



Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**LA GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS DE
ESPORTS ARGENTINAS COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR
EL ATRACTIVO COMO EMPLEADOR**

Doctorando: Mg. Jorge Luis Rodríguez

Director: Dr. Adrián Büchner

Director de Tesis: Dr. Adrian Büchner

Miembros del Jurado de Tesis:

Agradecimientos:

En primer lugar, quiero agradecer a mi director de tesis, el Dr. Adrián Büchner, que sin su guía y apoyo este proyecto no se hubiera podido materializar.

Agradezco también el profesionalismo que han tenido las autoridades de la Asociación de Deportes Electrónicos y Videojuegos de Argentina (DEVA), quienes facilitaron datos de contacto para llevar adelante el trabajo de campo.

Quiero hacer extensivo mi agradecimiento a la Directora del Doctorado, Dra. Patricia Saporiti, a cada uno de los evaluadores y docentes del Doctorado en Administración de Empresas.

Por último, doy gracias a Dios y a mi familia por acompañarme siempre.

Contenido

Denominación del proyecto	1
Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Relevancia de la investigación.....	5
Capítulo 2. Objetivos.....	8
2.1 Objetivos generales.....	8
2.2 Objetivos específicos	8
Capítulo 3. Hipótesis	8
Capítulo 4. Marco teórico	10
4.1 Descripción del negocio de los esports.....	10
4.1.1 Historia de los esports	10
4.1.2 Esports y la empresa tradicional de deportes.....	12
4.1.3 La motivación en esports.....	19
4.1.4 Marketing de los Esports	29
4.1.5 Esports en Argentina	34
4.2 Gobierno corporativo: definición e importancia en el campo empresarial.....	59
4.2.1 Consideraciones para un apropiado Gobierno Corporativo	63
4.2.2 Modelos de Gobierno Corporativo.....	70
4.2.3 Modelo comparable a la Argentina. El caso Sudáfrica	76
4.2.4 Risk Management – Gestión de Riesgos	82
4.3 Mediciones de gobierno corporativo	86
4.4 Gobierno corporativo en Argentina	92
4.4.1 Normas vigentes en Argentina relativas al Gobierno Corporativo.....	96
4.5 Gobierno corporativo en los esports	101
4.6 Relación entre el gobierno corporativo y la generación de valor	109
4.7 Atracción como marca empleadora	116
4.7.1 Valores asociados a la marca empleadora	121
4.7.2 Creación de la marca empleadora.....	128

4.7.3	Consideraciones en el manejo del talento por parte de marcas empleadoras	133
4.7.4	Turnover intention: la intención de los empleados de abandonar la marca empleadora.....	141
4.7.5	Gobierno corporativo y las marcas empleadoras.....	152
Capítulo 5. Metodología.....		159
5.1	Diseño de la investigación	159
5.2	Fuentes y técnicas de recolección de datos.....	159
5.3	Universo y muestra	167
5.4	Procedimiento de campo.....	168
5.5	Variables operacionalizadas:	169
5.6	Técnica de análisis de datos.....	170
Capítulo 6. Trabajo de campo de investigación.....		173
6.1	Análisis descriptivo de los datos obtenidos en la encuesta.....	173
6.2	Entrevista a expertos	207
6.3	Componentes de un modelo de Gobierno Corporativo para empresas del sector sports en Argentina	216
Capítulo 7. Conclusiones.....		228
7.1	Recomendaciones	233
7.2	Futuras líneas de investigación	235
Capítulo 8. Referencias bibliográficas.....		237
Capítulo 9. Anexos.....		254

Índice de Figuras

Figura 1: Porcentaje de implementación de gobierno corporativo por equipo (N=17, Argentina 2021)	175
Figura 2: Porcentaje de implementación de gobierno corporativo por equipo discriminado por Provincia (N=17, Argentina 2021)	176
Figura 3: Porcentaje de cumplimiento de cada ítem que componen el cuestionario para medir la implementación de gobierno corporativo (N=17, Argentina 2021)	177
Figura 4: Atributos del atractivo como empleador que valoran los empleados de empresas de esports durante el año 2021 (N=109, Argentina 2021)	179
Figura 5: Porcentaje de cumplimiento por dimensión de los atributos como marca empleadora que alcanzaron las empresas argentinas de esports durante el año2021 (N=109, Argentina 2021)	184
Figura 6. Medias Valor Vida Personal según estado civil (N=109, Argentina 2021)	196
Figura 7. Medias Valor Interés según nivel educativo (N=109, Argentina 2021)	200

Indice de Tablas

Tabla 1: Ficha técnica	178
Tabla 2 Valoración de mayor a menor de los atributos de marca empleadora en clubes de esports (N=109, Argentina 2021)	180
Tabla 3: Valoración de los empleados por dimensión (N=109, Argentina 2021)	181
Tabla 4 Valoración los atributos y cumplimiento real de marca empleadora en clubes de esports (N=109, Argentina 2021)	183
Tabla 5. Pruebas de normalidad para las variables demográficas y laborales (N=109, Argentina 2021)	186
Tabla 6. Pruebas de normalidad para las variables de valoración de los atributos de marca empleadora (N=109, Argentina 2021)	187
Tabla 7. Estadísticos de prueba valoración de los atributos de marca empleadora por sexo (N=109, Argentina 2021)	189
Tabla 8. Estadísticos de prueba de H de Kruskal-Wallis para la valoración de los atributos de marca empleadora por la edad en intervalos (N=109, Argentina 2021)	192
Tabla 9. Estadísticos de prueba valoración de los atributos de marca empleadora por estado civil (N=109, Argentina 2021)	194
Tabla 10. Estadísticas Descriptivas -Estado Civil respecto a la variable valor vida personal- (N=109, Argentina 2021)	195
Tabla 11. Estadísticos de prueba valoración de los atributos de marca empleadora por nivel educativo (N=109, Argentina 2021)	198
Tabla 12. Estadísticas Descriptivas -Nivel Educativo respecto a la variable valor interes- (N=109, Argentina 2021)	199
Tabla 13. Estadísticos de prueba valoración de los atributos de marca empleadora por antigüedad (N=109, Argentina 2021)	202
Tabla 14. Coeficiente de correlación de Spearman del nivel de implementación de GC en las empresas y la atractividad de la marca para sus empleados (N=109, Argentina 2021)	204

Tabla 15. Coeficiente de correlación de Spearman del nivel de implementación de GC en las empresas y la atraktividad de la marca para sus empleados y dimensiones con correlación (N=109, Argentina 2021) 205

Tabla 16. Coeficiente de correlación de Spearman del nivel de implementación de GC en las empresas y la atraktividad de la marca para sus empleados y dimensiones con correlación negativa (N=109, Argentina 2021) 206

Resumen

Las empresas de esports surgieron en el siglo XX a partir de la irrupción de los juegos electrónicos con multijugadores online. El mundo vive desde el nuevo milenio un crecimiento exponencial de la industria de los deportes electrónicos.

La pandemia que azotó a la humanidad desde el año 2019 interrumpió el desarrollo de espectáculos deportivos presenciales y permitió potenciar la industria de los esports a nivel mundial. Si bien Argentina progresó en este mercado, su ritmo de crecimiento no es comparable al de otras regiones y el conocimiento de su existencia es aún incipiente en nuestro país. Al ser una actividad totalmente novedosa a nivel mundial no existen investigaciones ni oferta académica que permitan conocer a la industria tal como sucede con otras ramas de la actividad económica.

El eje central de este trabajo es la implementación de normas de gobierno corporativo en las empresas de esports como herramienta para mejorar el atractivo como empleador. Hasta el día de la fecha las investigaciones vinculaban las normas de gobierno corporativo con aspectos financieros o de sustentabilidad empresarial sin hacer foco en el capital humano.

Para cumplir dicho objetivo, se procedió a analizar cuál es el nivel de implementación de políticas de gobierno corporativo en las empresas argentinas del sector esports en el periodo 2021, cuáles son las dimensiones del atractivo del empleador que valoran los empleados de empresas de esports, qué grado de cumplimiento alcanza cada empresa de esports de dichos atractivos, que diferencias existen en la valoración de atraktividad en función de variables demográficas o labores y qué relación existe entre nivel de implementación de políticas de gobierno corporativo y atraktividad empleadora de cada club.

Asimismo, como el estudio académico en Argentina de los esports es casi nulo, se realizaron entrevistas a expertos en gobierno corporativo para diseñar un listado de recomendaciones en materia de dicho campo, aplicables a este nuevo tipo de actividades.

El presente trabajo permitió trazar una hoja de ruta profesional y académica que acompañe el crecimiento del sector de los deportes electrónicos en la Argentina en relación con normas de Gobierno Corporativo y atractividad empleadora.

Abstract

Esports companies began in the 20th century from the emergence of electronic games with online multiplayer. Since the new millennium, the world has experienced exponential growth in the electronic sports industry.

The pandemic that has hit humanity since 2019 interrupted the development of face-to-face sports events and allowed the esports industry to be promoted worldwide. Although Argentina has made progress in this market, its growth rate is not comparable to other regions and knowledge of its existence is still incipient in our country. A new activity worldwide, there is no research or academic offer that allows us to know the industry as it happens with other branches of economic activity.

The central axis of this work is the implementation of corporate governance standards in esports companies as a tool to improve attractiveness as an employer. To this day, research has linked corporate governance standards with financial aspects of business sustainability, without focusing on human capital.

To achieve this objective, we proceeded to analyze what is the level of implementation of corporate governance policies in Argentine companies in the esports sector in the period 2021, as well as what are the dimensions of the employer's attractiveness that employees of esports companies value. Likewise, the degree of compliance reached by each esports company was analyzed together with the differences that exist in the assessment of attractiveness based on demographic variables or tasks. Finally, it was investigated whether there is a relationship between the level of implementation of corporate governance policies and employer attractiveness. As well as the academic study in Argentina of esports is almost nil, interviews were conducted with experts in corporate governance to design a list of recommendations on corporate governance applicable to this new type of activity.

The present work allowed us to draw a professional and academic roadmap that accompanies the growth of the electronic sports sector in Argentina concerning Corporate Governance standards and employer attractiveness.

Denominación del proyecto

La gestión del gobierno corporativo en empresas de esports argentinas como herramienta para mejorar el atractivo como empleador.

Capítulo 1. Introducción

El presente trabajo tiene como tema central la implementación de normas de gobierno corporativo en las empresas de esports como herramienta para mejorar el atractivo como empleador. Las empresas o clubes de esports -también conocidos como deportes electrónicos o ciberdeportes- surgen a partir de la irrupción de los juegos electrónicos con multijugadores online. Son estas empresas, por cierto, las que con el tiempo impulsaron el crecimiento de los juegos electrónicos a un nivel de desarrollo elevado. En efecto, Cunningham et al. (2017) concuerdan en que los torneos de videojuegos interactivos organizados por dichos clubes son del nivel más alto en términos de habilidad y profesionalización.

Para entender mejor el tipo de negocio de los ciberdeportes resulta de utilidad establecer una analogía con un deporte muy tradicional a nivel local como es el fútbol. Así, pues, los clubes de esports poseen características similares a los del fútbol profesional tradicional en el sentido de que se organizan campeonatos, existen rankings o tablas de posición, jugadores, derechos de transmisión, auspiciantes, derechos de imagen de jugadores, transferencias de jugadores entre equipos, torneos con premios y apuestas (Borrego, 2020). No obstante, presentan algunas diferencias con aquellos en aspectos como las ganancias por torneos y publicidad, además de que monetizan sus operaciones efectuando por su cuenta transmisiones en plataformas digitales, organizan sus propios eventos, franquician su marca y actúan como agencia de publicidad y marketing (Fahey, 2020).

El país donde más se ha expandido el negocio es China, con ingresos anuales por 37.900 millones de dólares. Esta cifra es producida por 619 millones de espectadores. El resto de las regiones genera ingresos por 137.900 millones de dólares, de esta cifra, América Latina

contribuye con cinco mil millones de dólares. La participación de Argentina equivale a 423 millones, ubicándose detrás de Brasil, México y Chile (Nallar, 2020).

El sector se encuentra en una etapa de crecimiento. En este marco, la Argentina tiene la posibilidad de sentar las bases para profesionalizar los equipos de esports. Esto permitiría posicionar a los equipos desde dos perspectivas: como una fuente de exportación de talentos a través de la transferencia de jugadores (Cruz, 2019) o como instrumento para incentivar su participación en ligas internacionales (Silvestrini, 2020). Conviene aclarar aquí que la Argentina carece de ligas de gran prestigio y sus buenos jugadores son transferidos a clubes del exterior donde viven y entrenan (Marajofsky, 2019).

Dos problemáticas comunes a los clubes del sector sport que interfieren en el crecimiento y sostenibilidad del negocio son, por un lado, los déficits de gestión de gobierno y, por el otro, la atracción, incorporación y retención de empleados talentosos. En cuanto a lo primero, si bien la creación de órganos de gobierno corporativo es un fenómeno típico de las industrias emergentes, dado el poco conocimiento de las problemáticas propias del sector de esports, es difícil encontrar un modelo ideal de gobernanza en este campo (Scholz, 2019). En efecto, no existe consenso aún sobre cuáles deberían ser las notas específicas de un buen gobierno corporativo en las organizaciones de esta industria, ajustado a sus necesidades y reales (Parent y Hoye, 2018).

Tal como sostiene Blanco (2020), aunque el negocio de los clubes de esports se encuentra en crecimiento sostenido, este fenómeno no siempre es acompañado en las organizaciones del sector por buenas prácticas de gobierno corporativo. En este sentido, las empresas de esports se encuentran ante desafíos igualmente presentes en los deportes convencionales, como el riesgo del dopaje entre sus jugadores para poder estar más horas despiertos y entrenar más, el hackeo de sistemas para poder ganar partidas y la apología de actos delictivos como verdadero fin de la actividad deportiva (Meza Maya y Lobo Ojeda, 2017). Dos ejemplos concretos ilustran con elocuencia la problemática antes referida: la condena por hackeo al fundador de la franquicia rusa denominada Moscow Five (Lingle, 2020) o la denuncia por contrato abusivo recibida por el club de sport FaZe Clan (Garro, 2020).

Aún más, la detección de un modelo de gobierno corporativo óptimo es una discusión constante que se ha dado en las empresas de todos los sectores de la economía desde hace medio siglo. Tal como refiere Nordberg (2018), los excesos corporativos de la década de 1970 provocaron una búsqueda de mecanismos de mercado y divulgación de información enfocados en los accionistas.

Los problemas en el Reino Unido de la década de 1990 provocaron enfoques estructurales centrados en la junta de accionistas, mientras que la caída de Enron y muchas otras empresas a principios de la década de 2000 aumentó el énfasis en la independencia y el profesionalismo de los directores. Sin embargo, con la crisis financiera de 2007-2009, se produjo otro giro ya que empieza a prevalecer el concepto de razonabilidad en la determinación de un modelo de gobierno corporativo.

