de chicos de una ONG, generando sinergia y articulación con otras áreas, con foco en la estrategia de diversidad de la compañía, tanto en cuestiones de género como de capacidades especiales.

2.9 Autodiagnóstico de sustentabilidad en Torneos SA

Para entender la situación que enfrentaba la empresa en torno a la sustentabilidad, el departamento de RSE realizó un diagnóstico de sustentabilidad cuyo alcance incluyó a los proveedores, el gobierno corporativo, la comunidad, los colaboradores, los clientes y el medioambiente. El proceso de autodiagnóstico en Torneos tuvo como objetivo general generar valor al desarrollo del negocio desde una gestión estratégica responsable, alineada a la sustentabilidad. Dentro de este objetivo, se establecieron los siguientes puntos específicos a cumplir:

- Diagnosticar la situación actual de Torneos sobre prácticas y procesos alineados a la sustentabilidad.
- Desarrollar una estrategia para la gestión de sustentabilidad.
- Diseñar un plan de acción para la ejecución de la estrategia.
- Definir indicadores para la medición de la gestión sustentable.

Se entendió al proceso como una foto del momento actual de la compañía; evitando considerar al mismo como una evaluación de la gestión ni del desempeño. Dentro del mismo, se pudo incluir toda información adicional que no se encontrara considerada en las preguntas y además, se incluyeron planes de gestión futuros. En caso de encontrarse con prácticas que se descontinuaron, se logró especificar el motivo.

2.10 Matriz de relevamiento de indicadores

La matriz de indicadores que utilizó la organización se basó en herramientas internacionales de gestión de la sustentabilidad. Entre ellas Global Reporting Initiative, Instituto Ethos, la norma ISO 26000, Pacto Global Argentina y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). *(Anexo: Matriz MT 1.2)*

En el análisis realizado dentro de la dimensión de los colaboradores, se hizo apertura en los temas de Salud y Seguridad, Condiciones y Prácticas Laborales, Diálogo y Participación, Formación y Desarrollo Profesional, Diversidad e Igualdad de oportunidades, Derechos Humanos, Conciliación Personal y Laboral y, por último, Clima Interno.

2.11 Conclusión diagnóstico

En primer lugar, se definirá los resultados obtenidos en el diagnóstico dentro de la dimensión de los colaboradores.

Se llegó a la conclusión de que el trabajo se relaciona con la felicidad de dos maneras complementarias: en primera instancia es una relación indirecta por su influencia con el ingreso, considerándolo una retribución material. En segunda instancia, se relaciona directamente por aquellos aspectos motivacionales o intrínsecos que conlleva; en otras palabras, por su retribución intangible.

Dentro del tema Formación y Desarrollo Profesional, se llegó a la conclusión de que la capacitación beneficia tanto a la empresa como al empleado. Permite flexibilidad y adaptabilidad a las cambiantes necesidades de la empresa. Aumenta la competitividad. Favorece la motivación, el compromiso y productividad. Facilita la atracción y retención de los colaboradores hacia la empresa.

En relación a la Salud y Seguridad, se estableció que la empresa que desee aplicar RSE en materia de riesgo laborales deberá llevar adelante tareas como la promoción de programas y acciones de prevención de riesgos laborales, evaluaciones periódicas de los riesgos laborales y psicosociales a los cuales están expuestos los trabajadores, proporcionar formación en materia de salud y seguridad e implicar a los directivos, ya que solo así se consigue que la prevención de riesgos laborales se integre en los procesos clave de la empresa.

Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo) cada día mueren 6.300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo; más de 2,3 millones de muertes por año.

El costo de esta adversidad es enorme y la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4% del PBI mundial.

Entre las enfermedades más comunes se encuentran el dolor de espalda, la fatiga visual, el estrés y depresión, el síndrome de fatiga crónica, síndrome del túnel carpiano, enfermedades cardiovasculares y la hipoacusia.

La diversidad implica promover la incorporación de colaboradores de distintas edades, género, religión, orientación sexual, nacionalidad o con discapacidad. Entre las distintas razones que tienen las organizaciones para abrazar la diversidad en la empresa mencionamos el aumento de capacidad para la innovación y la creatividad, la mejora en la comprensión y vínculo con los clientes, mayor compromiso con la sociedad, mejor imagen corporativa y marca empleadora y la promoción de un clima de trato justo y equitativo.

En cuanto al equilibrio entre el entorno laboral y personal, la empresa ha implementado las siguientes iniciativas y programas:

- Programa de Flexibilidad: jornada laboral flexible, reducida, media jornada y semana laboral comprimida.

- Trayectoria profesional: reincorporación después de un permiso largo, permisos de maternidad y profesional paternidad que excedan los máximos legales.
- Trabajar desde casa, reuniones a través de videoconferencias.
- Programa Familias: guardería, geriatría y las acciones que fortalecen los vínculos con los familiares de los colaboradores como el día del padre y el de la madre.

Se comprendió que un buen clima interno significa trabajar en un buen entorno laboral donde el empleado se sienta implicado y comprometido con los objetivos de la empresa, facilita la cohesión interna, a la vez que estimula la productividad y motivación del trabajador. Implica una instancia de diálogo y medición para la gestión.

Se definieron los beneficios que genera la cultura de confianza. Siendo estos la innovación a través de la generación de espacios donde los colaboradores se sientan motivados a introducir cambios o mejoras en sus tareas. La fidelización del talento en donde los mejores lugares para trabajar tienen la mitad de rotación voluntaria que sus competidores. El entendimiento de los colaboradores como los propios embajadores de la marca, los cuales se sienten orgullosos de la organización en la que trabajan y la recomendarían.

PARTE 3: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Diseño Metodológico

El Diseño Metodológico está basado en el libro *Metodología de la Investigación* (SAMPIERI, 1998). La metodología de investigación a utilizar es descriptiva, dirigido al caso Torneos SA. Este tipo de estudio ocurre cuando el objeto de estudio está definido y se busca describirlo de manera más profunda y exhaustiva. Considerando que según Dankhe (1986) el tipo de investigación descriptiva requiere alto conocimiento para formular las preguntas específicas que busca responder, se establecieron diferentes métodos de recopilación de datos que serán detallados a continuación.

Se trata de un caso de tipo Mixto donde se sigue un enfoque cualitativo y cuantitativo. En cuanto al enfoque cualitativo, se busca profundizar en la importancia que tiene para la organización Torneos SA ser socialmente responsable, respondiendo acerca de los beneficios que se obtienen a partir de la creación del Departamento de R.S.E. y Sustentabilidad. Está centrado en describir en forma cualitativa los hechos, sucesos y consecuencias del funcionamiento de dicha gestión. Intentamos comprender y analizar en forma exhaustiva los beneficios de tener un accionar sustentable, manteniendo una perspectiva cercana al caso Torneos SA. Acudimos a la observación simple y subjetiva para comprender cómo es la recepción de dichas acciones y cuál es el grado de entendimiento de los grupos de interés. Estos registros sistemáticos y confiables permiten obtener conclusiones sobre comportamientos y recopilar material no estructurado. Según Haynes (1978) es un método efectivo a utilizar por quienes están orientados conductualmente. A su vez, realizamos encuestas sistemáticas y estructuradas para poder traducir en cifras los puntos de nuestra investigación. Dichas encuestas comprenden la parte cuantitativa de la investigación donde podremos corroborar como es la aceptación de dicho Departamento tanto hacia sus clientes internos (empleados) como hacia los externos (proveedores y público en general).

3.2 Metodología de estudio

El método de investigación realizado es el estudio de un caso institucional. La presente investigación está dedicada a estudiar el caso de Torneos SA y la implementación del departamento de R.S.E y Sustentabilidad en profundidad.

3.3 Técnicas

Las técnicas seleccionadas para la recopilación de datos y pruebas son las entrevistas semi-estructuradas y las encuestas. Las primeras comprenden la realización de preguntas elaboradas previamente, pero a su vez se permite que el individuo hable libremente sobre sus experiencias y pensamientos. Nos brindan información de profesionales y abogados al desarrollo de la implementación para poder entender realmente el objetivo y lo que se espera de dicha implementación.

Las encuestas realizadas son sistemáticas y estructuradas. Comprenden preguntas también elaboradas previamente, que nos permiten obtener información acerca del grado de percepción con respecto al nuevo departamento, pudiendo evaluar la aceptación o rechazo por parte de colaboradores y clientes directos hacia el mismo. Se utiliza la escala de actitudes Likert para medir la reacción de los encuestados en categorías.

3.4 Instrumentos

Para cada una de las técnicas que se utilizan existe un instrumento específico que permite recolectar los datos para la investigación.

En base a lo citado por la autora De Arteché en su trabajo de *introducción a la metodología de investigación* se utilizan los siguientes instrumentos: Observación, Encuestas y Entrevistas.

Para el análisis de contenido de las Entrevistas se utilizarán grillas de análisis y en cuanto a las Encuestas usaremos una variante de cuestionario online que nos permita recopilar fácilmente la información. Luego volcaremos la información recopilada en gráficos que nos permitirán hacer un análisis en profundidad, como gráficos de distribuciones de frecuencia, escala de Likert, gráfico de Osgood y cuadros comparativos de las entrevistas.