Por otra parte, en lo que concierne a la marca del empleador, esta consiste en una herramienta de marketing eficaz que ayuda a las organizaciones a proyectar su imagen distintiva en la mente de los potenciales postulantes y permite posicionarlos en grado de preferencia como empleador (Saini, 2014). Las empresas de tecnología y de *gaming* también necesitan enfoques nuevos y creativos para mejorar su proceso de reclutamiento. Dada la fuerte competencia en términos de contratación de talento tecnológico, las empresas que operan en esta área tienen un mayor desafío para fidelizar a sus clientes internos (Oprea, 2020).

Así, pues, desde la perspectiva de la Dirección de Recursos Humanos el concepto de marca empleadora permite entender la importancia de atraer talento hacia la organización y comprometerlo. Una plantilla motivada es, junto al valor de marca, el activo intangible más valioso en las empresas del nuevo milenio (Gavilan et al., 2013).

Por todo lo dicho, desarrollar un conjunto de reglas y un lenguaje de gobernanza para este sector es un verdadero desafío, tanto para la comunidad deportiva internacional como para los investigadores. Por cierto, la principal limitación de las investigaciones publicadas hasta la fecha sobre el tema ha sido la falta de evidencia empírica sólida que respalde cada uno de los lineamientos de acción propuestos como parte de un plan de gobernanza dentro de las organizaciones deportivas para optimizar su desempeño e incrementar el valor de la propia marca.

Del examen de la literatura sobre el tema se desprende también que se ha estudiado el vínculo entre gobierno corporativo y la generación de valor para la atracción de capitales o bien para disminuir el costo de financiamiento, pero no se ha estudiado su vínculo con el concepto de marca empleadora y la atracción y/o retención de talentos. Incluso asumiendo como eje de análisis solo la perspectiva de la gobernanza, Cunningham et al. (2017) han advertido sobre la necesidad de indagar y profundizar en distintas dimensiones de la cuestión: laborales, jurídicas, administrativas, sociosanitarias, entre otras.

Por cierto, las evidencias de las que se dispone sobre el alcance y práctica de la gobernanza en las organizaciones distan de ser uniformes o aceptadas pacíficamente. Esto se pone de manifiesto, por ejemplo, a propósito de si hay relación entre el nivel de implementación del gobierno corporativo y el tamaño de las empresas. Al respecto, Barco y Briozzo (2020) refieren que, considerando los costos de implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, el nivel de cumplimiento del código de gobierno corporativo puede relacionarse con el tamaño de la compañía. Sin embargo, para Campbell et al. (2009) no existe relación estadística entre el nivel de cumplimiento y la dimensión o tamaño de la empresa.

Así, pues, frente al mismo problema, las respuestas pueden variar, incluso en direcciones opuestas. Por ello, tras haber consignado algunas de las discusiones actuales en torno a la marca empleadora y el gobierno corporativo, y a fin de darle un marco epistémico al presente trabajo de investigación, se consideró pertinente plantear las siguientes preguntas o problemas de conocimiento:

- ¿Cuál es el nivel de implementación de políticas de gobierno corporativo en las empresas argentinas del sector esports en el periodo 2021?
- ¿Cuáles son las dimensiones del atractivo del empleador que valoran los empleados de empresas de esports?
- ¿Qué grado de cumplimiento alcanza cada empresa de esports de dichos atractivos?
- ¿Qué relación existe entre nivel de implementación de políticas de gobierno corporativo y atraktividad empleadora de cada club?

1.1 Relevancia de la investigación

Tal como se ha indicado con anterioridad, no se disponen de estudios científicos focalizados en las relaciones entre gobierno corporativo, marca empleadora y atracción o retención de talentos en organizaciones del sector esports, lo cual promueve la investigación y la reflexión crítica en torno a dicha línea teórica dentro del campo de la Administración.

En este sentido, el presente trabajo constituye un aporte científico empíricamente validado sobre la cuestión del gobierno corporativo y el atractivo como empleador en los clubes de deportes electrónicos, una perspectiva de abordaje recientemente planteada por Abanazir (2018) con ocasión de sugerir la inclusión de la institucionalización en el análisis del desempeño de tales organizaciones.

Además, dado que no existe un modelo de gobernanza que se ajuste a las características del sector esports, el estudio permitió conocer qué tipo de prácticas y/o principios del Código de Gobierno Societario (CGS) establecidos por la Res. 606/12 de la CNV se cumplían y cuáles no por parte de los clubes argentinos, y a partir de esa información se pudo construir un modelo que se adapta a las características del negocio, y que bien podría ser replicado, *mutatis mutandis*¹, en países con otras realidades socioculturales y económicas.

En otras palabras, los resultados de esta investigación permitirán enriquecer la discusión sobre los modelos de gobernanza, pero desde la lógica y estructura de los clubes de esports. Se pretende con ello aportar nuevos elementos para la construcción de un marco teórico más apropiado para ese tipo de negocios, habida cuenta del precario conocimiento que existe sobre el mismo a nivel académico.

El gobierno corporativo posee dos grupos de desafíos diferenciales en los deportes electrónicos que no se dan en otras industrias: la competencia y los jugadores. Por un lado, tiene como desafío desarrollar políticas uniformes dirigidas a garantizar la integridad competitiva y por el otro lado, desarrollar políticas que definan el procedimiento de cuidado y control hacia los jugadores. La ausencia de políticas de cuidado es un problema que debe

¹ Locución latina que significa, literalmente: “cambiando las cosas que deban cambiarse”, es decir, haciendo los cambios o modificaciones que correspondan.

ser atendido, ya que muchos jugadores de deportes electrónicos son jóvenes o menores de edad (Koot, 2019).

En primer lugar, en materia de competencia debe regular los temas vinculados a modificaciones en la programación de las partidas o en aprovechamiento de errores del juego que permite a los jugadores contar con ventajas respecto al rival. Su detección puede implicar sanciones monetarias y reputacionales para equipos y entrenadores (Benaim, 2020).

En segundo lugar, en materia de jugadores, debe resolver la problemática del dopaje. De manera similar al dopaje en el ciclismo o en otras disciplinas, el dopaje beneficia a los jugadores de deportes electrónicos al permitirles entrenar más tiempo que sus rivales.

La cafeína, las bebidas energizantes, los suplementos de ginseng y todo tipo de productos de venta libre se consumen de manera excesiva y otorgan ventajas deportivas. Los deportes electrónicos se destacarán en los próximos años si abordan estos problemas de manera sistemática, proactiva y con un plan más amplio y previsor en lugar de un enfoque de aprender sobre el error (Toomey, 2019).

Otro de los problemas que debe resolver el gobierno corporativo en materia de jugadores es el vinculado al impacto en los menores de edad como empleados de los clubes o como espectadores. Por lo tanto, el gobierno corporativo debe tomar medidas de precaución como marcar transmisiones en vivo con una clasificación de edad. Además, en caso de que los jugadores menores de edad estén compitiendo, todos los participantes dentro del mercado de los deportes electrónicos deben cumplir con las regulaciones legales de trabajo, tales como el tiempo de descanso, el trabajo de fin de semana y el trabajo nocturno. Cada uno debe ser diferenciado y revisado para determinar los requisitos previos para la seguridad sostenible de los menores (Deloitte, 2019).

En ese mismo sentido, la aparición de las casas de equipo (gaming houses) en los deportes electrónicos añade un peligro adicional, ya que esto significa que su empleador controla tanto su retribución como su hábitat. Es necesario el establecimiento de reglas claras de gobernanza para prevenir abusos (Koot, 2019).

Lo dicho encuentra respaldo en Parent y Hoye (2018), quienes han señalado que los esfuerzos de investigación en este sector deberían contribuir a una comprensión clara de cuáles son los

principios más importantes que han de prevalecer para una buena gobernanza, de tal manera que estén apoyados en marcos teóricos sólidos, diseños y métodos de investigación adecuados.

Por otra parte, los resultados de esta investigación también permitirán orientar las decisiones de quienes evalúen participar en el negocio de los esports. De hecho, no existe en la actualidad una oferta académica de grado o posgrado que permita prepararse para dirigir este tipo de compañías, por lo que todo emprendedor que quiera constituir su propio equipo de sport tiene que recurrir a entrevistas, la observación o a fuentes periodísticas carentes de sustento empírico para obtener datos que le permitan conducirse correctamente y progresar dentro del sector (Mediavilla, 2020).

Capítulo 2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar si la implementación de un modelo específico de gobierno corporativo en la industria de los esports generaría la atracción y retención del talento

2.2 Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel de implementación de políticas de gobierno corporativo en las empresas de esports argentinas en el periodo 2021.
- b. Describir los atributos del atractivo como empleador que valoran los empleados de empresas argentinas de esports durante el año 2021.
- c. Evaluar el grado de cumplimiento de los atributos como marca empleadora que alcanzan las empresas argentinas de esports conforme la valoración de los empleados en el año 2021.
- d. Determinar si existen diferencias significativas en la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados de los clubes de esports en función de variables demográficas (sexo, edad, estado civil, máximo nivel educativo alcanzado) y laborales (antigüedad y cargo) en el año 2021.
- e. Examinar los componentes que debería incluir un modelo de gobierno corporativo integral para empresas del sector esports, capaz de fortalecer los atributos del club como marca empleadora, según la opinión de expertos.

Capítulo 3. Hipótesis

Hipótesis 1(en relación con el objetivo general)

La implementación de un modelo específico de gobierno corporativo en la industria de los esports generaría la atracción y retención del talento.

Hipótesis 2 (en relación con el objetivo específico a)

- Existe un nivel medio de implementación de políticas de gobierno corporativo en las empresas de esports en Argentina.

Hipótesis 3 (en relación al objetivo específico b)

- Los atributos del atractivo como empleador que más valoran los empleados de empresas argentinas de esports durante el año 2021 son los de Valor Social.

Hipótesis 4 (en relación al objetivo específico c)

- Según la valoración de los empleados, el grado de cumplimiento de los atributos como marca empleadora que alcanzaron las empresas argentinas de esports en el año 2021 es medio, (4-5 puntos).

Hipótesis 5 (en relación al objetivo específico d)

- Existen diferencias significativas en la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados de los clubes de esports en función de la edad y el cargo ocupado en la empresa en el año 2021.

Capítulo 4. Marco teórico

El marco teórico de la investigación se apoya en siete ejes temáticos, íntimamente relacionados entre sí a efectos de esta investigación: descripción del negocio de los esports, definición e importancia del gobierno corporativo; formas de medir el gobierno corporativo, el gobierno corporativo en Argentina, el gobierno corporativo en los esports, la relación entre el gobierno corporativo y la generación de valor en las empresas; y atracción como marca empleadora.

4.1 Descripción del negocio de los esports

4.1.1 Historia de los esports

El primer torneo documentado y con convocatoria abierta tiene su origen el 19 octubre de 1972 organizado en la Universidad de Standford. Se trataba de una competencia entre estudiantes e investigadores utilizando el videojuego Spacewar!. El premio para el ganador era una suscripción a la revista Rolling Stone que incluía la oportunidad de ser fotografiado por la publicación y el título otorgado al ganador era el de Campeón Intergaláctico de la Guerra Espacial (Muñoz y Pedrero Esteban, 2019).

El torneo se desarrolló en la sala de computadoras del Laboratorio de Inteligencia Artificial de la universidad de Standford. Esta sala era un centro financiado por la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados –ARPA-, acrónimo inglés de Advanced Research Projects Agency, organismo dependiente del Departamento de Defensa de Estados Unidos. Además de variaciones en las reglas y mecánicas, la innovación más importante constituyó la oportunidad que cinco jugadores participaran de manera simultánea en el juego, sentando de esta manera las bases de los primeros esports modernos (Roncero, 2019).

Durante los años 1982 y 1983 el canal norteamericano TBS comenzó a transmitir un programa de televisión sobre juegos electrónicos denominado Starcade. En el mismo participaban jóvenes que competían por obtener en 40 segundos la máxima puntuación posible en un videojuego arcade (Palazuelos, 2016).

En el año 1985 la empresa japonesa de videojuegos Nintendo lanzó al mercado la Nintendo Famicom, que en Europa y Estados Unidos se denominó comercialmente Nintendo Entertainment System. En ambas regiones se convirtió en un éxito de ventas. A raíz de ello, la empresa japonesa comenzó a organizar torneos que incluían tres videojuegos distintos: Tetris, Rad Racer y Super Mario Bros. La competencia consistía en acumular los puntajes obtenidos en cada uno de los juegos que permitían clasificar al Nintendo World Championship. Si bien la competición no era en tiempo real, contaba con elementos que hoy forman parte de los eSports, como las cámaras, la publicidad y las entrevistas a jugadores y espectadores que posibilitaban la posterior creación de contenido audiovisual (Palazuelos, 2016).

A partir del siglo XXI comenzaron a nacer las primeras ligas de eSports: Electronic Sports League y Korea e-Sports Association (KESPA). En el año 2006 se crea Justin.TV como plataforma dedicada a la retransmisión de videojuegos. En la actualidad su nueva denominación es Twitch.TV, liderando junto a Youtube el mercado de audiencia de videojuegos y siendo el cuarto sitio web con mayor tráfico de Internet en los Estados Unidos (Burroughs y Rama, 2015)

En el año 2009 la firma estadounidense Riot Games lanza al mercado el videojuego denominado League of Legends o “LOL”, como se conoce popularmente entre sus usuarios. LOL es un videojuego multijugador en el que compiten dos equipos de cinco jugadores cada uno. Cada jugador controla un solo personaje a través de una interfaz y su objetivo es destruir la base del equipo enemigo. El juego fue diseñado para el sistema operativo Microsoft Windows y su descarga es gratuita para el usuario. No obstante, recién en el año 2011, la empresa Riot Games organizó el primer torneo mundial de este videojuego logrando 1,6 millones de espectadores (Mellado, 2018).

El 21 de agosto de 2012 las firmas Valve Corporation y Hidden Path Entertainment lanzan al mercado el Counter Strike: Global Offensive (CS:GO). El CS:GO es un videojuego denominado “shooter” en el que dos equipos de cinco jugadores se enfrentan con el fin de eliminar al contrincante. Recién en el año 2015 se crearon las primeras ligas de esports de

este juego y tuvieron lugar los primeros torneos. En los últimos años lidera el ranking de los juegos más populares en audiencia y torneos (Garro, 2019).

Según la firma esports earnings, los cinco videojuegos más importantes en el año 2020 en función de la cantidad de jugadores, premios y torneos realizados fueron: CS:GO, Arena of Valor, Dota2, Fortnite y LOL (Esports Earnings, 2021).

El desafío actual que la industria de los esports debe abordar incluye, entre otras cuestiones, la necesidad de desarrollar estadios a tales fines, pero versátiles que permitan adaptarse a la organización de eventos diversos y a los rápidos avances tecnológicos. Si bien la industria todavía posee problemas de integridad, el desarrollo de los deportes electrónicos depende en gran medida de las leyes y regulaciones, que deberán evolucionar para formalizar la industria de los deportes electrónicos y garantizar una gobernanza adecuada que no impida su crecimiento y consolidación. Esto se suma a una tendencia donde muchos equipos y ligas profesionales han comenzado a “virtualizar” su oferta profesional y diversificar sus actividades para pasarse a los deportes electrónicos. En los Estados Unidos, las principales ligas profesionales (NBA, NFL, NHL y MLS) están comenzando a migrar al modo eSports (Bousquet y Ertz, 2021).