3.5 Población

La población a ser estudiada en este trabajo de investigación es la Empresa Torneos SA.

3.6 Criterio Muestral

El criterio muestral a utilizar es del tipo No Probabilístico ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de la relación de los mismos con el departamento R.S.E y Sustentabilidad. Será Intencional, ya que seleccionaremos para las entrevistas a aquellas

personas que nos puedan brindar más información para cumplir con los objetivos de la investigación realizada.

3.7 Muestra

La muestra es deliberada ya que la selección de los informantes se hizo en base al conocimiento que tenían sobre el área a investigar, es decir, de la empresa e implementación del departamento. Además, al tratarse de un caso de estudio existe un número restringido de personas que cumplen con las cualidades requeridas. Entrevistaremos a 3 personas entre las cuales se encuentran un gerente, una asistente y una administradora. Por otro lado, encuestamos a 45 personas que forman parte de la compañía. El requisito que deben cumplir los encuestados es estar en relación de dependencia con la empresa Torneos SA.

3.8 Análisis temático

Las entrevistas y encuestas están diseñadas en base a temas a ser analizados haciendo foco en conceptos de R.S.E. y Sustentabilidad, conocimiento de la organización Torneos SA, implementación del departamento de R.S.E. y Sustentabilidad e impacto del mismo.

PARTE 4: TRABAJO DE CAMPO

4.1 Introducción

Teniendo en cuenta lo desarrollado en el capítulo anterior, describiremos a continuación el trabajo de campo realizado y sus principales características.

En primera instancia, coordinamos una reunión con la Gerente del Departamento de RSE y Sustentabilidad, Ana Cacace, para introducirnos en los temas objetivo de nuestra investigación. Luego, decidimos avanzar con entrevistas a 3 empleados de la compañía y enviar una encuesta mediante la aplicación Google Forms, de la que obtuvimos 45 respuestas.

4.2 Información

Nuestro trabajo de campo estuvo centrado en la obtención de información a través de distintas consultas realizadas a Ana Cacace y su equipo, así como también a los distintos colaboradores de Torneos SA. Mediante los distintos documentos obtenidos, las consultas a la página web de la compañía y las visitas a la misma es que logramos triangular toda la información necesaria para abordar los objetivos de nuestro trabajo y comprender los beneficios de desarrollar un modelo de gestión sustentable en una empresa de medios como Torneos SA, sin dejar de tener en cuenta el grado de entendimiento de los grupos de interés.

4.3 Entrevistas

Las mismas son de tipo semi-estructuradas, teniendo en cuenta que los entrevistados fueron seleccionados de forma aleatoria en base a las distintas áreas donde se encuentran y las actividades que llevan a cabo dentro de la organización. Se decidió establecer una serie de preguntas base para luego permitirles a los entrevistados hablar libremente sobre sus experiencias y expectativas sustentables.

A continuación, se detallan las preguntas realizadas a los 3 entrevistados. En la sección de Anexos se podrán observar las respuestas transcritas. (*Anexo: Entrevistas TC 2.1, 2.2 y 2.3*)

Entrevistados: ARAUJO, Julieta. BELTRÁN, Jenniffer. BACA, Enrique

Preguntas:

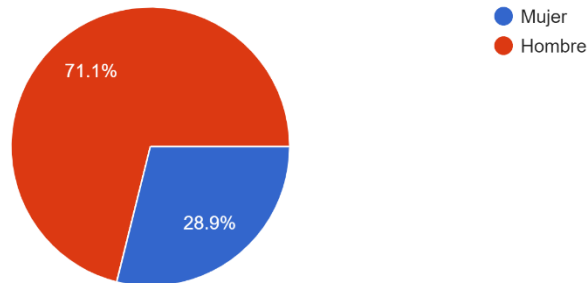
1. ¿Cuál es la trayectoria que usted conoce de la empresa?
2. ¿Conoce la Misión y Visión de la organización?
3. ¿Crees que es de conocimiento de todos los empleados?
4. ¿Tenes conocimiento de la existencia del Departamento de Sustentabilidad y RSE?
5. ¿Conoces las acciones que se llevan a cabo? ¿Cuáles?
6. ¿Fuiste partícipe de alguna charla informativa sobre Sustentabilidad?
7. ¿Participaste en alguna de las acciones propuestas por el Departamento?
8. ¿Estás interesada en participar? ¿Por alguna razón en particular no participaste?
9. ¿Crees que estas acciones tienen un gran impacto en la organización?
10. ¿Te parece importante que se implementen estas acciones?
11. ¿Crees que se debería brindar más información sobre los beneficios que trae la implementación de un Departamento de Sustentabilidad y RSE?
12. ¿Crees que de parte de las autoridades se desarrollas tareas de acuerdo con los lineamientos sustentables o te parece que no le dan mucha importancia?
13. ¿Sabes por qué se creó el Departamento, por qué dejó de ser Fundación?
14. ¿Consideras que mejoró la imagen externa de la organización?
15. ¿Te parece que hubo nuevas contrataciones a partir de estas nuevas políticas de Sustentabilidad?
16. ¿Tenes alguna opinión de mejora?

4.4 Encuestas

Las encuestas fueron realizadas a través de la aplicación Google Forms. Las mismas fueron enviadas a empleados de Torneos SA de distintas áreas y puestos. Se obtuvieron un total de 45 respuestas cuyos resultados son los siguientes:

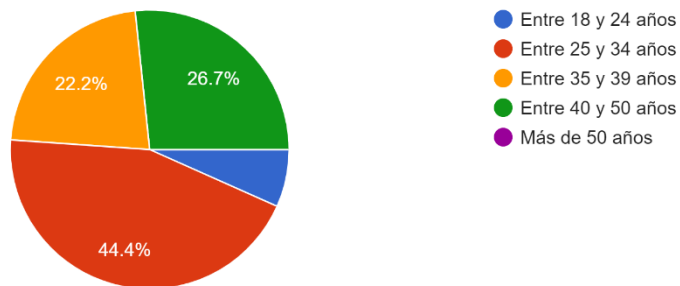
Género

45 respuestas



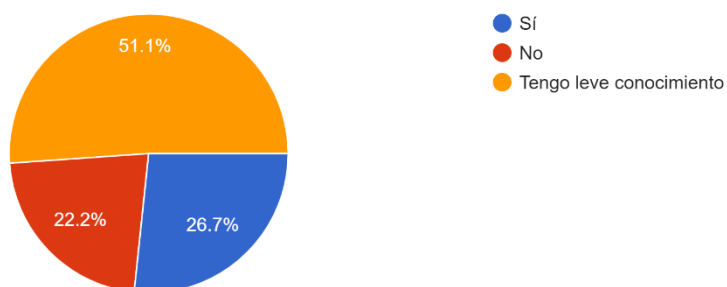
Edad

45 respuestas



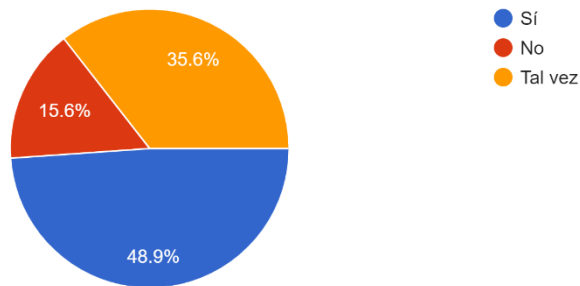
¿Conoce la misión y visión de la organización?

45 respuestas



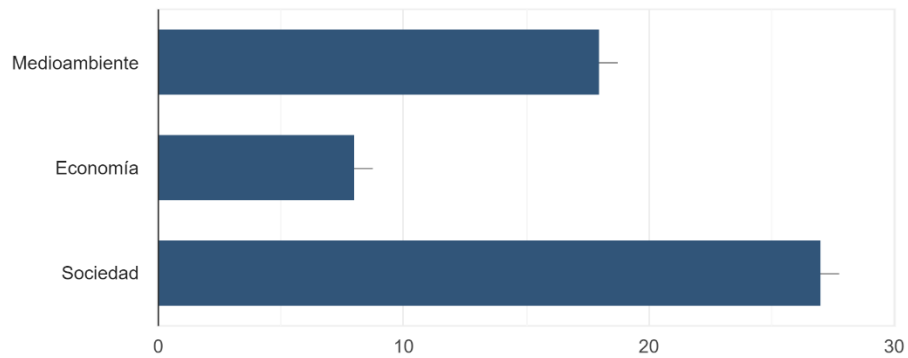
¿Sabe lo que implica la Sustentabilidad en las organizaciones?

45 respuestas



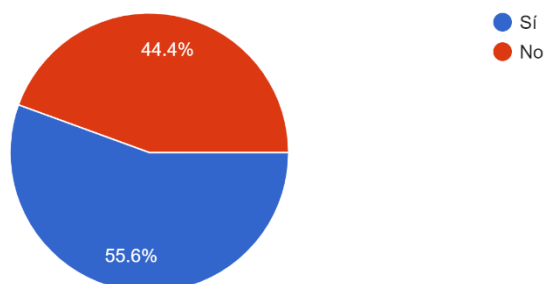
¿Qué parte de la Sustentabilidad le interesa más?