4.1.2 Esports y la empresa tradicional de deportes

Los deportes electrónicos esports han ganado *momentum* con la popularidad que han alcanzado las transmisiones de competencias de videojuegos y su potencial para generar amplios márgenes de ganancia, llegando a erigirse como un deporte que se caracteriza por el seguimiento por parte de los fanáticos del desempeño de jugadores profesionales en campeonatos de plataformas multijugador (Marajofsky, 2019).

Los esports son una forma de deporte en la que los aspectos fundamentales son producto de sistemas electrónicos. El aporte de jugadores y equipos son mediados a través de interfases entre el humano y el ordenador. En los ecosistemas de los esports, los jugadores profesionales de videojuegos o *gamers* alrededor del mundo se ganan la vida al participar en torneos y ligas

profesionales para ganar premios en nombre de los dueños de las marcas empleadoras y los patrocinantes (Hamari y Sjöblom, 2017).

Entre los géneros más comunes de los torneos de gaming se encuentran las arenas de batallas multijugador MOBA (por sus siglas en inglés: *Multiplayer Online Battle Arena*), juegos de estrategia, o de disparos en primera persona (Karhulahti, 2017).

Recientes estudios han modificado el paradigma que se tenía de los fanáticos de los esports (Anderson et al., 2021). En primer lugar, demostraron que los seguidores de los deportes electrónicos no lo son de los esports en general, sino más bien son fanáticos de títulos específicos. Por otra parte, la predilección por la agresión en las partidas ha dejado de ser una variable para elegir el juego a seguir. Por último, los resultados del estudio sugieren que cuando el club o el jugador tienen éxito, los consumidores de deportes electrónicos tienen mayor propensión para asistir a eventos en vivo o conectarse para verlos competir. En esa fidelización, usarán sus redes sociales como un método para expresar su apoyo y devoción por sus ídolos estando más propensos a gastar dinero en contenido relacionado con el juego y merchandising.

Algunos autores consideran que la creciente popularidad de los juegos en línea ha actuado en detrimento de otros deportes profesionales como el fútbol, básquetbol, beisbol, entre otros. Sin embargo, estos últimos llevan la ventaja en términos de su tradición en regulaciones y dominio comercial. En consecuencia, aun cuando los esports han tomado el ejemplo de las regulaciones de otros deportes y las experiencias de gobierno corporativo que pueden ser emuladas de acuerdo a las características inherentes del mercado, son muchos los retos que enfrenta esta naciente rama de la industria del deporte para perfeccionar sus políticas de propiedad y estimular la inversión de capital sofisticado (Chao, 2017).

Tal ha sido la popularidad y las ganancias generadas por este mercado en expansión que en la actualidad varios países cuentan con asociaciones profesionales de esports que imponen normas y regulaciones a fin de parametrizar el campo y diferentes corporaciones reconocidas de la industria del deporte tradicional han realizado inversiones en este campo de las finanzas. Un ejemplo de esto lo presenta la National Basketball Association (NBA) que en septiembre de 2016 se convirtió en la primera compañía profesional de deportes de Norteamérica en adquirir un equipo de esports.

Al tratarse de un fenómeno relativamente reciente, mucha de la infraestructura comercial todavía se encuentra en desarrollo, incluso, debido a la naturaleza de los esports y su estrecha relación con la tecnología existe la necesidad real de que dichas estructuras evolucionen o sean desechadas en favor de construcciones que se ajusten de mejor manera a los parones de negocio en esta industria. Obviamente, al tratarse de un ramo joven de la industria, que crece vertiginosamente en un medio que cambia aún más rápido, la necesidad de ordenar y regular sus aspectos, entre ellos los corporativos y comerciales, se hace cada día más evidente y necesario.

Esta necesidad ha encontrado una solución, por lo menos parcial, en utilizar como modelo para la construcción de sus estructuras propias, los patrones de gobiernos corporativos utilizados en los deportes tradicionales. Este enfoque ha producido estructuras que se ajustan bastante bien a los requerimientos de la industria de los esports, en virtud a las semejanzas, que no son pocas, con la industria de los deportes tradicionales y regulaciones implementadas que le dan legitimidad, enmarcándola en nichos corporativos como los deportes o el entretenimiento.

Sin embargo, si consideramos que la industria de los esports todavía se encuentra en estado de definición muy cercano a su nacimiento y a las características del ámbito en el cual se desenvuelve, con cada día que pasa crece la certeza de que la compatibilidad de las estructuras de gobiernos corporativos y los modelos de negocios propios a los deportes tradicionales sea cada vez menor con los esports (Burk, 2013), corriendo el riesgo de que incluso, con el pasar del tiempo, se vuelvan inadecuadas.

Se puede argumentar que, a pesar de que la industria de los esports ha utilizado como ejemplo el modelo de la industria de los deportes tradicionales, ante la necesidad urgente de contar con una infraestructura que le diera forma a la faceta comercial y empresarial del negocio, y pese a un sin número de semejanzas y prácticas que coinciden, los esports poseen características definidas que plantean una serie de situaciones sin precedentes en la historia del deporte e incluso del entretenimiento; por ejemplo, como señala Taylor (2012) la posibilidad de que los encuentros y eventos se lleven a cabo principalmente de manera on line es una característica inédita en su contraparte analógica, esto implica que sus estructuras han ido evolucionando en función a un paradigma en que los eventos deben ser presenciales,

lo que ha influido y moldeado desde el inicio la forma del negocio. Luego, con el paso del tiempo, se buscó la manera de masificar la audiencia y entraron en juego los medios de comunicación, a medida que estos empezaron a tomar relevancia, la prensa, la radio y la televisión provocaron una nueva serie de ajustes sobre las estructuras establecidas y definieron tanto las pautas modernas del negocio como aspectos dentro de los propios deportes; por lo que se debe considerar que muchas de estas prácticas, que forman parte del estándar en la gestión de valor de los deportes tradicionales, no son realmente necesarias o incluso convenientes para el manejo exitoso de una industria que se ha desarrollado de forma casi íntegra en la época digital.

En este mismo orden de ideas es pertinente mencionar que, por los menos hasta el momento, los esports no han gozado de un nivel de protección a nivel legislativo comparable con el que caracterizó el crecimiento de los deportes tradicionales y sus industrias asociadas; asimismo, se tiene la particularidad, a nivel jurídico, que los desarrolladores de los juegos poseen y ejercen de manera exclusiva los derechos de propiedad intelectual sobre sus creaciones; en cuanto este último punto no podemos olvidar que salvo muy contadas excepciones, la principal fuente de retorno de la inversión y ganancias para los desarrolladores está definida por el volumen de las ventas de su producto, por lo que sus intereses y los de las comunidades de esports pueden diferir e incluso entrar en conflicto (Frankel y Gervais, 2014).

Considerar estos argumentos nos deja claro una serie de puntos importantes: el desarrollo de la industria de los esports necesariamente será diferente a la de los deportes tradicionales. Las estructuras corporativas que han sido exitosas en el ámbito de los deportes tradicionales pueden funcionar como patrón para los esports, sin embargo, no consideran sus características únicas y desde su origen han estado influenciados por factores que no tienen relevancia o no se encuentran presentes en el desarrollo de los esports, por lo cual, es muy posible que tarde o temprano llegue el momento en que seguir los modelos tradicionales no ofrezca respuestas a los problemas inéditos característicos de modelos de negocio noveles.

Por lo antes expuestos, y a pesar de que se ha utilizado el modelo tradicional como un patrón sobre el que estructurar el nuevo negocio, ya se evidencian algunas diferencias estructurales producto de la discrepancia entre la naturaleza de los deportes electrónicos y los tradicionales y del contexto en el que se han desarrollado ambas industrias. La primera de estas diferencias

estructurales radica en que la cantidad relativa de partes interesadas es mayor en los esports, en la que podemos tener los jugadores, los equipos que los contratan, los patrocinadores, la liga u organizadores de los eventos, los desarrolladores del juego (a veces, incluso, la compañía matriz de esos estudios de desarrollo) y las plataformas de streaming, que bajo este concepto de negocios actúan como las distribuidoras de los contenidos (Bayliss, 2016), entre otros.

Otro aspecto que los desmarca de las prácticas estándares establecidas en los deportes tradicionales, se encuentra asociada a que la mayoría de las ligas no son el producto de una empresa conjunta entre los equipos o franquicias y, como asegura Taylor (2012) en la gran mayoría de los casos son las propias compañías desarrolladoras las que organizan y patrocinan de forma privada los eventos de competición. Como ya se ha referido, los estudios de desarrollos obtienen el grueso de sus ganancias mediante la venta de sus juegos y de contenidos adicionales sobre el software básico, y a menudo se ve a los esports como un mero recurso de publicidad, que ayuda a incrementar el valor de la marca de su producto, por tanto, se corre el riesgo de que los intereses de los desarrolladores no se encuentren alineados con los del resto de las partes interesadas de los esports.

Sin embargo, y a pesar del papel de organizadores y promotores de la ligas, el grado en que una compañía desarrolladora se involucra en los esports, es variable; y va desde las empresas que ofrecen su patrocinio a eventos sin un interés particular en promover la aparición de nuevas ligas o influir, de alguna manera, en el desarrollo de los esports como industria, como por ejemplo Blizzard Entertainment, (Payne, 2017), hasta aquellas empresas de desarrollo que ejercen control en todos los aspectos relacionados a las estructuras de competición en las cuales se utilicen las licencias de sus productos, este tipo de gestión ha sido visto en empresas como Riot Games.

Uno de los esports más grandes y populares a nivel mundial es League of Legends, desarrollado por Riot Games. El dominio de la marca League of Legends sobre el mercado global de los deportes electrónicos se debe en gran medida, según Segal (2014), a la gestión de la empresa desarrolladora, que financia de manera total los costos asociados a la organización de los eventos; patrocinando una liga con temporadas, llaves, un campeonato anual, torneos de estrellas e incluso una liga de fantasía para los fanáticos.

Vale la pena destacar que, en los casos donde el desarrollador se encuentre sumamente involucrado en las modalidades de competición electrónica de sus productos, se puede esperar el apoyo para la industria de los esports; por ejemplo, no es extraño ver a Riot Games realizar actividades de carácter político y simbólico en favor de la promoción de la industria (Taylor, 2012). Sin embargo, existen áreas como la definición de estándares de profesionalización o el desarrollo de legislaciones de carácter nacional, esenciales para cualquier industria, en las que todavía no se han realizado esfuerzos conscientes de parte de los desarrolladores.

Precisamente, entre estas áreas en las que los esports no han alcanzado los beneficios que poseen otras industrias, en especial la de los deportes tradicionales, se encuentra el grado de protección a nivel de las instituciones de los gobiernos nacionales. Este sólo hecho influye en la diferenciación de los medios y las maneras en que la industria de los deportes tradicionales y la de los esports generan sus ganancias.

Las ligas profesionales de los deportes tradicionales utilizan los derechos de transmisión, principalmente por los medios tradicionales como la televisión y la radio como su principal fuente de ingresos y difusión (Grow, 2015). Estos derechos de transmisión generalmente son negociados por la propia liga a niveles nacionales y mundiales, dejando en algunos casos la libertad para que una franquicia local pueda licenciar sus derechos de transmisión en un ámbito local.

Este enfoque trae una dificultad implícita que radica en que las ganancias producto de la transmisión dependerán del atractivo general de la liga. Sin embargo, el atractivo de la competición no es uniforme a lo largo de los diferentes mercados regionales controlados por las franquicias afiliadas a la liga, que son dueños de sus derechos de transmisión individuales. En Estados Unidos se superó esta dificultad promulgando una legislación, la *Sports Broadcasting Act* del año 1961, que les permite a las ligas de deportes tradicionales agrupar los derechos de transmisión individuales de cada franquicia con el fin de venderlos como un paquete a las cadenas de televisión.

Adicionalmente, también podemos mencionar que en estos deportes tradicionales, las franquicias son esencialmente monopolios regionales, que ostentan derechos de exclusividad territorial en áreas definidas. Edelman (2008) asegura que en muchos casos esta serie de

derechos es utilizada para impedir el surgimiento de franquicias rivales en la zona. Aun cuando desde el punto de vista corporativo estas son prácticas anticompetitivas, a nivel legal usualmente sirven para proteger a la liga y en la gran mayoría de casos que han trascendido a las cortes, los veredictos han sido favorables a las ligas de deportes profesionales y sus franquicias asociadas.

En el ámbito de los esports, por su parte, no existe una legislación o un marco legal que favorezca de manera específica los intereses de la liga. Lo que implica que desde el punto de vista legal los derechos de los desarrolladores, al ser los dueños de los juegos y tener los derechos sobre la licencia de los mismos, privan sobre los de cualquier otra parte interesada; en virtud a que, como lo manifiestan Ross y Szymanski (2006) las leyes de derechos de autor le garantizan el derecho a la producción, copia, distribución, la producción de trabajos derivados e incluso demostraciones públicas de sus productos de manera exclusiva.

Por lo tanto, en la competencia entre las partes interesadas por realizar actividades que puedan ser monetizadas con el fin de generar ganancias siempre privarán los derechos de los desarrolladores del juego. Los medios a través de los cuales la industria de los esports produce ganancias se encuentran ligados a actividades de promoción, venta de mercancía, patrocinio, acuerdo de transmisión y ganancias derivadas de eventos en vivo y todas ellas se encuentran sujetas o condicionadas a la autorización, aprobación y regulación por parte de los desarrolladores de los juegos y al de los dueños de la licencia.

Consecuentemente, los desarrolladores tendrán una responsabilidad, por lo menos parcial en definir qué equipos, jugadores y organizadores adquieren mayor o menor relevancia, ya que a menudo utilizan los derechos sobre la licencia del juego para generar acuerdos con determinadas partes interesadas a los que dejan ejercer parte de los derechos que les reserva su estatus de dueño del producto a cambio de una parte de las ganancias que generen estos actores por el uso de la licencia del juego. Por un lado este enfoque maximiza las ganancias de los desarrolladores y por el otro controla de manera férrea el acceso que tienen las partes interesadas que no han recibido permiso a generar actividades productivas utilizando el juego en cuestión (Neclerio y Mousley, 2010).

Vale la pena destacar que, como en los deportes tradicionales, la principal fuente de ganancia en el ámbito de los esports se encuentra en la transmisión de contenidos. Sin embargo, la

forma en la que se lleva a cabo difiere de los modelos tradicionales, en los que priva la transmisión por la televisión. A pesar de que algunos eventos de esports puedan ser transmitidos por televisión, es mediante los medios digitales que la masa consume el producto. Este medio tiene la ventaja de elaborar contenidos más accesibles y posibilitar audiencias de corte mundial en los eventos más populares, que superan por mucho los números que se podrían lograr mediante la transmisión por medios tradicionales (Larkey, 2015).

4.1.3 La motivación en esports

Los videojuegos nacieron como actividades lúdicas, novedades de entretenimiento electrónico que vieron la luz en la década de los sesenta y setenta del siglo pasado, y se conforman en una de las actividades recreacionales más populares en las décadas recientes. En virtud de que muchas personas han crecido a la par del desarrollo de la industria de los videojuegos, tenemos que la demografía de los consumidores de este tipo de entretenimiento es bastante extensa y va desde niños hasta adultos pasando por adolescentes (Entertainment Software Association, 2017).

El desarrollo de los videojuegos ha sido gradual, y ha ido de la mano con el desarrollo de la tecnología, nuevas posibilidades a nivel técnico han abierto nuevas posibilidades para la industria de los videojuegos. Esto se puede observar a simple vista al comparar los juegos que pertenecen a una generación con las obras de la generación anterior o la siguiente. Este cambio en las posibilidades en la industria ha marcado su evolución, desde los primeros juegos realizados en equipos particulares como prototipos, siguiendo al desarrollo de las máquinas recreativas o arcades, para después llegar a la aparición de las consolas domésticas y la creación de software que podía correrse en cualquier computadora personal (Funk, Pizzo y Baker, 2018).

Ahora bien, debemos destacar que el factor de la competencia se encontraba presente desde muy temprano en la industria de los videojuegos, mucho antes incluso de la creación de géneros de juegos como los de carreras o peleas ya existía la posibilidad de que dos jugadores compitieran de forma directa en juegos como Pong (tan temprano como 1972) o de manera

indirecta en cualquier *software* donde la memoria interna permitiera llevar registro de los puntajes de los diversos jugadores.

Es con estos últimos, en los arcades, que se inician los primeros esbozos de una escena competitiva a nivel local, reforzada con la llegada de géneros que favorecen la competencia directa como los que ya hemos mencionado (Heere, 2018).

Sin embargo, las restricciones del medio, en esta etapa temprana, limitaban la competencia a un ambiente local y el consenso general sobre estas actividades seguía acusando su naturaleza lúdica. Con la llegada y la popularidad de las consolas el acceso a los videojuegos se masificó. Pero, no es hasta la llegada del internet que podemos observar el inicio de una época en que la posibilidad de romper las barreras de distancia y la creación de comunidades le ha dado relevancia al paradigma competitivo, hasta el punto de cambiar las tendencias en los géneros y los modos de juegos, orientándolos hacia el *multiplayer* y la experiencia online (Heere, 2018).

En un proceso análogo al desarrollo de los videojuegos, el video jugador pasó de un contexto competitivo totalmente lúdico, a un ambiente de competencias electrónicas casual o amateur, cuando se realizaron las primeras competiciones organizadas como parte de tempranas maniobras publicitarias, por parte de la industria, o coordinadas por las incipientes comunidades *grassroot* que gravitaban en torno a un juego en particular. Sin embargo, como ya se ha manifestado, no es hasta la entrada del internet que la posibilidad de utilizar sus capacidades permite el florecimiento total de la faceta competitiva de los juegos, surge el movimiento de los esports, conformándose en una faceta de la industria del entretenimiento, capaz de generar dividendos importantes por sí misma, y con ello, la profesionalización del atleta (Wagner, 2006).

A pesar de que aún hasta el día de hoy es fuente de debate si se puede considerar los esports como deportes, bajo las definiciones tradicionales, varios autores han desarrollado trabajos donde exponen numerosos argumentos que respaldan la concepción de que los esports presentan suficientes características propias o análogas a los deportes tradicionales y por tanto deberían ser considerados uno de ellos (Adamus 2012; Taylor 2012; Wagner 2006). Y a pesar de que algunos argumentan, como Guttman (2004) y Suits (2007), que no se deberían clasificar como deportes, sino como juegos en virtud de su naturaleza eminentemente lúdica,

debemos recordar que los deportes profesionales tradicionales iniciaron, precisamente, como actividades netamente recreativas.

Es en la historia reciente que podemos ser testigos de cómo una actividad concebida como exclusivamente recreativa desarrolla una faceta de profesionalización. Por lo menos a gran escala y con un ritmo trepidante, obviamente su proceso de desarrollo no será completamente análogo al de los deportes tradicionales (Adamus, 2012).

De hecho, muchos de los argumentos que utilizan los detractores de su estatus como deporte se les pueden atribuir a lo incipiente del medio y proceso de evolución bastante particular y acelerado que lo ha caracterizado. Por ejemplo, podemos citar el argumento de la estabilidad institucional, el cual postula que para que los esports sean considerados un deporte es necesario un set de reglas centralizadas con la finalidad de que los aspectos referentes a su regularización y estabilidad puedan enmarcarse en lo que se espera de un deporte formalmente constituido y reconocido (Jenny et al. 2016); por supuesto, en una industria nueva, o que se encuentre en proceso de formación, las regulaciones aparecerán y cambiarán como respuestas a la experiencia y las necesidades del medio, siendo este un proceso orgánico que se lleva a cabo en el tiempo y va de la mano de su desarrollo.

Muchos autores no vacilan en considerar los esports como deportes, un ejemplo de esto lo vemos en enunciados como el propuesto por Wagner (2006) que los define como un área definida y enmarcada dentro de las actividades deportivas, cuya particularidad se centra en que sus practicantes desarrollan y entrenan facultades, tanto mentales como físicas, en el uso de tecnologías de información o comunicación.

En consideración a lo expuesto previamente, y en el entendido de que los esports pueden ser clasificados como un deporte y de que existe una industria basada en la capitalización de la competencia en videojuegos; las personas que participan en los esports pueden ser considerados como deportistas y aquellos cuya actividad productiva principal se encuentre ligada a ese rol serán, por consiguiente, considerados como deportistas profesionales. Estos video jugadores profesionales ven los videojuegos (hablando en un contexto amplio que puede exceder incluso el ámbito de los esports), como un trabajo y, en cierto sentido, su percepción de los juegos de videos, la relación que tiene con ellos y las motivaciones para tomar parte del medio van a diferir de aquellas que pueda manifestar un jugador casual, que

generalmente gravitan al ámbito de los video juegos y de los esports en busca de diversión, socialización, recreación y esparcimiento (Wagner, 2006).

Sin embargo, no podemos dejar de prestar atención al hecho de que los jugadores profesionales en algún momento empezaron como jugadores amateurs. Por lo que el enfoque particular del jugador profesional, más allá de ser un patrón bien diferenciado que lo separa de su contraparte casual, es la evolución del mismo. O como lo plantea Griffiths (2017), cuando los videojuegos se convierten en una ocupación, o una carrera en la cual los jugadores se ganan la vida, en lugar de un hobby, las motivaciones para participar de estas actividades esencialmente cambian.

Kim y Thomas (2015) sugieren que el proceso por el cual atraviesa un jugador casual, para convertirse en uno profesional, pasa por cinco etapas. En cada una de estas, la relación del jugador con el medio, con el juego y sus motivaciones cambian en función del nivel del individuo en el espectro competitivo. Las etapas destacadas por estos autores incluyen: 1) disfrute, 2) lucha, 3) logro, 4) “bajón”, y 5) recuperación.

En la etapa de disfrute, la primera de las propuestas en el modelo, nos encontramos ante un jugador que no es profesional. Sin embargo, muestra una serie de aptitudes y competencias que lo ponen de manera manifiesta sobre la media de la comunidad de personas que practican dicho juego. Forman parte de grupos que se reúnen para practicar el juego de manera amateur, en los que sus miembros exhiben un nivel de habilidades similares e intercambian información acerca del juego destinada a mejorar el nivel de competencia de los miembros del grupo. A pesar de que en esta etapa se puedan ejecutar algunas actividades de naturaleza competitiva, todavía no se puede decir que el objetivo principal del grupo y las actividades que desarrollan giren en torno a una faceta de talante eminentemente competitivo, según la concepción de los esports (Kim y Thomas, 2015).

La principal motivación de los jugadores en esta etapa es disfrutar del juego, en un grupo que le permite poner a prueba e incrementar sus capacidades, así como el reconocimiento y respeto que puedan lograr entre los compañeros del grupo. Finalmente será este reconocimiento, de personas que el jugador reconoce como sus pares, uno de los factores iniciales que motivan al jugador amateur a trascender a la escena de la competencia profesional.

El salto del ámbito amateur al inicio de una carrera profesional marca el paso desde la etapa disfrute a la etapa de lucha, segunda entre las fases propuestas. Dependiendo del video juego en particular que se quiere practicar y del nivel de organización de los equipos de esports el camino a convertirse en un profesional puede variar. Desde asistir regularmente a competiciones con la meta de lograr resultados a través de la mejora consistente o ser captado por un equipo, luego de mostrar las calificaciones necesarias. En ambos casos, el nivel de la competencia aumenta y las habilidades que el jugador pueda poseer difícilmente le van a garantizar por sí solas el éxito, por lo que se requiere adquirir nuevas habilidades de los jugadores con experiencia en el ambiente competitivo; buscando que estas habilidades puedan integrarse, complementar y fortalecer los fundamentos del individuo (Kim y Thomas, 2015).

En este ámbito inicia la competencia, entre jugadores en torneos o incluso entre compañeros de equipo. Ahora bien, este ambiente competitivo no sólo debe ser entendido en términos de competencia en el juego, sino como competencia por oportunidades dentro del ámbito del juego. Los jugadores que mejor posicionados terminen en un torneo tendrán acceso a mejores remuneraciones y oportunidades de patrocinio y aquellos que mejor se desempeñen dentro de un equipo se ganarán el respeto de sus compañeros y el reconocimiento de los miembros de su organización y por ende tendrán más posibilidades de tomar parte en eventos de relevancia o alto perfil en representación de los colores de su equipo (Taylor, 2012).

En líneas generales, cuando los jugadores son amateurs la principal motivación para practicar el juego es divertirse, sin embargo, el ambiente competitivo y la presión de superar a compañeros y competidores empieza a reemplazar la diversión con la lucha por conseguir habilidades, reconocimiento, oportunidades y recursos limitados con la finalidad de establecerse, de manera exitosa, dentro de la escena de los esports (Sherry et al., 2006).

A medida que pasa el tiempo y el jugador acumula suficiente experiencia en el contexto profesional, a nivel de la dinámica dentro la competición y dentro de su equipo, existe la posibilidad de que supere la etapa de lucha y entre en la etapa de logro; en esta el jugador alcanza un pico en su potencial y es considerado como parte de la élite, dentro de su equipo y de cara a la competición; generalmente esto viene acompañado del reconocimiento del público e incremento de la fama y el estatus del individuo; asimismo hay un cambio dentro

de sus funciones, dentro de la comunidad de los esports, en la que ahora será visto como un elemento que puede llegar a definir elementos dentro del meta juego y un mentor para los miembros de su equipo que se encuentran en la etapa de lucha.

Esta etapa puede ser definida como la realización del jugador. En esta etapa el estatus y las habilidades del jugador hacen que nuevamente el sentido real de competencia se centre en el juego y no en los recursos u oportunidades de los que ya dispone. Este hecho trae como consecuencia que los jugadores en esta etapa tengan mucha más libertad y se preocupen más en tareas vinculadas a estudiar y desarrollar estrategias junto a su equipo de apoyo, con la finalidad de obtener ventajas sobre sus rivales e incrementar el nivel de los integrantes dentro de su organización para hacerla más competitiva, garantizando una nueva generación de jugadores que alcancen la etapa de logro. Asimismo, el reconocimiento y la confianza en sus habilidades les permite reducir los niveles de ansiedad y de estrés que derivan de la competición (Purewal y Davies, 2016).

Igualmente vale la pena recordar que, a pesar de que en esta etapa la competencia, dentro del ámbito del juego, es mucho más difícil, la competencia por los recursos, inherentes a la profesionalización en los esports, disminuye. En consecuencia, el jugador posee más seguridades y se puede concentrar en la competencia en un ámbito donde ha logrado un estatus que asegura el reconocimiento y la rentabilidad de la actividad. En este punto el individuo vuelve a disfrutar del juego como en la etapa previa a la profesionalización, y su gran motivación se convierte en continuar trabajando en una actividad que le resulta agradable, en un ambiente que reconoce sus competencias y reta y estimula sus capacidades (Carrillo y Aguado, 2019).

Mantenerse en la etapa de logro no es una tarea fácil. Con el tiempo ganar de manera consistente se hace cada vez más difícil para los jugadores de élite por una u otra razón: cambios en el juego que afectan su rendimiento, variaciones en el meta juego a las que no se pueden adaptar de manera óptima de forma oportuna, sin mencionar que la propia naturaleza de la competencia hace que sus estilos y técnicas ganen notoriedad y en consecuencia sean motivo de estudio continuo por parte de los rivales y sus equipos (Meza y Lobo, 2017).

Eventualmente, un jugador que no pueda mantenerse en la etapa de logro entrará en la etapa de depresión. En esta etapa, como consecuencia de una serie de resultados adversos, el

jugador perderá parte de la confianza en sí mismo. Esto generalmente impacta de manera evidente su estilo de juego, en el que se hacen patente patrones más rígidos o predecibles que son explotados por sus competidores profundizando la crisis. La consecuencia lógica es la pérdida de los espacios o privilegios ganados en favor de otros jugadores más capaces en la escena o dentro del equipo, en la que el jugador debe reconsiderar sus recursos y estrategias con la finalidad de volver a recuperar el estatus y la satisfacción que experimentaban al competir dentro de la etapa de logro (Scholz, 2019).

Esto implica que nuevamente el jugador debe iniciar un proceso de aprendizaje y competencia, con los consecuentes agentes estresores, ahora reforzados por el sentimiento de pérdida y angustia, por lo cual la motivación se centrará en tratar de volver a la etapa de logro y sus privilegios, con una disminución en la importancia, dentro de los agentes motivadores, de los niveles de placer que derivan de la práctica del juego (Vorderer, Hartmann y Klimmt, 2003).

Este proceso se conforma en la etapa de recobro, con la que eventualmente el jugador puede recobrase de la etapa de depresión y volver a ocupar su lugar en la élite de la competición. Este proceso se puede repetir varias veces en el entendido de que el ámbito de los esports tiene una naturaleza altamente competitiva y mantenerse en la cúspide por un tiempo prolongado es bastante difícil. Eventualmente llegará el momento en que un jugador no pueda salir de la depresión y por tanto se le imposibilite regresar a desempeñarse como un jugador profesional. Generalmente en este caso se retirará o desempeñará alguna otra labor dentro del ámbito de los esports, como mánager, asesor, comentarista u organizador, entre otros (Vorderer et al, 2003).