45 respuestas



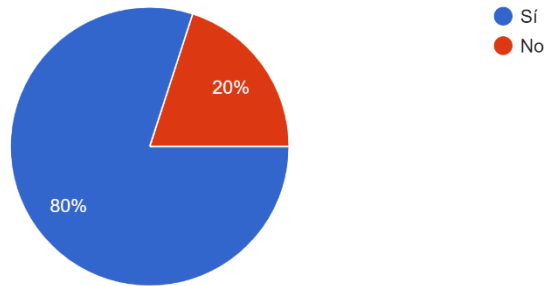
¿Conoce el Departamento de Sustentabilidad y RSE de Torneos?

45 respuestas



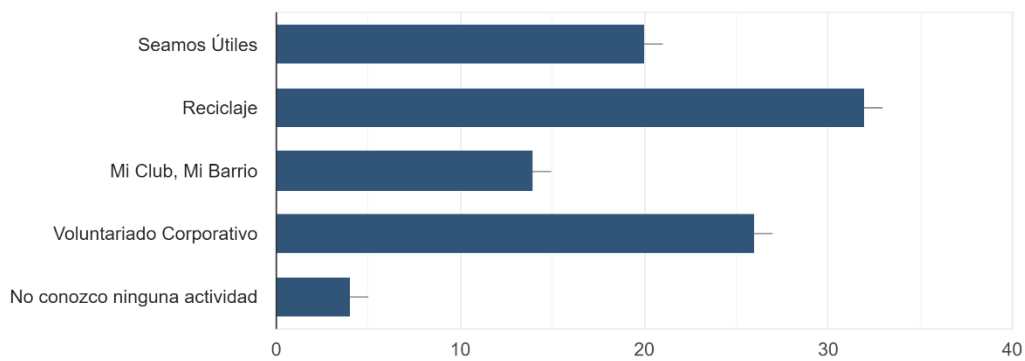
¿Recibe información sobre las acciones que lleva a cabo el Departamento?

45 respuestas



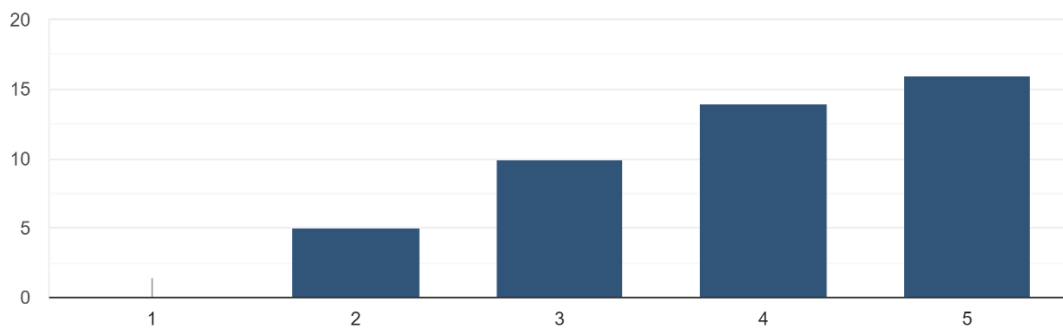
¿Conoce alguna de las siguientes actividades?

45 respuestas



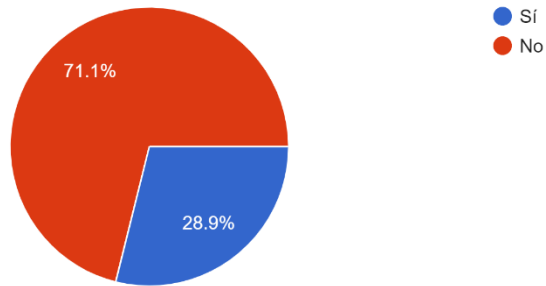
Con respecto al reciclaje, ¿En qué grado cumple con la separación de residuos dentro de la oficina?

45 respuestas



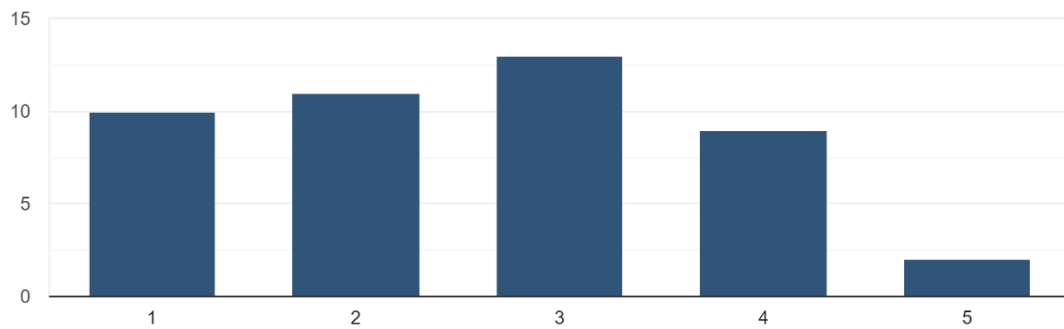
Con respecto al voluntariado, ¿Ha participado en alguna actividad?

45 respuestas



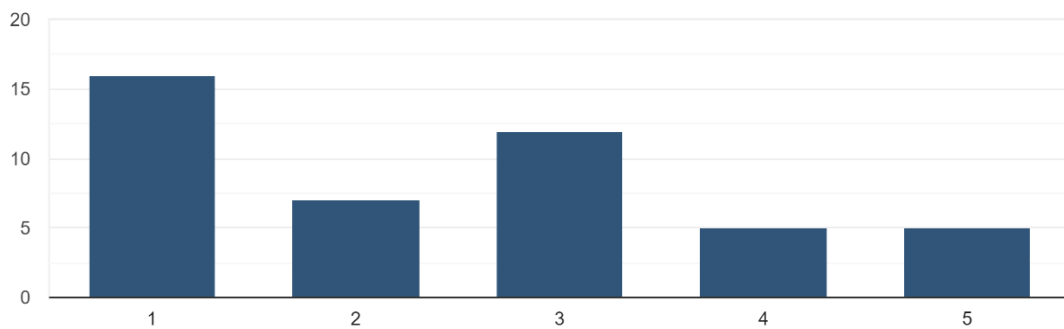
¿Cuál es el grado que estas acciones le generan sentido de pertenencia hacia la empresa?

45 respuestas



¿Conoce en profundidad la importancia de su participación en estas actividades?

45 respuestas



PARTE 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Desarrollo

Para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas, en primer lugar elaboramos un cuadro que resume las preguntas y respuestas realizadas. Luego comparamos las respuestas de los entrevistados entre sí y elaboramos un *semáforo* para observar el grado de coincidencia de las mismas. Asignamos el color verde a las respuestas en las que coincidían los tres entrevistados, amarillo si una de las respuestas tenía una postura más neutral en relación a las demás, y el color rojo para mostrar total oposición de una respuesta en relación al resto. Los tres entrevistados coinciden en varios puntos, como lo es que la misión de la visión de la empresa no es conocida por todos. Por otro lado, tienen conocimiento respecto a las actividades que se están llevando a cabo por el Departamento de Sustentabilidad, como así también se encuentran interesados en participar en tareas futuras.

En lo que respecta a la información que se está brindando por parte de la empresa, y más específicamente por parte del Departamento, los entrevistados coinciden en que no están recibiendo mucha información al respecto y consideran que deberían llevarse a cabo más charlas u otras formas de comunicación sea conocido por parte de toda la empresa, pero aun así concuerdan en que es sumamente importante este tipo de acciones, y que gracias la creación del Departamento de Sustentabilidad y RSE, la imagen de la empresa mejoró y se han podido llevar a cabo nuevas contrataciones.

Todos los entrevistados coincidieron en que la creación del Departamento es buena para la organización, sin embargo Araujo y Beltrán afirman que la falta de información es un aspecto a mejorar porque internamente todavía falta mucho por trabajar, creen que no se le está dando la importancia que merece, y que es responsabilidad de las autoridades de la organización que esto cambie.

Otro aspecto coincidente entre los entrevistados es el motivo que llevó a la creación del Departamento de Sustentabilidad. Los tres afirman que se vio impulsada por la necesidad de que se lleven a cabo acciones referidas a la Sustentabilidad, como así también por la importancia que tienen las acciones dentro y fuera de la compañía.

Luego de haber realizado esta comparación, se procedió a realizar un análisis de Osgood, en el cual se seleccionaron dos variables relacionadas y se identificaron asignándoles un puntaje de 1 al 10, siendo 1 el mínimo valor y 10 el máximo, en referencia a las respuestas de cada entrevistado.