Ahora bien, las motivaciones de los jugadores pueden variar dependiendo de un número considerable de factores, tan diversos como su relación con el juego, la habilidad que posea, edad, condiciones socioeconómicas, elementos culturales, el género del juego, etc. Sin embargo, si se consideran varios estudios empíricos se pueden encontrar patrones de motivación comunes a los jugadores, profesionales o no. Por ejemplo, Vorderer y sus colaboradores (2003) determinaron los elementos esenciales que representan la motivación de la mayoría de los video jugadores, agrupándolos principalmente en dos aspectos: interactividad y competitividad. En este sentido la interactividad hace referencia a la

oportunidad de interactuar con otros jugadores, comunicándose y cooperando en el entorno del juego, mientras que la competitividad es un mecanismo que permite a los jugadores comparar sus habilidades entre ellos.

De los aspectos psicológicos vinculados a los deportes electrónicos y al entretenimiento digital la motivación es quizás uno de los campos más estudiados y ha sido enfocado desde una variedad de ángulos especialmente significativos según el interés de los investigadores. Por ejemplo: Sherry y sus colaboradores (2006) se enfocaron en la variación de la motivación con la edad en niños y adolescentes en edad escolar, mientras que Yee (2006) exploró las motivaciones detrás de los jugadores del género MMORPG y Demetrovics et al. (2011) se centraron en examinar las motivaciones de los videos jugadores en un contexto más general mediante un cuestionario de motivación para juegos en línea.

Vale la pena destacar que en todos estos estudios la propia competición se hace presente como un elemento que motiva a jugadores a tomar parte de un determinado video juego. Sin lugar a duda, este aspecto en particular debería tener más peso en la motivación de aquellas personas que hagan carrera profesional en los esports, y a pesar de que el resto del componente motivacional para un profesional puede variar de manera drástica con respecto al resto de los jugadores, la propia competencia se presenta como el gran factor motivador común a todos los estratos de jugadores.

Por otro lado, tenemos el tema de la inclusión. Actualmente existe una brecha digital de género en el campo de los videojuegos, estudios recientes manifiestan que en los últimos 20 años, la industria local ha crecido de manera considerable, sin embargo, la proporción de mujeres que participan en el mundo del gaming, tanto desde el punto de vista de usuarios como de desarrolladores, es muy bajo. Las estadísticas indican que la presencia femenina ronda el 10% en el mundo de los esports en general, proporción muy baja dado el rendimiento que puedan tener las mujeres (Gala y Samaniego, 2019).

Los temas del patriarcado y machismo sobresalen en este punto de la inclusión, los temas tecnológicos han sido dominados por los hombres como un paradigma que viene siendo arrastrado desde los inicios de los videojuegos. A pesar de que los movimientos feministas han ganado terreno en los últimos años, los puestos gerenciales y de toma de decisiones son ocupados por hombres. Las mujeres están llamadas a ocupar cada vez más espacios en área

tecnológica, tienen las capacidades intelectuales y proactivas en mira de ese objetivo. El gran impulso económico que presentan actualmente los esports y el mundo informático en general permite la abertura del abanico de temáticas y un sinfín de temas a explotar. La pandemia por covid-19, a pesar de ser un problema sanitario, ha permitido brindarle mayor importancia al entretenimiento desde casa, apalancado el crecimiento de los esports como negocio rentable a gran escala y de manera mundial.

Por su parte, la literatura especializada sobre los motivos por el cual en el campo de los videojuegos las mujeres se encuentran relegadas puede agruparse en 3 corrientes, las cuales no son mutuamente excluyentes, sino que por el contrario pueden funcionar mutuamente. En primer lugar, tenemos las temáticas y estáticas de los videojuegos más populares de los esports, elementos como el diseño de los personajes, tramas y narrativas de los juegos, presencia de violencia, son algunos de los tópicos que han disuadido a las niñas y mujeres de los videojuegos. La presencia de personajes femeninos no termina de significar un signo de apertura, por el contrario, en general, los personajes son hiper sexualizados, siendo productos de la corriente del patriarcado y responden a necesidades masculinas (Gala y Samaniego, 2019).

Es discutible si la presencia de violencia en los juegos o de objetivos centrados en competencia representa rasgos masculinos como tal en oposición a lo femenino. Para las chicas se presenta un conflicto cuando deben decidir si ejecutar un rol femenino o un rol de video jugadora. De igual manera otros estudios plantean que las féminas cuando despliegan sus competencias tecnológicas o bien cuando juegan perciben que no están desarrollando su feminidad como tal (Gala y Samaniego, 2019).

En segundo lugar, existen explicaciones referidas al contexto del consumo de los esports, entendiéndolo como un espacio y tiempo que fueron regulados en función del género. En un principio los video clubes o eventos de videojuegos estaban marcados por la presencia masculina, el desarrollo de tecnologías y ámbitos domésticos no modifico la tendencia, las niñas y mujeres en general juegan cuando los hombres no lo hacen, de igual manera esta estadísticamente comprobado que el tiempo de ocio en la mujer es mejor a el de los hombres, así como la importancia que le dan las mujeres es menor. Dada esta corriente de pensamiento, se asume que la experiencia informal con las tecnologías como factor determinante en el

desarrollo de competencias e interés tecnológicos, podemos comprender de esta manera la menor participación de mujeres en el área de tecnología e informática.

Por último, un tercer factor se puede encontrar, es que realmente todavía hay pocas mujeres en la industria de los videojuegos, en particular ocupando grandes cargos o lugares de expansión del gaming y los esports, que puedan tomar decisiones y enrumben el negocio hacia una mayor inclusión. Se trata de una industria de hombres y dirigidas por ellos, resultado normal que la mayoría de contenido se correlacionen con las preferencias masculinas (Gala y Samaniego, 2019).

La brecha de género también se expresa en el ámbito educativo, en general las carreras universitarias en los ámbitos tecnológicos poseen muy baja matrícula femenina. Carreras como desarrollos de software y videojuegos no son atractivas para las mujeres, aunque si bien es cierto, la titulación no impacta directamente el mercado laboral. Específicamente en Argentina, la Universidad de Mendoza y la Universidad Abierta Interamericana ofrecen las carreras de Tecnicatura Universitaria en Programación de Videojuegos y Tecnicatura Universitaria en Desarrollo de Videojuegos respectivamente, entre los años 2013 y 2015, el 96% de los estudiantes inscritos fueron varones. Si bien es cierto esto no representa la diversidad de carreras afines a los videojuegos, sirve para ilustrar un panorama acerca del acceso desigual a la formación entre géneros (Gala y Samaniego, 2019).

La desigualdad también se puede apreciar del lado de los consumidores de los videojuegos, siendo los varones los que más juegan con mayor frecuencia y mayor cantidad de horas, Según la última Encuesta Nacional de Consumos Culturales (Ministerio de Cultura, 2018).

Los esports poseen una predominancia de los hombres ante las mujeres. Los propietarios de algunos de los equipos que actualmente existen en Argentina también ofrecen una visión sobre la brecha de género. De los equipos revisados, 1 de cada 13 equipos tienen una mujer como propietaria, además, los datos recaudados indican que en la conformación de escuadras es clara la mayoría casi absoluta de hombres. Ya sea a nivel profesional o como aficionadas, las mujeres gamers se encuentran invisibilizadas y discriminadas dentro de este campo. (Gala y Samaniego, 2019).

Se entiende que el problema de la mujer en el campo de los videojuegos no es un fenómeno aparte de los problemas de la sociedad, los mismos se encuentran en sintonía con los procesos

socioculturales de nuestra época. Sin embargo, se requiere seguir adelante con la visibilización de las mujeres y su potencial en el área de los esports, que se genere mayor equidad e inclusión. Los esports hoy en día representan una oportunidad de crecimiento desde todo punto de vista para hombres y mujeres (Gala y Samaniego, 2019).

4.1.4 Marketing de los Esports

El tema del marketing en los esports encuentra fuertemente influenciado en la definición de si esta disciplina es un deporte o no, el motivo no es la carencia de potencial financiero, sino la falta de claridad para sentar las bases de un negocio sólido financieramente y que goce de aceptación por toda la población, dejando atrás el recelo de aceptarlo como un deporte.

Actualmente existen debates en la definición de los esports, pero no hay unanimidad entre los investigadores y desarrolladores de contenido. De hecho, los esports aún no son reconocidos como un deporte. En general se conciben los esports como juegos organizados manejados a través de computadoras, de índoles competitivos. Es posible que para aceptar los esports como un deporte se tenga que definir un concepto más amplio de deporte, que sea más inclusivo y que se adapte a los nuevos tiempos de impacto y crecimiento tecnológico (Chikish et al., 2019).

Los esports se fundamentan en productos comerciales que representan propiedad de los diseñadores y están regulados por sus propias normas y regulaciones, las mismas son de carácter privado. El poder económico de los esports ocasiona que existan diferentes organizaciones que luchan por una posición hegemónica y de gran reconocimiento a nivel mundial, este fenómeno origina la dificultad para que los esports consigan una estructura institucional necesaria para que sea reconocido como un deporte (Jenny et al., 2016, citado por Chikish et al., 2019).

Desde el punto de vista de marketing operativo estudios recientes indican que se han analizado diferencias y semejanzas entre el consumo y aceptación entre los esports y el deporte tradicional, como por ejemplo el fútbol y el beisbol, destacando lo que influye a los nuevos consumidores, que en su mayoría son las nuevas tecnologías y la evolución del entretenimiento, se tiene que los deportes tradicionales y los electrónicos funcionan de manera similar para motivar al público y al consumo, lo que valida la teoría de que las

metodologías del deporte tradicional son aplicables a los esports. Chikish et al., (2019) citando a Palacios-Huerta (2014) expone lo siguiente:

Al igual que el deporte tradicional, los eSports generan datos sobre comportamiento de individuos y empresas (o instituciones), similares a los datos generados en los experimentos de laboratorio. Esta información puede utilizarse para contrastar hipótesis basadas en teorías económicas, no limitándose únicamente su aplicación a la economía del deporte (p. 2).

Por lo mencionado se entiende que el rendimiento económico de los deportes digitales puede ser comparable con los deportes tradicionales, a pesar de las diferencias estructurales que soportan ambos contextos, dado que el fin de ambos es el entretenimiento del público que en consecuencia los invita al consumo de productos y demás variables del marketing de ambos tipos de deportes. Estos datos de rendimiento reflejan la actualidad de las empresas como de los individuos, que pueden permitir la toma de decisiones en la búsqueda de una mayor monetización o adaptabilidad a las nuevas tendencias.

Es necesario destacar que el negocio y el marketing de los esports son complejos y tienen muchos protagonistas, muchos agentes intervienen para suministrar sus productos y servicios para edificar el desarrollo de los esports, estos pueden ser los proveedores de plataformas y estructuras, los equipo y jugadores, las empresas que organizan los eventos, los medios difusores y no menos importantes, los patrocinadores. Otros analistas proponen agregar esta cadena de valores al grupo más importante y final de este aparato de marketing que son los consumidores finales. Una diferencia importante con el deporte tradicional es que una sola empresa puede hacerse cargo de varios ítems de la cadena de valor propuesta (Chikish et al., 2019).

En el año 2018 la empresa rusa Mail.ru Group adquirió la empresa ESforce por un valor de 100 millones de dólares. Esta empresa consta de varios equipos destacados y además es capaz de gestionar torneos que le permiten albergar unos 1000 participantes, además de varias páginas webs especializadas en contenido de esports. Este ejemplo ilustra perfectamente el rol de los diferentes actores en la cadena de valor de los esports, siendo más complejo que en los deportes tradicionales dado el entramado económico y de relaciones empresariales. Entendido lo anterior Chikish et al. (2019) explica que “los deportes electrónicos han alcanzado una gran popularidad en un corto espacio de tiempo. El sector de los *esports* aún

no ha logrado consolidar un marco estable capaz de regular las relaciones económicas entre los agentes implicados” (p. 3).

Los equipos de esports obtienen gran parte de sus ingresos ganando competiciones, por publicidad o inversión en la marca. En consecuencia, el dinero obtenido por la marca representa un respaldo financiero importante, sin embargo estos ingresos son muy sensibles a estrategias y prioridades de los patrocinantes, por lo tanto los equipos de esports tienen una mayor dependencia financiera del marketing (Chikish et al., 2019).

Una de las principales necesidades de los esports es la de edificar estructuras de gobernanzas sostenibles que se adapten a las características del negocio. Esto con el fin de garantizar la independencia en la actuación de cada integrante de la cadena de valor y proporcionar una estructura de negocio estable, donde todos tengan la seguridad de operar con éxito, reduciendo los riesgos y atrayendo inversiones y esfuerzos para el crecimiento. En busca de estos objetivos los grandes desarrolladores de juegos y planificadoras de eventos están planteando darle carácter de franquicia a sus eventos y shows, donde se garantice el reporte de ganancias mínimas para todos los actores. Se requiere de estructuras similares a las que rigen los deportes tradicionales como la NHL o MLB, sin embargo, deben ser más flexibles dado lo cambiantes y evolutivos que pueden llegar a ser los video juegos (Chikish et al., 2019).

Los esports actualmente son un complejo mundo que a todas luces es lucrativo, pero la falta de seguimiento operativo por fuentes oficiales dificulta la obtención de datos con mayor fidelidad, sin embargo desde expertos en el tema y algunas fuentes oficiales disponibles pero dispersas, que organizan empresas privadas, es posible resumir la evolución reciente de este sector y sus proyecciones a futuro. Según la firma Newzoo, durante el periodo 2014-2017 los ingresos aumentaron 500 millones de dólares y se estima que para finales del 2017 este monto ascienda a los 1000 millones de dólares, para de esta manera alcanzar unos 1650 millones de dólares. Los principales mercados fueron Estados Unidos, Corea del Sur, China y Alemania. La tasa de incremento anual se estima en el orden del 24%. La firma de consultoría PwC en el 2018 expuso cifras similares que la anterior fuente, en su informe explican que sitúan a los esports como el deporte con mayores expectativas de crecimiento del mercado actual, superando incluso el fútbol (Chikish et al., 2019).

En cuanto a la audiencia, los esports en el periodo de 2014-2017, mostraron un crecimiento de 130 millones de personas, estimando unos 222 millones de audiencia a finales de ese periodo, la proyección en este aspecto es alcanzar los 557 millones de personas. De esto se puede concluir que la industria de los esports será impulsada por el crecimiento económico, por lo tanto, la clave del futuro de los deportes electrónicos radica en la capacidad de monetizar el interés de la audiencia en los esports. Se estima que cuando los esports sean tomados en cuenta como los deportes tradicionales estos ingresos deberían aumentar por los derechos televisivos y todo el aparato de mercadotecnia aun mayor que está por desarrollarse (Chikish et al., 2019).

Otro aspecto fuerte y relevante desde el punto de vista del marketing de los esports son los torneos. Las competiciones deportivas representan un laboratorio para comprobar esta teoría. En el 2017 se realizaron aproximadamente unos 4000 torneos que repartieron unos 120 millones de dólares en premio entre los ganadores. Cada torneo establece una estructura clara, premios monetarios e información y ranqueo según los resultados. Esto permite a los investigadores validar empíricamente la importancia de las competiciones para la motivación de los equipos participantes (Chikish et al., 2019).