Para el primer análisis, las dos variables que se tomaron fueron el *"el grado de conocimiento del Departamento"*, haciendo referencia a cuanto conocían del mismo tanto Araujo, como Beltrán y Baca, y la *"la información que brindan"*, haciendo alusión a cuanta información creen que se está dando dentro de la compañía sobre el Departamento de Sustentabilidad, y lo que realmente representa. Lo que se obtuvo fue que en la primera variable, dentro de la escala mencionada anteriormente, del 1 al 10, para el grado de conocimiento del Departamento, tanto Araujo como Beltrán obtuvieron una puntuación de 5, lo que refleja que hay un grado de conocimiento medio, y para el último entrevistado, Baca, el grado de conocimiento del mismo es mayor, teniendo una puntuación de 7. En el caso de la otra variable, la información que se brinda, para la entrevistada Beltrán, la información que se está brindando es muy poca, obteniendo un resultado de 4, seguida por Araujo, quien cree que hay un grado mayor de información brindada por parte del Departamento, estando en un nivel de 6 de dicha escala, y por último quien considera que se está brindando mayor información, es Baca, ya que por su posición dentro de la empresa pudo participar de alguna charla más que las otras dos personas, por lo que se le asignó un valor de 7.

Para el segundo análisis de variables, se seleccionó por un lado el *"conocimiento de las acciones que se llevan a cabo"*, y por el otro la *"participación en las tareas del Departamento"*. Lo que se pudo observar es que, en lo que respecta al conocimiento de las tareas que se están llevando a cabo dentro de Torneos SA, tanto Baca como Beltrán tienen un conocimiento elevado sobre el tema, obteniendo una puntuación elevada, siendo la misma de 8 para ambos, seguido de Araujo, quien por cuestiones laborales no está tan inmersa en el tema teniendo una puntuación de 6. Para la puntuación de la otra variable, la participación en las tareas, quien tiene un mayor nivel de participación es Beltrán, seguida de Araujo, y por último, por cuestiones de tiempo e imposibilidades, se encuentra Baca, siendo las puntuaciones de 8, 7 y 6 respectivamente.

Y para finalizar con el análisis, las últimas dos variables analizadas fueron el *"impacto de las acciones del Departamento"*, y la *"imagen positiva de la empresa en base a esas acciones"*. Para la primera variable, se observó que la entrevistada Beltrán es quien considera que el

impacto de las tareas es menor, teniendo un resultado de 5, seguida en la escala por Araujo quien cree que es mayor el impacto que hay, con un resultado de 6, y por último, el de mayor resultado en la escala fue Baca, quien cree que el impacto es mayor, teniendo como resultado un 7. Para la segunda variable, la cual hace referencia a la imagen positiva que se obtiene al implementar este tipo de políticas y actividades, los resultados se ven relacionados con el impacto que cada uno considera que tiene, ya la puntuación asignada a cada uno de los entrevistados fue 7 para Beltrán, 8 Araujo y 9 Baca.

5.2 Preguntas y respuestas

	ARAUJO, Julieta	BELTRÁN, Jenniffer	BACA, Enrique
¿Cuál es la trayectoria que usted conoce de la empresa?	Medios de comunicación y televisivos	Producción de eventos deportivos	Productora de televisión
¿Conoce la Misión y Visión de la organización?	Si, más o menos, no está muy clara	No, y no está en la intranet	Si, absolutamente
¿Crees que es de conocimiento de todos los empleados?	No	No	No
¿Tenes conocimiento de la existencia del Departamento de RSE y Sustentabilidad?	Sí, pero únicamente por trabajar en el departamento de compras	Sí	Sí, que están trabajando bastante
¿Conoces las acciones que se llevan a cabo? ¿Cuáles?	Sí, algunas. mantas y cambios de tacho	Sí, juguetes, mantas y tachos	Sí, tachos y diversidad de género.
¿Fuiste participe de alguna charla informativa de Sustentabilidad?	No	No	Pocas charlas
¿Participaste en alguna de las acciones propuestas por el Departamento?	Personalmente no, pero ayude a cotizar las mantas y tachos	Separar basura y hacer un juguete	No
¿Estás interesada en participar? ¿Por alguna razón en particular no participaste?	No, pero me interesa	Me hubiera gustado	Sí, me encantaría
¿Crees que estas acciones tienen un gran impacto en la organización?	En la organización no, no se aprendió mucho todavía	Falta conocimiento y concientización	El impacto es bueno y nos concientiza
¿Te parece importante que se implementen estas acciones?	Sumamente importante	Sí, es importante	Muy importante
¿Crees que se debería brindar más información sobre los beneficios que trae la implementación de un	Falta mucha información, charlas y contacto por parte del departamento	Falta mucha información	Sí, totalmente

Departamento de Sustentabilidad y RSE?			
¿Crees que de parte de las autoridades se desarrollan tareas de acuerdo con los lineamientos sustentables o te parece que no le dan mucha importancia?	No le dan mucha importancia	Creo que deberían darle más importancia	Sí, de a poco están llevando a cabo
¿Sabes por qué se creó el Departamento, por qué dejó de ser Fundación?	Por una cuestión de importancia y necesidad	Por el tema de que es necesario que se lleven a cabo estas tareas	Por la importancia y el impacto dentro y fuera de la empresa
¿Consideras que mejoró la imagen externa de la organización?	Sí, mejoro	Sí, pero todavía falta mejorar	Sí, definitivamente mejoro
¿Te parece que hubo nuevas contrataciones a partir de estas nuevas políticas de Sustentabilidad?	Sí, desde el 2015 con las nuevas políticas se modificó la forma de contratación	Seguramente habrá cambiado, pero no estoy segura	Claramente, se firmaron contratos con empresas que le dan mucha importancia a la sustentabilidad
¿Tenes alguna opinión de mejora?	No, tener una bajada de línea más fuerte por la importancia del departamento	Sí, darle más atención y presupuesto al departamento	No, pero considero sirve y mucho tener en cuenta la diversidad de genero

5.3 Análisis comparativo

	ARAUJO, Julieta	BELTRÁN, Jenniffer	BACA, Enrique
¿Cuál es la trayectoria que usted conoce de la empresa?	Medios de comunicación y televisivos	Producción de eventos deportivos	Productora de televisión
¿Conoce la Misión y Visión de la organización?	Si, más o menos, no está muy clara	No, y no está en la intranet	Si, absolutamente
¿Crees que es de conocimiento de todos los empleados?	No	No	No
¿Tenes conocimiento de la existencia del Departamento de RSE y Sustentabilidad?	Sí, pero únicamente por trabajar en el departamento de compras	Sí	Sí, que están trabajando bastante
¿Conoces las acciones que se llevan a cabo? ¿Cuáles?	Sí, algunas. mantas y cambios de tacho	Sí, juguetes, mantas y tachos	Sí, tachos y diversidad de género.

¿Fuiste participe de alguna charla informativa de Sustentabilidad?	No	No	Pocas charlas
¿Participaste en alguna de las acciones propuestas por el Departamento?	Personalmente no, pero ayude a cotizar las mantas y tachos	Separar basura y hacer un juguete	No
¿Estás interesada en participar? ¿Por alguna razón en particular no participaste?	No, pero me interesa	Me hubiera gustado	Sí, me encantaría
¿Crees que estas acciones tienen un gran impacto en la organización?	En la organización no, no se aprendió mucho todavía	Falta conocimiento y concientización	El impacto es bueno y nos concientiza
¿Te parece importante que se implementen estas acciones?	Sumamente importante	Sí, es importante	Muy importante
¿Crees que se debería brindar más información sobre los beneficios que trae la implementación de un Departamento de Sustentabilidad y RSE?	Falta mucha información, charlas y contacto por parte del departamento	Falta mucha información	Sí, totalmente
¿Crees que de parte de las autoridades se desarrollan tareas de acuerdo con los lineamientos sustentables o te parece que no le dan mucha importancia?	No le dan mucha importancia	Creo que deberían darle más importancia	Sí, de a poco están llevando a cabo
¿Sabes por qué se creó el Departamento, por qué dejó de ser Fundación?	Por una cuestión de importancia y necesidad	Por el tema de que es necesario que se lleven a cabo estas tareas	Por la importancia y el impacto dentro y fuera de la empresa
¿Consideras que mejoró la imagen externa de la organización?	Sí, mejoro	Sí, pero todavía falta mejorar	Sí, definitivamente mejoro
¿Te parece que hubo nuevas contrataciones a partir de estas nuevas políticas de Sustentabilidad?	Sí, desde el 2015 con las nuevas políticas se modificó la forma de contratación	Seguramente habrá cambiado, pero no estoy segura	Claramente, se firmaron contratos con empresas que le dan mucha importancia a la sustentabilidad
¿Tenes alguna opinión de mejora?	No, tener una bajada de línea más fuerte por la importancia del departamento	Sí, darle más atención y presupuesto al departamento	No, pero considero sirve y mucho tener en cuenta la diversidad de genero

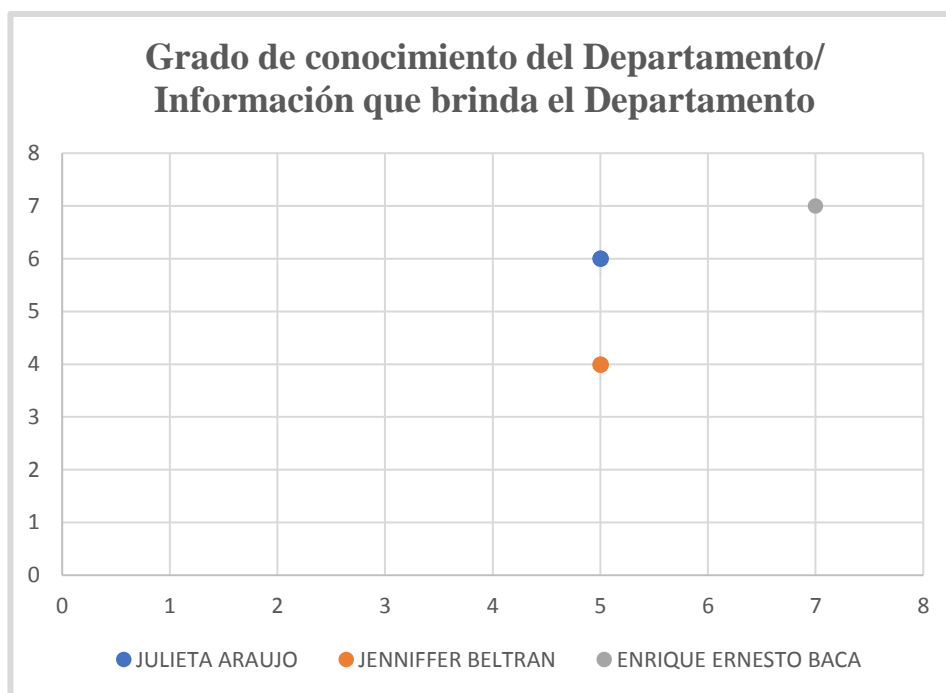
5.4 Análisis Osgood

Para este análisis decidimos seleccionar distintas variables para interrelacionarlas según las respuestas obtenidas en las entrevistas.

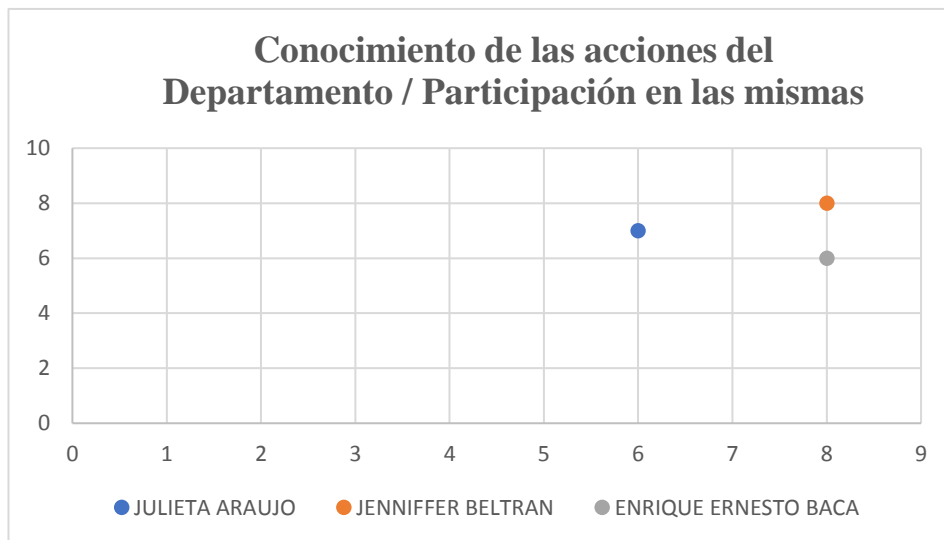
Variables:

- I. Grado de conocimiento del Departamento por parte de los empleados y la información brindada por el mismo.
- II. Conocimiento de las acciones que lleva a cabo el Departamento y la participación en las mismas por parte de los empleados.
- III. Impacto de las acciones del Departamento e imagen positiva de la empresa gracias a dichas acciones.

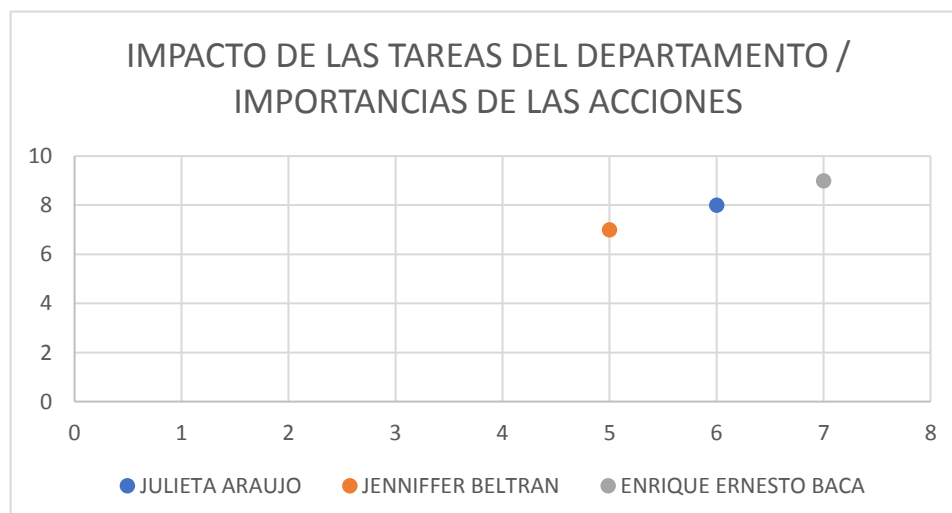
	Grado de conocimiento del Departamento	Información que brinda el Departamento
ARAUJO, Julieta	5	6
BELTRÁN, Jenniffer	5	4
BACA, Enrique	7	7



	Conocimiento de las acciones que lleva a cabo el Departamento	Participación en acciones del Departamento
ARAUJO, Julieta	6	7
BELTRÁN, Jenniffer	8	8
BACA, Enrique	8	6



	Impacto de las acciones del departamento	Imagen positiva de la empresa en base a esas acciones
ARAUJO, Julieta	6	8
BELTRÁN, Jenniffer	5	7
BACA, Enrique	7	9



5.5 Triangulación

Para llevar a cabo la triangulación se decidieron tomar como eje 5 variables: Comunicación Interna, Comunicación Externa, Beneficios, Acciones e Impacto en la Imagen de la Compañía.

5.5.1 Comunicación Interna

La función de la comunicación interna va más allá de asegurar que todos los empleados estén adecuadamente informados. Se trata de generar y gestionar la confianza de los empleados, involucrarlos en los procesos de participación y toma de decisiones, convencer de su aporte a los grupos de la organización y motivar para que use y dinamice los canales de retroalimentación para conocer sus expectativas y necesidades.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, pudimos observar que todos los entrevistados coincidieron en que la empresa tiene una gran falla en cuanto a la comunicación interna, ya que en su mayoría no conocen los planes de acción realizados por el departamento.

Por otro lado, el 56% de los encuestados conoce la existencia del departamento, sin embargo, consideran que falta conexión entre los empleados y el departamento.

Considerando que la función de la comunicación interna no solo involucra que todos los empleados estén informados, sino que además participen en los procesos que se desean comunicar. En este punto notamos una falencia muy grande por parte de la empresa, ya que todos los empleados coincidieron en que conocían pocos los diversos planes de acción y mucho menos se sentían involucrados. Las encuestas mostraron la misma situación, donde poco más de la mitad conoce el departamento. La empresa debería fortalecer este punto para que sus acciones tuvieran realmente el alcance que se busca al crear el departamento de Sustentabilidad.

5.5.2 Comunicación Externa

Los medios de comunicación constituyen para la empresa socialmente responsable un canal de sensibilización y concienciación social de amplio alcance, de benchmarking para las empresas "recién llegadas" a la RSE, de credibilidad y de reputación para la marca.

Teniendo en cuenta lo anterior, pudimos observar que dos de los entrevistados coincidieron en que, al ser una empresa de medios, si está bien comunicado mediante publicidad las diversas acciones que desarrolla la empresa. La tercera entrevistada, perteneciente al área de compras,

hace notar que desde el 2015 cambio la comunicación con los proveedores al implementar políticas de contratación mucho más rigurosas y transparentes.

Por otro lado, el 80% de los encuestados coincide en que los grupos de intereses tienen conocimiento de las acciones que lleva a cabo el departamento.

En este punto la empresa se encuentra mejor posicionada, ya que a partir del cambio de la cúpula directiva que sufrió la empresa por un hecho de corrupción muy famoso en el mundo en el año 2015, cambiaron la forma de contratar a todos sus proveedores. Eso fue correctamente comunicado ya que era la vía para poder continuar con sus relaciones comerciales, punto que destaca la entrevistada Araujo. Sumado a esto, la empresa cuenta con la ventaja de dedicarse a los medios, por lo que cuenta con muchas posibilidades de hacer auto campañas publicitarias de las diversas acciones desarrolladas, punto que destacó el 80% de los encuestados.

5.5.3 Beneficios

Ser una empresa sustentable implica gestionar los negocios considerando no sólo el crecimiento económico, sino también cómo promover un impacto positivo en el desarrollo de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente, la llamada triple bottom line de Elkington (1994).