La base de los esports son los video juegos, el mercado internacional de este rubro creció un 9.6% en el año 2019 con respecto al 2018, logro alcanzar un total de 152.100 millones de dólares según las estimaciones de la Newzoo (IMH 2019). La región asiática sigue siendo líder en el consumo de video juegos con el 47% de la facturación total, seguida de Norteamérica con un 26%, mientras que Europa, Oriente Medio y África con 23%, específicamente los Estados Unidos sigue encabezando la lista con 32400 millones de euros (AEVI, 2020).

El informe del mercado global de juegos de la firma Newzoo del 2021 explica que los lanzamientos de las consolas Playstation 5 y Xbox series X S marcaron un crecimiento record en ingresos económicos. Actualmente se estima que el mercado de juegos generó \$ 177,8 mil millones en 2020, un aumento del 23,1% respecto al 2019, marcando el mayor crecimiento del mercado desde el año 2012, periodo desde el cual la firma Newzoo comenzó a tomar mediciones. Si bien es cierto que la pandemia del COVID-19 generó un impacto positivo en

el gasto en video juegos, se prevé desventajas en los años venideros, dados los retrasos en los lanzamientos de juegos y en el desarrollo de los mismos.

Se estima que el marketing de los esports, en patrocinio y publicidad, aumentará sus ingresos y seguirá constituyéndose como la principal fuente de ingresos de este rubro. Se estimó que para el 2018 los ingresos asciendan a 58.9% respecto al año anterior. Sin embargo, no se prevé esta tendencia de aumento para los próximos años, pero si mantenerse. Por otro lado, se espera que los derechos televisivos emerjan como otro eje fundamental de ingresos. Por ser un nuevo negocio, los esports no se perciben como rentables a corto plazo, sino como una inversión a largo plazo, esto implica que los medios audiovisuales tendrán mayor interés en los esports y sus aficionados, factores que determinarán el crecimiento de la industria (Chikish et al., 2019).

Entre los aficionados, el grupo de edad más importante son los menores a 35 años y público más jóvenes como los millenials. En estos grupos los medios audiovisuales tienen que enfocar sus esfuerzos para captar su atención, ya que estudios recientes muestran que este grupo de clientes consumen mayormente su contenido a través de plataformas digitales por internet, como el streaming y redes sociales. Las principales redes sociales como YouTube y Twitch mantienen la disputa para adquirir los derechos de transmisión de algunos de los torneos de esports más populares (Chikish et al., 2019).

Otra importante fuente de ingreso de los esports y su marketing es la mercadería de suvenires de los fanáticos y las entradas a los eventos en todo el mundo. Sin embargo, la mercadería de productos de los esports debe progresar y tratar de compararse con sus homólogos de los deportes tradicionales. En resumen, las proyecciones de la industria de los esports para el futuro son muy optimistas, pero su resultado final dependerá de establecer un marco de gobierno corporativo que otorgue la estabilidad que requiere la industria, que a su vez atraiga inversiones de recursos necesarios para el crecimiento. De igual manera es necesario lograr un modelo de negocio que permita una estructura financiera estable, todo el aparato de marketing y atracción de audiencias debe traducirse en ingresos monetarios (Chikish et al., 2019).

4.1.5 Esports en Argentina

El nuevo siglo, con la presencia y adelantos tecnológicos, han abierto diversos campos de acción muy diferentes a los viejos preceptos de profesionalización o de los paradigmas de éxito profesional. Esta nueva realidad en la que estamos inmersos nos obliga a sumergirnos en estas nuevas posibilidades y oportunidades que se nos presentan en los ámbitos laborales y profesionales.

En consecuencia, a los mencionados avances tecnológicos, ha surgido esta nueva industria, los deportes electrónicos o esports. Aquello que comenzó como un hobby a través de las consolas de videojuego, ha evolucionado en una nueva rama de los deportes, considerado así por muchos. Ciertamente los esports resultan un negocio rentable, por la ya conocida cantidad de seguidores a nivel mundial, llegando a generar millones de dólares. Se trata de competiciones reguladas por organizaciones privadas, con eventos o shows periódicos que se llevan en diversos países e incluyen varios géneros y competencias. Empresas como Coca-Cola, American Express, Microsoft, Intel, Sony, Nintendo entre otras muchas patrocinan eventos y equipos de los esports (Claret, 2017).

La idea de negocio en los esports resulta sencilla desde cierto punto de vista, los deportes electrónicos son una verdadera vía de publicidad para muchas compañías debido a que se trata de una industria extraordinariamente segmentada, donde es fácil encontrar público o clientes objetivos para muchos productos vinculados con los videojuegos, sus consolas, mercadería, etc. (Caro, 2021).

Esta nueva rama de los deportes ya se encuentra muy desarrollada en Europa y Asia, allí los jugadores son incluso profesionales, poseen contratos con sus equipos, con marcas, facturando millones de dólares con patrocinadores. En Latinoamérica estos nuevos deportes aún se encuentran en desarrollo, ganando cada vez más terreno. En Argentina, ya está encaminado, ya cuenta con varios equipos y se han desarrollado diferentes eventos. Se espera mayor inversión y una ampliación del mercado en el futuro inmediato pues posee una comunidad que crece de manera exponencial (Claret, 2017).

Las personas nacidas a partir del año 2000 han crecido en un ambiente de adelantos tecnológicos, donde predominan las computadoras, internet, juegos de videos y teléfonos inteligentes, entre otros, fenómeno muy diferente a los nacidos en las décadas de los 90 y

anteriores, sin embargo, esto no ha sido limitante para que personas de todas las edades estén vinculadas a las nuevas tecnologías. Los nacidos en adelante del año 2000 son llamados nativos digitales, estos individuos logran aprender rápidamente todo lo relacionado con comunicación, tecnología de la información, muchos aspectos de su cotidianidad están envueltos con tecnologías, por ejemplo, utilizan los teléfonos celulares para todo como ocio, comunicación, diversión, aprendizaje, etc. (Caro, 2021).

Los esports han tomado y asumido los fundamentos prácticos y filosóficos de los deportes tradicionales y los han trasladado al mundo digital, esto conlleva a que el sueño de mucho de los aficionados a los videojuegos pueda convertirse en los más destacados jugadores del mundo, de esta manera podrán recibir salarios y beneficios por hacer lo que mejor hacen y les apasionan, tal como un jugador de fútbol. Tal como lo hacen los deportes tradicionales en Argentina, los esports comienzan a llamar a millones de seguidores y auspiciantes (Claret, 2017).

Como ya hemos repasado, los deportes electrónicos son considerados por muchos especialistas como un juego, al igual que la mayoría de los deportes que se realizan en todo el mundo. Las diversas competiciones se dan a través del interfaz virtual de forma presencial y profesional, es considerada en la actualidad la rama más radical de los deportes. Eventos de gran magnitud son organizados, donde marcas internacionales patrocinan e intervienen en los deportes electrónicos, los mismos son televisados cada vez más seguido. Actualmente en la Argentina miles de jóvenes entrenan para desarrollar sus técnicas y sinergia grupal, aspirando a ser los mejores del país y del mundo (Claret, 2017).

Teniendo en cuenta los adelantos tecnológicos y la explosión a nivel de marketing y generación de contenidos, en el año 2014 se funda la Asociación Argentina de Deportes Electrónicos (AADE). Surge cuando 2 integrantes de un equipo de gamers notan la ausencia de infraestructura formal que se encargara de gestionar los torneos competitivos a nivel nacional.

La asociación fue el único ente relacionado con los deportes electrónicos en Argentina, tenían como fin regular, reglamentar y promocionar actividades inherentes a los esports en el país, de igual forma fomentaron la práctica eficiente, disciplinada y saludable de los deportes electrónicos, generando un marco de profesionalismo entre los participantes. La visión de la

AADE es lograr que los esports tengan la misma importancia que tienen los deportes tradicionales a nivel nacional (Claret, 2017).

La AADE es reconocida por la organización líder en los deportes electrónicos a nivel mundial, la IeSF (Federación internacional de los esports). Esta federación data del 2008, fundada en Corea del Sur con el único objetivo de estandarizar los deportes electrónicos en todas partes del mundo, estableciendo modelos de acción, negocios y estructuras para todos los países interesados en darle gestión de calidad al desarrollo de los esports.

De esta manera, la AADE, cuenta con las aptitudes técnicas para ofrecer asesoramiento y guía a las comunidades de gamers y a los organizadores de eventos, mediante protocolos y procedimientos necesarios para concretar eventos de diferentes magnitudes de manera organizada (Claret, 2017).

A nivel regional, en el año 2016 se fundó la Confederación Panamericana de Deportes Electrónicos (COPADEL), siendo impulsada principalmente por las organizaciones de Argentina, Brasil y Costa Rica. El principal propósito de la confederación es propiciar la práctica de los deportes electrónicos en la región. De igual manera está vinculada a la IeSF.

La COPADEL puso en marcha diversos programas para la inserción de los deportes electrónicos en la cultura y educación de los países integrantes como disciplina real y positiva. La confederación permitirá equilibrar el campo de juego en América Latina para que los atletas, clubes, ligas, organizaciones y patrocinantes puedan operar de manera justa y beneficiosa. La institución también funcionará como plataforma de referencia, donde se discutirán y dictarán lineamientos a seguir para el correcto desenvolvimiento de los esports en cada una de sus disciplinas, resaltando los aspectos de arbitrajes, representación de jugadores, contratos regulaciones y requisitos técnicos en la organización de torneos, entre otros (Claret, 2017).

Las posibilidades de crecer en Argentina y en el resto de la región son elevadas, tanto en comunidad como en oportunidades de aperturas de mercados y un gran aparato de marketing. Argentina cuenta con las instituciones que avalan y regulan la realización de eventos, la profesionalización de jugadores y el posicionamiento a nivel nacional e internacional. Si bien todavía las inversiones están creciendo en comparación con otros continentes, es un mercado con un potencial increíble, la comunidad de gamers organizada está creciendo abruptamente.

El pronóstico en Argentina actualmente es muy prometedor, a pesar de la situación económica del país y la pandemia del COVID-19. La industria de los esports en Argentina está en plena expansión, tanto en participación como en seguidores, jugadores y técnicos, todo lleva a creer fuertemente en un futuro a corto plazo muy promisorio. Es importante destacar el fenómeno en que cada vez es más frecuente factores de distintos campos profesionales han migrado de manera importante hacia la industria de los esports. Encontramos a varios profesionales de distintas ramas invirtiendo en los deportes electrónicos mediante empresas de publicidad, marketing y tecnología.

La pandemia del coronavirus ha acelerado los procesos de forma impensada, generando un escenario de desarrollo sin precedentes a nivel local, pero sobre todo a nivel mundial. Los deportes electrónicos son muy jóvenes en Argentina todavía, y como toda industria en progreso necesita acumular experiencia en gestión y más aún en liderar la industria. Dicho esto, se han contratado dirigentes extranjeros de experiencia y reconocida capacidad, con el fin de transferir conocimientos para que los equipos locales se desenvuelvan eficientemente.

En cuanto a las otras competencias de interés Argentina cuenta con jugadores, técnicos, psicólogos y preparadores con experiencia y reconocimientos en sus campos, llegando a competir en altos niveles. El talón de Aquiles en los últimos años ha sido el interés de patrocinadores, que aún no terminan de apostar en Argentina como lo hacen en otros países. Es posible que los temas económicos del país estén afectando y desviando la atención necesaria por parte de los patrocinadores. Sin embargo, esta industria deportiva tiene gran alcance como vestimenta, salud, bebidas, equipamiento, marketing, tecnologías, turismo, investigaciones, avances sociales, etc. por lo que la justificación está más que dada. A nivel mundial la expansión de los esports es enorme y extremadamente variada, por lo que en nuestro país podemos llegar a explotar esta gran industria.

La importancia de los actuales y nuevos dirigentes de los deportes electrónicos en la Argentina radica en el gran reto que tienen de hacer ver, sentir y demostrar al gobierno y a empresas privadas el gran potencial de esta industria. Además de favorecer y desarrollar la inclusión social, donde se dejen a un lado cualquier tipo de diferencias con el fin de lograr un espacio aprovechable para todos.

Para algunos negocios en la Argentina la era digital y los avances tecnológicos han conllevado a contratiempos y malestares en el momento de entenderlos y adaptarse a estos. Esto se acentúa más en comerciantes o pymes familiares de larga tradición que mantienen un paradigma en su forma de trabajar, aplicando las mismas metodologías años tras años, demostrando resistencia al cambio o a la aceptación de las nuevas tecnologías y oportunidades los invita a readaptarse (Beneitez, 2019). Los deportes electrónicos se presentan como una de estas revoluciones tecnológicas que invitan los negocios tradicionales a evolucionar y adaptarse al nuevo mundo y a la globalización de oportunidades de negocios. Existen industrias que han ido acompañando estos cambios tecnológicos. El sector de los videojuegos se plantea como la principal industria que ha crecido en los últimos años bajo este contexto, y a su vez es de la que más se espera crecimiento, esta expansión los ha posicionado como el principal medio de entretenimiento mundial. Las recientes estadísticas de la firma Newzoo así lo confirman (Beneitez, 2019).

La capacidad de los videojuegos para evolucionar en conjunto con internet y los avances tecnológicos de los últimos 30 años, así como la capacidad de adaptarse a las necesidades y gustos de sus consumidores impulsaron la globalización y profesionalización de las competencias de videojuegos. Estas competiciones llamadas esports representan el fenómeno cultural y de negocios del momento en todo el mundo con cifras y estadísticas en constante ascenso (Beneitez, 2019).

En cuanto a la oportunidad de negocios y evolución que proporcionan los deportes electrónicos para los negocios tradicionales, como los equipos de fútbol en Argentina, Beneitez (2019) expone lo siguiente:

Tanto las compañías de videojuegos como los anunciantes e inversores endémicos ya han tomado nota sobre esto y están ejecutando sus respectivos planes. Por otro lado, encontramos a otros jugadores (clubes de fútbol y otras entidades deportivas) que ante este fenómeno, y con sus principales modos de ingresos (ticketing, sponsoring, y marketing) en una etapa madura (más que nada los primeros dos), han puesto en marcha su ingreso a los eSports con la intención de tomar una parte del pastel (p. 8).

Los esports y las nuevas tecnologías disponibles, con su correcta aplicación y desarrollo, pueden generar desde el punto de vista del marketing y mercadería nuevos ingresos para los

clubes de futbol, ampliando de esta manera inversiones, audiencias, intereses y nuevas dinámicas de interrelación con los fanáticos e hinchas.

El manejo de los clubes de futbol de manera tradicional y con metodologías y paradigmas de vieja data pueden ver en los deportes electrónicos una oportunidad de negocio, sobre todo con el marketing asociado al club, como factor fundamental, con el que puedan apalancar el futuro del club (Beneitez, 2019).