Tomando como base la teoría de Elkington, observamos que los tres entrevistados coincidieron en que falta información respecto de los beneficios que genera tener un Departamento de Sustentabilidad, sin embargo, consideran que el pilar más importante hoy en día es medio ambiente y por ejemplo, la separación de residuos, está siendo muy efectiva y tendrá gran impacto en el mismo.

Por otro lado, el 40% de los empleados coinciden en que la sustentabilidad genera grandes beneficios, principalmente para el medio ambiente, y le dan gran importancia a la separación de residuos.

Los beneficios pueden ser infinitos, sobre todo en el impacto en el desarrollo de la sociedad y cuidado en el medio ambiente. El equipo interno de Torneos es consciente de la importancia de estos, los entrevistados dejan notar que sobre todo para los mandos altos, pero consideramos que es un aprendizaje cada uno trae desde su entorno cultural y no por la comunicación que hayan desarrollado. Podemos ver con las encuestas que solo el 40% realmente reconoce estos

beneficios y va muy de la mano con la falencia de la organización justamente a la hora de comunicar.

5.5.4 Acciones

Los autores Hart y Milstein (2003) utilizan el término "sustentabilidad empresarial" para referirse a la empresa que crea valor a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sustentable. La sustentabilidad es un concepto complejo y multidimensional, que no puede resolverse con una sola acción corporativa.

Por ello, observamos que dos de los entrevistados coincidieron en que falta conocimiento y concientización sobre las acciones llevadas a cabo. Sin embargo, los 3 entrevistados consideran que es sumamente importante que se implementen.

Por otro lado, el 80% de los empleados reciben información sobre las acciones llevadas a cabo por el departamento siendo el Reciclaje y Voluntariado corporativo las más conocidas.

Las acciones, todos aquellos hechos realizados y comunicados, son el principal motor que crea el valor suficiente para la empresa que va hacia un mundo más sustentable. Torneos es consciente de esto y uno de sus mayores puntos hoy en día son justamente la gran diversidad de acciones que desarrolla y acciona. A pesar de este punto tan fuerte y diverso, los entrevistados hicieron notar la falta de involucramiento que hay por parte del departamento hacia el personal interno, donde si esa acción fuera multiplicada por todas las personas que integran Torneos, la fuerza lograda sería mucho mayor. Este ítem está directamente relacionado con el tema de la comunicación, donde el 80% de los empleados recibe la información, pero no es invitado a participar. El departamento de Sustentabilidad puede tener las mejores intenciones, pero si no son bien sinergizadas pueden que no logren alcanzar realmente el objetivo deseado.

5.5.5 Impacto en la imagen de la compañía

En referencia al aspecto social de la sustentabilidad, es cada vez más importante el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. La RSE es el proceso por el cual las empresas negocian su rol en la sociedad, lo que implica que es la sociedad en su conjunto, con todos sus grupos de interés, quien termina decidiendo si una organización es o no socialmente responsable.

En base a la información que se obtuvo de los tres entrevistados, todos están de acuerdo en que la imagen de la compañía ha mejorado mucho a partir de la implementación de este Departamento

Por el contrario, menos de la mitad de los encuestados, sabe lo que implica la Sustentabilidad en las organizaciones, y cómo esta puede afectar a la imagen de la compañía

La creciente preocupación de la sociedad por los problemas de carácter ético, ambiental y social hace que las empresas traten de abordarlos en profundidad, adquiriendo un compromiso permanente con todos los grupos de interés. La imagen de la compañía se ha vuelto fundamental a la hora de alinearse cualquier cliente con la empresa, ya que las nuevas generaciones buscan esa sociedad cómplice como consumidor, con aquellas empresas que sean cada vez más sustentables. Los entrevistados dejaron notar como el surgimiento del departamento mejoró la imagen que ellos tenían para con la compañía y que podían observar de los consumidores, sin embargo, en las encuestas tan solo menos de la mitad comprendía el enorme peso que tienen las acciones del departamento en la imagen de la compañía.

PARTE 6: CONCLUSIONES

El objetivo fundamental del trabajo de investigación es abordar el desarrollo y el impacto del Departamento de Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial de Torneos SA, tomando en cuenta las tres esferas de la sustentabilidad: el cuidado del entorno, el progreso social y el crecimiento económico. Así mismo, se responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo se está desarrollando el Departamento y qué impacto tiene?

La conclusión que se deriva de este trabajo de investigación es que el Departamento se encuentra en etapa de diagnóstico, pero aun así logró establecer objetivos claros que estén alineados con las expectativas y necesidades de sus colaboradores y grupos de interés. Demostramos que existe una evidente necesidad por parte de la empresa de seguir desarrollando acciones que crean valor internamente y en su entorno. En línea con esta necesidad, observamos que existe cierta exigencia por parte de los colaboradores en cuanto al nivel de involucramiento y comunicación que tiene actualmente el Departamento. Demostramos que el personal entiende y se alinea con los objetivos y beneficios, pero así mismo exigen que se mejore la comunicación para lograr más interés e implicancia en las acciones.

En cuanto a los subobjetivos planteados, comenzaremos respondiendo que los beneficios que genera la implementación de un modelo de gestión sustentable en Torneos SA son muy significativos. Se pueden relacionar tanto con mejoras de utilidad para la empresa como con beneficios para el entorno. Promueven un impacto positivo en el desarrollo de la sociedad, en el cuidado del medio ambiente y mejoran la forma en la que el mundo vive y trabaja. Internamente, fomenta en la empresa una cultura de concientización social y cuidado del medio ambiente que se va expandiendo de forma progresiva entre los distintos miembros de la organización hasta llegar a impactar a participantes externos como clientes y proveedores. Dicha cultura organizacional influye significativamente en el desarrollo sustentable de la empresa e impacta en la imagen de la compañía. Asimismo, el modelo de gestión sustentable le brinda a Torneos SA la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad generando valor a largo plazo y permitiéndole estar preparada para lidiar con los retos económicos, sociales y ambientales que preocupan a la sociedad.

Por otra parte, para dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación, la organización no logró el nivel esperado de comunicación para que los colaboradores participen en los procesos y acciones que se están llevando a cabo. Este subobjetivo que nos planteamos se relaciona con las falencias que observamos en la comunicación interna. La empresa debe comprender que es necesario tener un buen nivel de comunicación para involucrar a sus empleados y de esta manera fomentar un cambio de cultura organizacional que haga que el impacto de la gestión sustentable sea aún mayor. Lograr que sus empleados estén involucrados debe ser un objetivo importante del desarrollo del Departamento para fomentar la iniciativa, compromiso y el trabajo de toda la empresa con un enfoque sustentable, impactando en las tres esferas de la sustentabilidad.

Con respecto a la comunicación externa de la compañía, concluimos que la misma logró informar con éxito el nuevo modelo de gestión que está implementando y que se encuentra en una posición favorable debido a la ventaja que tiene al ser una empresa de medios con posibilidad de comunicar de manera correcta sus valores y compromisos con la sociedad. La manera que tiene Torneos SA de transmitir sus acciones de R.S.E. mejora su reputación en el mercado y le permite diferenciarse de otras empresas de medios. A su vez, los distintos grupos de interés demostraron tener un buen grado de entendimiento acerca del impacto de las acciones de R.S.E.

A su vez, la investigación nos permitió conocer que el Departamento tuvo un papel fundamental para la creación de una imagen sustentable ante la sociedad. El surgimiento del mismo mejoró la imagen que los empleados tenían de la compañía y, asimismo, mejoró su imagen exterior por la contribución que pueden hacer a la sociedad desde un rol activo. Crea una buena imagen para la empresa mejorando su reputación e incluso promueve que se mejoren las relaciones con los grupos de interés.

Por último, cabe destacar que la empresa no ha definido aún su estrategia a seguir a largo plazo ya que se encuentra en etapa de diagnóstico. Sin embargo, es importante que se continúe profundizando en las acciones que tienen buen resultado y se cambie el eje de aquellos puntos en donde ha habido fallas.

PARTE 7: LIMITACIONES

Al comenzar el trabajo, se buscaba alinear la investigación con el suceso de corrupción FIFA Gate que sufrió Torneos SA en el año 2015. Hecho que derivó en que toda su cúpula directiva fuera desplazada, toda la cultura de la empresa migrara hacia acciones más transparentes y que la empresa tuviera que volver a ganarse la confianza de muchos de sus socios estratégicos. Nos encontramos con la primera limitación, al observar que era un tema muy sensible para ahondar, donde ni los empleados de más altos cargos podían si quiera referirse a esos años con demasiada tranquilidad.

Sumado a esto, el Departamento de Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria se encuentra en un periodo al que llaman de "Diagnóstico", por lo que muchas de sus acciones todavía están en etapa de prueba, modificándose, adaptándose y definiendo cuáles de ellas se convertirán en las máximas del Departamento. Por lo que nuestra observación de falencia en la comunicación, en la integración de las acciones con todos los empleados y en la falta de intereses hacia los reales beneficios tanto internos como sociales que desarrolla la empresa todavía pueden verse sesgados por el momento de desarrollo en el que se encuentran.