Una de las herramientas que pueden utilizar los negocios tradicionales, como es el caso de los clubes de futbol en Argentina son las ventas cruzadas o cross-selling. A través de desarrollos de videojuegos se pueden relacionar clubes reales y clubes digitales, de esta forma se puede ofrecer al público consumidor productos que complementen su interés. Esto se logra usando publicidad a través banners en el videojuego que no interrumpen las acciones principales del juego, de esta manera el consumidor accede a publicidad mientras juega (Beneitez, 2019).

La industria de los deportes electrónicos en Argentina debe entender el medio como un ecosistema, con sus propias reglas y propios procedimientos, por esta razón las empresas o agencias deben fungir como integradores de los actores de los esports, tales como los streamers, torneos, ligas, plataformas de transmisión, usuarios y público en general. La industria debe evolucionar con adelantos en investigaciones y levantamientos de datos que garanticen buenas campañas publicitarias para explotar de mejor manera este gran negocio emergente aun en el país (Claret, 2017).

Los esports están llamados a crear un entorno de colaboración entre las compañías desarrolladoras de videojuegos, jugadores, ligas, marcas e incluso instituciones oficiales del gobierno, generando de esta manera mayor valor y experiencia en el consumo de los deportes electrónicos. Por esta razón las empresas e instituciones deben profundizar el desarrollo de sistemas colaborativos y de gestión (Caro, 2021).

Para captar la mayor atención y potenciar la experiencia en el mundo de los esports, Caro (2021) explica en su trabajo de grado la teoría de las 4 E, equivalentes a Experience, Exchange, Every place y Evangelism. La primera E se trata de producto a experiencia, el propósito de los esports no es solo vender un producto, sino garantizar una experiencia en el usuario o cliente final, con el fin de que el producto quede arraigado en el mismo. El

Exchange, precio por el intercambio, según las buenas prácticas del marketing de los esports los precios dejan de ser relevantes, mientras los usuarios logren participar en las actividades de su preferencia. Los usuarios realizan con frecuencia donaciones y gastan en los videojuegos regularmente.

La tercera E se refiere a Every place, vender en cualquier lugar. Los deportes electrónicos se apoyan en el e-commerce, ambos tienen orígenes relativamente nuevos y emergentes con los avances tecnológicos. Las distintas plataformas de transmisión de los deportes electrónicos sirven de puente para llegar a los usuarios donde estén, la tarea de las empresas es poder segmentar de manera eficiente, para que sus productos, pautas y anuncios en estos medios lleguen al público que se desea. Finalmente, la cuarta E se refiere a Evangelism, promoción y evangelización. La llamada evangelización de las marcas es el principal propósito de las transmisiones de los deportes electrónicos, crear el fanatismo de los usuarios, que vivan su día a día en los esports, que los mismos estén comprometidos con sus equipos, streamers, marcas y demás productos inherentes (Caro, 2021).

La manera en que los esports son transmitidos es un fenómeno virtual, cuyo potencial se alcanza a través de plataformas de streaming como Twitch y YouTube. Algunas marcas se han fijado en el potencial que los jugadores y los equipos poseen y están empezando a patrocinar sus productos dentro de las plataformas asociando los mismos, aprovechando la lealtad o fanatismo que se crea en los usuarios (Claret, 2017).

Como ya sabemos la industria de los esports posee más de 500 millones de usuarios a nivel mundial que generan una rentabilidad aproximada superior billón de dólares de ingresos al año. Esto representa una oportunidad factible para las marcas argentinas de tecnología, moda, alimentos, que mediante estrategias de mercadeo, puedan posicionarse tanto como marca o lanzamientos de productos.

Al igual que con los deportes tradicionales, los deportes electrónicos se transmiten en directo y atraen a un amplio número de público por su interés como espectáculo y entretenimiento, además de aprovechar el vínculo de los usuarios con los videojuegos. El crecimiento de las estrategias de los esports marketing tiene gran relevancia, evidenciado con el crecimiento exponencial del mercado. Es necesario destacar que este sector ofrece oportunidades de

colaboración entre marcas, que van desde patrocinios hasta transmisión de contenidos, todo edificado por los mismos actores del medio competitivo de los esports.

Actualmente motivado a los tiempos de pandemia el consumo digital se ha incrementado en el uso diario, las marcas deben aprovechar para incurrir en la publicidad no tradicional y enfocarse más en la publicidad digital, los deportes electrónicos y las redes sociales sirven de plataforma ideal para desplegar este tipo de publicidad. De igual manera, al ser los esports una industria en desarrollo es necesario captar a los nuevos usuarios, las marcas deben entender que es un público totalmente distinto al tradicional, los usuarios de los esports ha desarrollad motivaciones y necesidades relacionadas a los videojuegos y a las transmisiones de estos, la industria debe enfocarse en sacarle el mayor provecho a este nuevo público (Caro, 2021).

Por otro lado, el proceso de globalización e internacionalización del mundo digital ha brindado la oportunidad a algunas ciudades y regiones en todo el mundo. Se ha encontrado una ventana hacia la proyección externa mediante marcas como clubes y equipos y también a través de la organización de eventos y competiciones deportivas. En este caso, Argentina cuenta con varias regiones que le es propicia la oportunidad de explotar el turismo y otras de profundizar el mismo a través de los deportes electrónicos. Los eventos asociados a los esports pueden generar valores asociados a la imagen de un país, región o ciudad, lo que ha permitido desarrollar algunas tendencias del turismo deportivo (Antón, 2018).

Los esports son considerados un fenómeno que tiene su origen de gestión y mercadeo en los deportes tradicionales. Esto ha despertado interés en los agentes tradicionales que han visto en los deportes electrónicos una herramienta de promoción para llegar a nuevas audiencias. Las empresas de turísticas de Argentina pueden aplicar diferentes estrategias de marketing virtual y adaptarse al mercado en el que se desenvuelvan, por esto es importante estudiar como las estrategias usadas en deportes tradicionales pueden ser utilizadas en los deportes electrónicos, un fenómeno que puede denominarse turismo de esports (Antón, 2018).

Sin dudas, la industria de los esports y sus similitudes con eventos tradicionales puede ser aprovechada para impulsar diferentes ciudades, explotando sus características propias, vinculándolas con los deportes electrónicos. Al respecto Antón (2018) expone lo siguiente:

Con la paulatina popularización de los esports como un fenómeno de masas, los deportes electrónicos comienzan a mostrar grandes posibilidades como vehículos de promoción del turismo electrónico. La difusión mediática de las competiciones sirve como ventana de exposición de la marca de una ciudad al mundo a través de internet. Y no solo lo hacen a través las redes sociales, sino principalmente a través de las retransmisiones de los torneos con una dinámica de generación de demanda y oferta informativa, con unas estructuras similares a las del deporte tradicional. A nivel mediático, estas competiciones han sido tradicionalmente emitidas por televisión en algunos países, aunque el canal de emisión habitual son las plataformas digitales de vídeo en streaming como Twitch o YouTube (p. 3).

Los canales de comunicación virtuales son cada vez más usados por las personas en todo el mundo, por los que el abanico de oportunidades se abre satisfactoriamente. Se trata de una evolución completa, de la industria con sus medios de comunicación.

Es posible establecer dinámicas que permitan apreciar la edificación de la imagen de una ciudad a través de los esports y su desarrollo como herramienta turística. Estas asociaciones han sido construidas con el pasar de las décadas, pero hoy en día se puede observar una metodología o ejemplos a seguir para obtener el éxito en el propósito planteado. Como parte del proceso globalizador de la industria de los juegos electrónicos, este modelo de negocios de visibilización de países o ciudades a través de los esports es apreciado en muchos países del mundo. América, Europa y Asia cuentan con ciudades elites en el creciente negocio, con estructuras de gobiernos corporativos y operadas de manera eficiente.

En América, principalmente en los Estados Unidos existen ciudades que respiran el ambiente de los videojuegos y de los esports, como San Diego, Los Ángeles y San Francisco. Han realizado campañas donde se identifican las ciudades con los jugadores y el público, así como los equipos que llegar a portar el nombre de las ciudades en su identificación. La realización de eventos presenciales atrae la atención de millones de usuarios de los videojuegos y de los esports en todo el país, llegando a recaudar ingresos de millones de dólares en materia de turismo en la ciudad elegida.

Aunado a lo descrito anteriormente, las grandes empresas desarrolladores de videojuegos, equipamiento y demás mercadería se establecen en estas ciudades elites de los esports, asociando de esta manera varios ejes fundamentales de la industria en una región específica que funciona como referencia. En complemento Antón (2018) explica que:

Gracias a esa asociación, estas ciudades se convirtieron en un polo de atracción. Y no solo para los aficionados a los videojuegos, sino también para empresas que buscan establecerse en una ciudad amigable para una industria en concreto. Actualmente podemos ver a California como el estado heredero de esa predisposición hacia la industria del videojuego. Ciudades como Los Ángeles, San Diego o San Francisco acogen a algunos de los principales estudios desarrolladores de videojuegos del mundo. Un caso especialmente relevante para los deportes electrónicos es la sede de Riot Games, desarrolladora del juego League of Legends, situada en el área metropolitana de Los Ángeles. Allí están también ubicados los estudios donde se disputa la liga regular norteamericana, la League of Legends Championship Series (LCS NA), lugar al que cada semana acuden numerosos aficionados para disfrutar de los partidos (p. 4).

En un futuro no muy lejano instituciones privadas y públicas en Argentina pueden emular este modelo de negocios, a través de los esports, darle impulso a una determinada región del país, sumando todo el impulso turístico que esto pueda traer.

Para usar los esports como herramienta de promoción turística, es posible determinar 3 líneas de actuación primordiales. En primer lugar, como ya fue mencionado, la realización de eventos presenciales en una ciudad, la promoción de la marca a través de los medios de comunicación y la exportación de esa marca a través de los clubes que participen en los eventos. Es necesario recordar que las vías de promoción del turismo de los esports tienen como objetivo principal buscar un impacto económico positivo en la región que colabore con el desarrollo de la misma y permita establecer bases sólidas para la continuidad de la industria (Antón, 2018).

La celebración de los eventos de esports de manera presencial es la base fundamental de la idea de fomentar el turismo local, de esta manera obtener un retorno económico de los visitantes. Un gran número de personas se desplazarán para asistir a los principales eventos deportivos, estos tienen un gran potencial de generar beneficio económico para la ciudad. Estas competiciones suelen durar varios días, esto implica la necesidad de los usuarios de buscar alojamiento y servicios de comida, por lo que su estancia repercutirá en el sector de hostelería, de igual forma estos visitantes tienen que moverse, el sector del transporte público y privado puede ser relevante (Antón, 2018).

Es muy probable que el visitante aproveche la ocasión para realizar otras actividades en la ciudad. Además, los asistentes de los eventos también demandarán actividades de ocio

alternativo relacionados. Tomando en cuenta las actividades de interés que tienen este tipo de visitantes es relativamente sencillo programar actividades asociadas a esos intereses que complementen el evento principal. En general, los visitantes serán jóvenes y tecnológicos, por lo que es factible que demande productos relacionados. La promoción del turismo de esports, mediante estrategias adecuadas, puede proporcionar a los asistentes de los eventos, experiencias gratas que pueden ser asociadas con la ciudad, convirtiéndola en un destino de preferencia para los eventos de los deportes electrónicos (Antón, 2018).

Al igual que en los deportes tradicionales, no todos los fanáticos pueden desplazarse y estar de manera presencial en el evento, usan las retransmisiones por los medios de comunicación. Como ya hemos descrito, las retransmisiones de los deportes electrónicos pueden llegar a registrar millones de usuarios de todas partes del mundo. Los medios de comunicación tradicionales y las transmisiones en streaming permiten a los fanáticos acceder a las competiciones realizando una cobertura de los torneos con una estrategia comunicativa sólida (Claret, 2017). Se han realizado eventos en recintos emblemáticos, como el Staples Center en Los Ángeles, donde se transmiten imágenes espectaculares que sirven como herramientas de marketing para los desarrolladores de los eventos. Este tipo de transmisiones resultan en una excelente oportunidad para las ciudades organizadoras para desarrollar identidad de marca, contribuyendo efectivamente en la difusión de la imagen de la ciudad con el propósito de apalancar el turismo en futuros eventos, ejemplo de esto lo vemos en las olimpiadas, como se aprovecha el espacio para dar a conocer la ciudad sede del evento (Caro, 2021).

Los clubes cumplen con un importante protagonismo a la hora de hacer llegar la marca de una ciudad a los usuarios de los deportes electrónicos. Antón (2018) explica lo siguiente:

La vinculación de una ciudad con un club. De la misma forma que esta asociación es directa en otros deportes como puede ocurrir con equipos como el Real Madrid o el Barcelona, tradicionalmente los equipos de deportes electrónicos no han tenido una vinculación directa con ciudades concretas. Esa vinculación se ha realizado de forma indirecta a través de las nacionalidades de los jugadores y los equipos más importantes. Esta tendencia se originó en Europa con la creación de equipos de videojuegos por parte de clubes deportivos tradicionales. Ese modelo se ha desarrollado en Norteamérica a través de la adaptación del sistema de franquicias deportivas (p. 10)

Esta metodología representa un patrocinio directo, donde se pueden desarrollar estrategias exitosas para promocionar la identidad de una ciudad a través de los esports. El hecho de que un club lleve el nombre de una ciudad ofrece una ventana de promoción y visualización nacional e internacional (Beneitez, 2019).

Es necesario hacer énfasis en el potencial económico que representan los esports para las marcas Argentina, así como de sus ciudades y muchas formas de apalancar inversiones en los esports. Es posible comparar los deportes modernos y sus medios de comunicación y transmisión con los esports y los nuevos medios de comunicación, se logra visualizar que los últimos son todo un fenómeno virtual que crea todo un paradigma en el que las marcas argentinas tienen que involucrarse, hablamos de las plataformas streaming, como ya lo hemos mencionado, es el principal valor para la transmisión de los esports.

Algunas marcas ya comienzan a ver el potencial que los jugadores o gamers y sus equipos poseen y están empezando a explotar estas plataformas virtuales, incluso las marcas comienzan a patrocinar a los jugadores del país, creando así una audiencia lineal a las marcas y sus jugadores favoritos aprovechando la identificación con el país (Caro, 2021).

Muchos de estos jugadores son también streamers, lo que ha ocasionado el crecimiento del consumo de los esports, ya que los mismos crean contenidos adicionales que son seguidos por los fanáticos. Este fenómeno ha potenciado el uso de plataformas como el modelo de YouTube, donde se puede aprovechar el marketing de las marcas, ciudades, eventos, etc.

Las empresas argentinas aun elaboran estrategias para enfocar sus esfuerzos en publicidad bajo esta modalidad, ya que el sector es muy nuevo, además de ser un nicho muy especializado, familiarizado netamente con el mundo de los videojuegos, esto puede llegar a ser complicado si no se orientan los esfuerzos de manera correcta. La colaboración entre marcas es de gran relevancia, ya que ofrece muchas oportunidades de colaboraciones que van desde patrocinios hasta marketing de contenido, todo realizado por los mismos actores del medio competitivo de los deportes electrónicos, es decir, todos remando hacia un mismo destino (Caro, 2021).