La falta de información en estudios previos de la empresa también fue impedimento a la hora de querer comparar los datos que nos encontrábamos recolectando. Considerábamos necesario conocer un diagnóstico en la evolución de la empresa previa al año 2015, durante 2015 y posterior a ese tiempo. Ver el cambio cultural con respecto al estado actual de la empresa y de su evolución interna, que muchas veces, solo los empleados pueden realmente conocer.

BIBLIOGRAFÍA

BARCELLOS, L. (2008). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

BRUNDTLAND, G.H. (1987). *Informe Brundtland*. En Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU.

CROUCH, C. (2006). Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. *Organization Studies*.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *Libro Verde*. Bruselas, Bélgica.

DURÁN, D. (2013). *Proyectos ambientales y sustentabilidad*. (1era. ed.). Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.

DINARÉS, M., LOZANO, J.M. & VILANOVA, M. (2006). *Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. En colección "Cuadernos Forética". Madrid, España.

ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone.

FRIEDMAN, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.

GABANCHO, L. (2014). *Libro Verde de la Administración*. (1era. ed.). Buenos Aires, Argentina: Edicon.

HART, S. & MILSTEIN, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*. Nueva York, Estados Unidos.

HAYNES, SN. (1978). *Principles of behavioral assessment*. Nueva York: Gardner Press.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (1998). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.). México: Mc Graw Hill.

DE ARTECHE, M. Paper: *Breve introducción a la metodología de la investigación*.

QUIENES SOMOS. Recuperado el 23 de noviembre de 2019.

<https://www.torneos.com/es/quienes-somos>

La OIT y la responsabilidad social de la empresa. Recuperado el 9 de noviembre de 2019, de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf

NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C. & RANGASWAMI, M. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*. Massachusetts, Estados Unidos.

Norma ISO 26000:2010, Guía de responsabilidad social. Recuperado el 9 de noviembre de 2019, de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

SHEPHERD, C., AHMED, P., RAMOS, L. & RAMOS, C. (2012). *Administración de la innovación*. (1era. ed.). México: Pearson.

ANEXOS

Imagen MT 1.1: “Global Compact”.



Matriz MT 1.2: Matriz de relevamiento de indicadores.

ILUSTRATIVO									
Tema	Número	Requisito de información	Información complementaria	¿Aplica a la organización?	Espacio para escribir la respuesta	Acción de mejora (Ideas, propuestas, etc.)	Área responsable	Referente (Nombre y apellido)	Estado del relevamiento
Apertura de temas de la dimensión	Referencia	Estructurado en formato de pregunta, solicitud de información para el referente.	Contiene toda información adicional para ampliar el requisito de información.	Celda con lista desplegable: "Sí"; "No" para especificar si la pregunta es aplicable a la organización.	Espacio libre para incluir la respuesta sobre el requisito de información.	Espacio libre para incluir ideas, propuestas de mejora en relación al tema.	Área o unidad de negocio que gestiona la información requerida.	Referente responsable por reportar la información requerida.	Celda con lista desplegable: "No comenzado", "En curso" o "Finalizado"

Entrevista TC 2.1: Entrevista 1

Nombre: ARAUJO, Julieta

Edad: 34

Puesto: Responsable de Compras e E-Commerce

Antigüedad en el puesto: 1 año

Antigüedad en la empresa: 5 años

1) ¿Cuál es la trayectoria que usted conoce de la empresa?

La trayectoria que conozco de la empresa es en medios de comunicación y televisivos, yo provenía de Clarín, entonces conocía Torneos.

2) ¿Conoce la Misión y Visión de la organización?

Sí, más o menos, creo que no está muy clara.

3) ¿Crees que es de conocimiento de todos los empleados?

No.

4) ¿Tenes conocimiento de la existencia del Departamento de Sustentabilidad y RSE?

Sí, pero únicamente por trabajar en el Departamento de Compras.

5) ¿Conoces las acciones que se llevan a cabo? ¿Cuáles?

Sí, algunas. Hace poco, en invierno, hicieron la de las mantas, los cambios de los tachos para el reciclaje y ahora están en la de residuos peligrosos.

6) ¿Fuiste partícipe de alguna charla informativa sobre Sustentabilidad?

No.

7) ¿Participaste en alguna de las acciones propuestas por el Departamento?

Personalmente no, pero si por parte del Departamento de Compras, ya que ayude a la cotización de las mantas y los tachos.

8) ¿Estás interesada en participar? ¿Por alguna razón en particular no participaste?

Justo las dos veces que la hicieron yo no estaba en la empresa, pero si me encantaría poder participar e interiorizarme un poco más en el Departamento de RSE.

9) ¿Crees que estas acciones tienen un gran impacto en la organización?

En la organización no tienen. Sí fue muy llamativo y revolucionó un poco la cambiada de los tachos personales por tachos comunitarios para dividir los residuos, creo que todavía no aprendimos mucho de eso, pero creo que de a poco pueden llegar a impactar si están bien implementadas.

10) ¿Te parece importante que se implementen estas acciones?

Sumamente importante.

11) ¿Crees que se debería brindar más información sobre los beneficios que trae la implementación de un Departamento de Sustentabilidad y RSE?

Si, falta mucha información, falta que se acerque el Departamento más que nada a todos los empleados de la empresa, faltan charlas, faltan conocimientos por parte de los empleados y falta contacto para que no sea solamente un Departamento más dentro de la empresa.

12) ¿Crees que de parte de las autoridades se desarrollan tareas de acuerdo con los lineamientos sustentables o te parece que no le dan mucha importancia?

No, creo que no le dan mucha importancia, por ahora se vino haciendo lo que se pudo. Todavía el Departamento no tiene una bajada importante, vienen continuando lo que ya hacían con la Fundación.

13) ¿Sabes por qué se creó el Departamento, por qué dejó de ser Fundación?

Yo creo que porque era una necesidad, porque hoy en día los modelos empresariales están yendo a tener un Departamento de Sustentabilidad. Creo que es parte de una empresa tan grande como Torneos, de una Nacional o multinacional grande como la que estamos nosotros. Es importante que se tenga un Departamento, y que se colabore desde adentro. Creo también que se hace por una cuestión impositiva y por otras cosas, y es como una moda que esta buena.

14) ¿Consideras que mejoró la imagen externa de la organización?

Sí, hubo una mejora en la imagen externa de la organización por este tipo de acciones, y el cambio fue notorio.

15) ¿Te parece que hubieron nuevas contrataciones a partir de estas nuevas políticas de Sustentabilidad?

Si, demasiado, es claro el cambio que hubo a partir del 2015, con las nuevas políticas, se modificó la forma de contratación que tenía la compañía.

16) ¿Tenes alguna opinión de mejora?

Sí, creo que deberían tener una bajada mucho más fuerte dentro de la empresa, entender que son un Departamento sumamente importante, que creo hoy todavía no dimensionan la llegada que tienen a las personas y lo que la gente quiere ayudar, sobretodo porque hay muchos jóvenes en Torneos, y creo que deberían organizarse un poco mejor y pisar un poco más fuerte.

Entrevista TC 2.2: Entrevista 2

Nombre: BELTRAN, Jenniffer

Edad: 30

Puesto: Asistente de Operaciones y Técnica

Antigüedad en el puesto: 2 años y 6 meses

Antigüedad en la empresa: 2 años y 6 meses

1) ¿Cuál es la trayectoria que usted conoce de la empresa?

Que está hace más de 35 años en la producción de eventos deportivos

2) ¿Conoce la Misión y Visión de la organización?

No, y no está en la Intranet.

3) ¿Crees que es de conocimiento de todos los empleados?

No y dudo que el resto de los empleados la conozcan.

4) ¿Tenes conocimiento de la existencia del Departamento de Sustentabilidad y RSE?

Sí, tengo conocimiento.

5) ¿Conoces las acciones que se llevan a cabo? ¿Cuáles?

Si, hace poco, para el día del niño hicieron unos juegos didácticos para donar a una ONG que trabaja con niños. Otra es los tachos para reciclar los residuos, la división entre basura reciclable y no reciclable.

6) ¿Fuiste partícipe de alguna charla informativa sobre Sustentabilidad?

No, no participé en ninguna charla sobre el tema.

7) ¿Participaste en alguna de las acciones propuestas por el Departamento?

La de separar la basura porque lo hago a diario y la de los juguetes porque arme uno.

8) ¿Estás interesada en participar? ¿Por alguna razón en particular no participaste?

En la acción de tejer mantas me hubiera gustado participar, pero no me dio el calendario

9) ¿Crees que estas acciones tienen un gran impacto en la organización?

Creo que todavía falta mucha información y comunicación. Por ejemplo, para la de los tachos, porque la gente todavía no sabe separar y es un esfuerzo que se está perdiendo, y la gente no está separando bien por falta de conocimiento, creo que deberían hacer unas charlas de cómo separar residuos.

10) ¿Te parece importante que se implementen estas acciones?

Sí, absolutamente.

11) ¿Crees que se debería brindar más información sobre los beneficios que trae la implementación de un Departamento de Sustentabilidad y RSE?

Creo que sí, que es importante, más allá de que sea importante para la compañía, es importante a nivel personal, creo que nosotros deberíamos entender cómo funciona esto del reciclaje y aplicarlo en nuestros hogares.

12) ¿Crees que de parte de las autoridades se desarrollan tareas de acuerdo con los lineamientos sustentables o te parece que no le dan mucha importancia?

No, creo que no, que viene más por el Departamento que por los directivos, y que deberían darle mucha más importancia de la que se le está dando actualmente.

13) ¿Sabes por qué se creó el Departamento, por qué dejó de ser Fundación?

Sinceramente no se profundamente, pero entiendo que es por el tema de que es necesario que se lleven a cabo estas tareas, y que haya alguien que no solo las lleve a cabo, sino que también se encargue de controlar cómo se hacen.

14) ¿Consideras que mejoró la imagen externa de la organización?

Sí, es cierto que mejoro la imagen de la compañía, pero todavía hace falta mucho por mejorar.

15) ¿Te parece que hubieron nuevas contrataciones a partir de estas nuevas políticas de Sustentabilidad?

Para ser honesta no lo sé con certeza y no estoy del todo segura, pero supongo que sí, que seguramente habrá cambiado.

16) ¿Tenes alguna opinión de mejora?

Creo que deberían darle más atención al Departamento, y más presupuesto para que puedan llevar a cabo más tareas, pero por algún bloqueo en general no pueden aplicarla, por la burocracia.

Entrevista TC 2.3: Entrevista 3

Nombre: BACA, Enrique

Edad: 44

Puesto: Gerente de Producción

Antigüedad en el puesto: 10 años

Antigüedad en la empresa: 23 años

1) ¿Cuál es la trayectoria que usted conoce de la empresa?

Bastante amplia. Desde que yo ingrese hasta la fecha, siempre fuimos una productora de televisión, es decir el volumen, la cantidad de empresas que producimos para. Inicialmente cuando entre, se producía para Canal 13, que era "Futbol de Primera", que era nuestra insignia y algunas producciones puntuales para algunos canales, como Canal 9, al tiempo empezamos a producir para Fox, y después se fueron dando otras cuestiones más, como producir para DirecTV Sports, y últimamente se sumó TNT Sports, por eso lo que más creció fue el volumen de gente y la cantidad de producciones que hacíamos para afuera.

2) ¿Conoce la Misión y Visión de la organización?

Si absolutamente, desde que ingresé a la empresa que me interesó tener conocimiento tanto de la visión de la misma como la misión, para conocer más sobre Torneos.

3) ¿Crees que es de conocimiento de todos los empleados?

No, sinceramente creo que no todos los empleados están interesados en conocer sobre el tema.

4) ¿Tenes conocimiento de la existencia del Departamento de Sustentabilidad y RSE?

Sé que están trabajando bastante, en cuestiones que cuando yo entré a la empresa no se tenían en cuenta ni se consideraban, y que se consideraron a partir de la creación de la Fundación.

5) ¿Conoces las acciones que se llevan a cabo? ¿Cuáles?

Conozco algunas, sé que han hecho acciones con la basura, el reciclaje. Esto antes no existía, creo que comenzó hace aproximadamente un año o un poco más, y me parece que está buenísimo para poder concientizarnos todos. También sé que se están ocupando de cuestiones como la diversidad de género que antes no se veía y está buenísimo que se ahonde en eso, la participación de una mujer en una empresa que era meramente deportiva y por lo tanto muy, demasiado, masculina. Considero que en eso avanzamos y progresamos mucho.

6) ¿Fuiste partícipe de alguna charla informativa sobre Sustentabilidad?

Si participe de charlas que se llevaron a cabo sobre el tema de Sustentabilidad, pero de pocas charlas, no muchas, ya que las mismas se daban a cierta parte de la empresa, o a gerentes, o jefes de Departamento. Ana por otra parte, se ha encargado de explicarnos bastante sobre el tema a cada uno, pero de una forma más informal.

7) ¿Participaste en alguna de las acciones propuestas por el Departamento?

De momento no he participado en ninguna de las actividades por cuestiones de tiempo, pero no por no querer hacerlo.

8) ¿Estás interesada en participar? ¿Por alguna razón en particular no participaste?

Sí, me encantaría, con la Fundación anterior cuando hemos hecho eventos como para el día del niño, tanto fuera como dentro de la empresa, he participado.

9) ¿Crees que estas acciones tienen un gran impacto en la organización?

Yo considero que el impacto es bueno, es una forma en la que nos concientiza a todos y se hace más fácil de llevar adelante, ya que muchas veces son cosas que no nos damos cuenta, o que no le prestamos la debida atención, o no vemos la importancia que tiene. Por eso muchas veces, aunque no parezca, con pequeñas acciones podemos hacer mucho, y hacer la diferencia.

10) ¿Te parece importante que se implementen estas acciones?

Considero que para la empresa es muy importante que se hagan este tipo de acciones, porque no solamente es bueno internamente, sino de manera externa.

11) ¿Crees que se debería brindar más información sobre los beneficios que trae la implementación de un Departamento de Sustentabilidad y RSE?

Totalmente, internamente creo que la principal falla es a nivel comunicación. Siempre tuvimos esa falla interna y esto en parte también lo es. Porque el conocer que hace este Departamento tendría que está mucho más informado e impulsado por el resto de las áreas. Si considero que tenemos mucha más interacción entre las áreas que antes, eso ha mejorado, pero falta bastante.

Sería una gran forma de hacer que cada uno de nosotros nos metamos más en el tema, y prestemos más atención y le demos la debida importancia a acciones que nos parecen irrelevantes.

12) ¿Crees que de parte de las autoridades se desarrollas tareas de acuerdo con los lineamientos sustentables o te parece que no le dan mucha importancia?

Si, están desarrollando tareas, pero al tener muchas cosas de las cuales ocuparse, hace que se hagan pero de a poco, seguramente este desarrollo vaya aumentando con el tiempo.

13) ¿Sabes por qué se creó el Departamento, por qué dejó de ser Fundación?

Justamente por todo esto que venimos hablando hasta ahora, por la importancia que representa tanto de manera interna en la empresa, como concientización, como también de manera externa, de cómo las demás empresas, y clientes, ven a la compañía, y como afecta a la imagen de la misma.

14) ¿Consideras que mejoró la imagen externa de la organización?

Si, por supuesto. Definitivamente la implementación de acciones llevadas a cabo por el Departamento hizo que se mejorara la imagen que se tenía de la empresa.

15) ¿Te parece que hubieron nuevas contrataciones a partir de estas nuevas políticas de Sustentabilidad?

Claramente, debido a que es una tendencia que no solo se está llevando a cabo en Torneos, esto hace que se hayan facilitado contratos con empresa que le dan mucha importancia a este tipo de aspectos, como lo es la sustentabilidad.

16) ¿Tenes alguna opinión de mejora?

Creo que deberían darle más atención al Departamento, y más presupuesto para que puedan llevar a cabo más tareas, pero por algún bloqueo en general no pueden aplicarla, por la burocracia.

Buenos Aires, 9 de Diciembre de 2019

Autorización para la publicación digital del Trabajo de Investigación Final (TIF)

Por medio de la presente expresamente autorizo a la Universidad Argentina de la Empresa a difundir, reproducir, comunicar públicamente y publicar en la página Web de su Biblioteca el TIF de mi exclusiva autoría titulado:

Trabajo de Investigación Final en Administración de Empresas “Modelo de Gestión Sustentable en Torneos SA”.

Dejo expresa constancia que dicho TIF es de mi exclusiva autoría, que soy único titular de los derechos de explotación del mismo y que la firma de la presente autorización no viola derechos de terceros, ya sea de propiedad industrial, intelectual, secreto comercial o cualquier otro y libero de toda responsabilidad a la Universidad Argentina de la Empresa por todos los reclamos relativos a temas de propiedad intelectual como consecuencia de la exhibición, divulgación o publicación del referido TIF. Reconozco y acepto que no recibiré retribución y/o compensación económica alguna por la utilización y/o publicación de dicho TIF, desistiendo expresamente en este acto de efectuar reclamo alguno contra la Universidad Argentina de la Empresa por la publicación, difusión, exhibición, uso o explotación de dicho TIF.

Me notifico y acepto que dicho TIF podrá ser publicado en el mencionado sitio sin limitación de tiempo alguna, así como también que su contenido podrá ser visualizado por cualquiera de las personas que accedan a dicha página Web.

La Universidad Argentina de la Empresa realizará sus mayores esfuerzos a fines que el TIF sea utilizado por los usuarios para fines educativos, de investigación y/o docencia, sin asumir la Universidad Argentina de la Empresa, responsabilidad alguna por un uso contrario a estos fines que los usuarios hagan del mencionado TIF.

La presente autorización reviste el carácter de perpetua, irrevocable y gratuita en cuanto a los derechos que confiere.

Manifiesto que soy mayor de 21 años y que he leído y entiendo el contenido de la presente autorización.

Autor/es:

HAGUET LEON, María Paz – L.U. 1092002

ROMANO, Matías Martín – L.U. 1082199

SALATE, Johanna Elizabeth – L.U. 1083709

VILLANUEVA MARTINS, Rocío – L.U. 1097016