Siguiendo esa línea de pensamiento empresarial, en octubre de 2021 Burger King y Pepsi han firmado una alianza para crear una nueva competencia en Argentina donde estiman reunir 15.000 participantes compitiendo e interactuando, durante tres meses. Esta Liga se

desarrollará en un formato de competencia amateur de League of Legends, gracias a un acuerdo con el desarrollador del juego, Riot Games (IproUp, 2021).

Las marcas, con el fin de llegar de mejor manera al público objetivo, deben tomar en cuenta varios aspectos para sacarle mayor provecho a sus esfuerzos publicitarios. Existen más de 30 estilos de videojuegos que lideran la escena competitiva mundial de los esports, cada uno de ellos cuenta con una audiencia diferente, con gustos y necesidades diferentes, por eso es recomendable analizar a fondo la audiencia a la que se quiere alcanzar, para así generar un marketing indicado para cada tipo de público (Reitman, et al. 2020).

El patrocinio de eventos representa un importante eje en el marketing de los videojuegos, dependiendo de la localidad o la magnitud del evento, puede crear shows con el nombre de la marca o tener una participación parcial en conjunto con otras marcas. Los eventos cuentan con gran participación de jugadores y streamers, todos con el potencial de llevar la publicidad a su objetivo. Para que el patrocinio de los eventos tenga eficacia deben contar con la visibilidad apropiada, sin ser invasiva, pero tampoco debe pasar desapercibida, debe estar en los momentos indicados. Las marcas del país deben interactuar con los consumidores para generar el factor experiencia y que pueda ser recordado (Caro, 2021).

Argentina recién emerge en los esports por lo que los precios de los eventos deben ser atractivos para los consumidores. Los patrocinios ayudan a compensar esta situación, además de permitir crear relación a largo plazo que garanticen mayor cantidad de eventos en futuro. De igual manera se debe generar una segmentación específica por torneo, basado en el fanatismo de los videojuegos.

El tema del patrocinio aplica para los equipos y jugadores en un plano paralelo al de los eventos. Puede ser total o parcial, de esta forma se garantiza la visibilidad de la marca, esto debe ser estudiado previamente, ya que puede tener impacto negativo o positivo dependiendo de los resultados de los equipo y jugadores (Caro, 2021).

En Argentina, aprovechando los medios digitales, es cada vez más común la presencia de influencer o figuras públicas, estos pueden promocionar artículos o marcas. En el mundo de los deportes electrónicos estos influencers tienen gran importancia, ya que tienden a tener audiencias leales, por lo que pueden potenciar la imagen digital de cualquier aspecto de los esports.

Otra oportunidad de publicidad radica en las plataformas de streaming propiamente dichas. Las mismas venden espacios en los medios tradicionales. Es posible promocionar marcas de una forma más sectorizada (Reitman, et al. 2020).

Otro punto que puede aumentar el potencial de los esports en Argentina en beneficio de su desarrollo económico es el marketing de los deportes digitales en las redes sociales, ítem importante y muy popular en el país y más aún en tiempos de pandemia. Las redes sociales permitirían alcanzar al público indicado en el momento preciso, por lo cual las marcas deben entender muy bien cuál será su público objetivo, aprovechando los momentos de furor que generen los torneos, jugadores o videojuegos, con el fin de generar mayor interacción con los usuarios. Al respecto Caro (2021) complementa lo siguiente:

No es de extrañar que los mismos usuarios de los esports, sean a su vez, consumidores de redes sociales, por lo que están muy atentos a las publicaciones o historias que hacen las personas del medio esports que ellos deciden seguir, a esto se suman las herramientas con las que actualmente se cuentan, para generar una pauta efectiva a un público anteriormente establecido, y poder llegar a su target actual, como a un target completamente nuevo (p. 49).

Las diferentes redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter, entre otras, desarrollan cada vez más herramientas que permiten llegar de manera más acertada al público. De igual forma cuentan con un sistema de inteligencia artificial a través de redes neuronales digitales que permiten acertar en un mayor número de usuarios en los momentos indicados.

El potencial económico y de desarrollo de los deportes electrónicos abarca muchos aspectos y campos, para muchas profesiones se abre un abanico de nuevas oportunidades de empleo y uso de habilidades que pueden ser contextualizadas en beneficio de los esports. Los jugadores de videojuegos profesionales necesitan de un entrenamiento psicológico para afrontar los retos competitivos que se le presentan. Motivado a la creciente inversión en esta industria, se requiere solventar dificultades que puedan traer los entrenamientos. Por ejemplo, los clubes están fortaleciendo metodologías de entrenamiento innovadoras, como son los modelos workings spaces o training facilities, los mismos permiten que los jugadores tengan una separación de la vida profesional de la personal, reduciendo la tensión emocional que se puede presentar en su hogar, dándole entrada a espacios donde pueden entrenar 24 horas al día con compañeros y entrenadores. Los jugadores son preparados mediante especialistas

para desarrollar técnicas básicas para la vida diaria con el fin de poder transmitir este entrenamiento a las competencias (Caro, 2021).

Definitivamente los psicólogos encontraran un nuevo espacio en el deporte electrónico, un nuevo escenario profesional, debido a la preparación de los jugadores para afrontar los altos niveles de competitividad. De esta manera en los últimos años se ha impulsado una necesidad de integrar expertos profesionales de ciencias de la salud y deportes como tal, con el fin de optimizar el rendimiento de los jugadores (Reitman, et al. 2020).

En consecuencia, a las mencionadas altas exigencia competitivas equipos profesionales de todo el mundo pertenecientes a las ligas más altas de competición, por ejemplo, League of Legends, han estado implementando entrenamiento psicológico para sus jugadores. Sin embargo, la industria está en pleno desarrollo, creciendo y evolucionando día a día, por lo que los modelos de entrenamiento de los esports continúan creciendo, abriéndole las puertas a un invaluable volumen de investigaciones científicas (Caro, 2021).

Existe el pensamiento que los jugadores o gamers presentan dificultades para socializar, sin embargo, jugar videojuegos cooperativos, por ejemplo, puede influir en las intenciones colectivas y el trabajo en equipo, siendo una manera de beneficiar el trabajo en equipo en la vida real, mejorando el compromiso, la cooperación, la recompensa por el esfuerzo y la percepción de poder. Los psicólogos y especialistas juegan un papel fundamental en el momento de sacarle beneficio a todas las situaciones que puede afrontar un jugador profesional. Caro (2021) en su investigación manifiesta lo siguiente:

Basado en la investigación, se logra identificar que una de las características que nos deja el siglo XXI, inclusive en época pandémica, es la digitalización de las acciones cotidianas. Los esports al ser deportes electrónicos, han ganado protagonismo, ya que dedicamos mucho más tiempo al frente de las pantallas, pero a diferencia de la creencia general de que los videojuegos y sus derivados son poco sociales, se ha demostrado que el nivel de camaradería ingame y outgame es muy alto, incluso tanto cuando se juega en línea como cuando no, e inclusive en las plataformas de streaming, donde se tiene la oportunidad de conversar y charlar de los mismos temas con personas que tienen las mismas pasiones (p. 32).

Para Argentina o cualquier país que valore los avances y las investigaciones científicas, con el propósito de sustentar el desarrollo del país y de su población, resultará prioridad ahondar en temas de interés común, como el comportamiento social de los jugadores profesionales,

streamers, influencers y cualquier personalidad que haga vida en los esports y su impacto en la sociedad.

Los deportes electrónicos representan una nueva e importante extensión de teorías o fenómenos de interés que ofrece nuevos temas de investigación en temas familiares y de la sociedad. En años recientes la academia se ha ido familiarizando cada vez más con los esports, se requiere centrar los esfuerzos hacia la comprensión del comportamiento de los participantes de la industria, que como ya se ha dejado claro, crece de manera exponencial (García, et al. 2018).

En nuestro país, la ciencia deportiva debe continuar y ampliar el debate de la definición de los juegos electrónicos, esto puede crear mayor conocimiento de su importancia en la sociedad, así como edificar sentido de pertenencia con la industria y su importancia en el desarrollo de las comunidades. Los investigadores en ciencias de los deportes interesados en las implicaciones de la competencia de los videojuegos están categorizando los esports dentro de la definición de los deportes tradicionales.

La inmersión e interactividad de los videojuegos pueden emular y requerir habilidades físicas como los deportes tradicionales. Para que los esports hagan paralelismo con los deportes habituales deben cumplir con el siguiente criterio, según autores en los últimos años: actividad física, recreación, elementos, estructura organizativa y aceptación social de los deportes electrónicos (Reitman, et al. 2020).

La mayoría de los estudios empíricos en ciencias del deporte sobre los esports en el mundo resultan de la utilización de métodos cualitativos, es decir, realizando entrevistas y encuestas, así como otros instrumentos que indaguen en la opinión y conocimientos de los miembros de la sociedad. Aquí radica la importancia de fomentar en la comunidad los conceptos de los deportes electrónicos y sus beneficios.

Las habilidades psicológicas en relación a los videojuegos y los esports pueden mejorar ciertas habilidades de los jugadores a nivel motivacional. Entre las motivaciones se encuentran las relaciones sociales y explorar, ya que los videojuegos dan al jugador un espacio para experimentar y pertenecer a un grupo donde pueden alejarse de los conceptos de que un jugador es una persona solitaria. Otra importante motivación es la obtención de

logros, esto produce una mayor inclinación a jugar y disfrutar de los desafíos que encuentran en los juegos (Reitman, et al. 2020).

Existen estudios que plantean que los videojuegos de estrategia mejoran las capacidades psicológicas de autorregulación en los jugadores, fomentando en los mismos el establecimiento de metas, planificación y organización de estrategias basándose en criterios de elecciones. En los jóvenes implica que tengan que reflexionar y actuar basándose en criterios propios. Este fenómeno psicológico les brinda a los videojuegos herramientas potenciales en ámbitos educativos (García, et al. 2018).

Los jugadores que participan en los esports mejoran sus capacidades de autorregulación emocional, autoestima, iniciativa, comunicación, crecimiento personal, logro y éxito personal y colectivo, placer y disfrute y propósito la vida. Estas ventajas provenientes de los estudios de psicología en los deportes electrónicos pueden ser extrapoladas a otros métodos educativos en Argentina, mediante aplicaciones especializadas, temas como la inclusión social, pueden ser mejorados.

Los videojuegos y los deportes electrónicos puede ser un excelente medio para el crecimiento y desarrollo de valores personales. Jugar videojuegos puede alcanzar un impacto sensibilizador ante los problemas sociales, ya que muchos títulos basados en hechos reales pueden llegar a mostrar el lado malo de muchas situaciones, como por ejemplo el terrorismo. Muchos estudios concluyen que los videojuegos cooperativos pueden influenciar en una mejor disposición para el trabajo en equipo en la vida real. En otro escenario, jugar videojuegos entre miembros de la familia incrementa la cercanía familiar y la satisfacción de compartir con seres queridos (García, et al. 2018).

Es necesario destacar que en los esports surgen cuestiones relacionadas con la deportividad y el juego limpio, impulsando a los jugadores a valorar las actividades de recreación y respeto por el rival, de igual manera lo relacionado con el profesionalismo, auto superación, disciplina, entrenamiento y valor del trabajo.

Dada la masificación de los deportes electrónicos y su profesionalización, ha aumentado el interés de los investigadores por su repercusión e influencia sobre las comunidades. El desenvolvimiento de los aspectos psicológicos de los gamers en el momento de afrontar los retos y competencias, son igualmente aplicables en los miembros de la sociedad, dado el

contexto laboral y personal que tengan, produciendo mejoras en las capacidades cognitivas, psicológicas y en el desarrollo de valores. Los psicólogos del deporte tienen ante sí una gran oportunidad laboral y profesional en la industria de los esports y videojuegos, cuentan con el propósito de mejorar el rendimiento, educación y cuidado de la salud de los jugadores (García, et al. 2018).

La psicología del deporte tiene grandes retos en Argentina, con la regulación y formación de los psicólogos que requieren para trabajar en estos contextos, que si bien los esports tienen mucha relación con los deportes tradicionales, esto representan un ecosistema totalmente nuevo y en creciente evolución y adaptabilidad.

La ciencia cognitiva también tiene gran importancia en los trabajos de investigaciones, estos estudios han estado centrados en el rendimiento del jugador. Las observaciones naturalistas permiten comprender mejor los procesos cognitivos necesarios para el juego competitivo. Este tipo de investigaciones son importantes porque pueden explicar la complejidad del comportamiento humano ante situaciones de alto estrés como lo son las competencias. Experimentos realizados durante eventos de League of Legends ha demostrado que los niveles hormonales de los jugadores son similares a los de personas que realizan ejercicios físicos de alto desempeño (Reitman, et al. 2020).

De igual manera el campo de la Psicopedagogía es otro campo para desarrollar por parte de los investigadores académicos en Argentina, de manera que permita impulsar metodologías de aprendizaje a través de los videojuegos. La psicopedagogía es la disciplina que estudia a las personas en situaciones de aprendizaje, a través del tratamiento de los diferentes aspectos complejos del mismo, con el propósito de brindar herramientas que potencien el proceso de aprendizaje y logren establecer experiencias que fije rutas de acceso a la recuperación del contenido en situación futuras (Márquez, 2021).

Por otro lado, los jugadores profesionales de los esports están en constante entrenamiento y desarrollo de sus habilidades durante sesiones de prácticas y desafíos, para aprender y mejorar mecánicas propias de las estrategias impartidas por su entrenador. En sí, son actividades orientadas al aprendizaje de mecánicas, la fijación de las mismas en respuestas corporales y velocidad para reproducirlas cuando se encuentra en una competición real. Por

esto es importante el desarrollo de los conocimientos psicopedagógicos que permitan aportar valores a los equipos de los deportes electrónicos y optimizar sus procesos (Márquez, 2021). Existen otras áreas del conocimiento que apoyan la psicopedagogía y los esports como tal, como los son la nutrición, sociología, antropología, entre otras. La psicopedagogía por tanto, trabaja de manera multidisciplinaria con estas áreas, para adquirir conocimientos derivados de ellas en relación con el personaje en situación de aprendizaje, con el fin de tener al sujeto y su interacción con su entorno. De esta manera se busca aprender a establecer mecanismos que faciliten la adquisición de los conocimientos de manera significativa, perdurable en el tiempo y susceptible a ser recuperado con facilidad cuando la situación lo amerite (Reitman, et al. 2020).

La psicopedagogía tiene la responsabilidad de vincularse de manera asertiva con las nuevas corrientes de pensamiento o necesidades de la sociedad. La educación formal no es el único ámbito donde este conocimiento puede aplicarse, ya que el sujeto vive una constante redefinición. Situación que hace analogía con los deportes electrónicos, es una industria muy amplia que está impactando en muchos contextos de la sociedad. Márquez (2021) explica lo siguiente:

El crecimiento y evolución constante que han tenido los videojuegos desde sus comienzos, ha generado una industria que cada vez tiene más aficionados. Gracias al auge de las plataformas virtuales, donde los gamers retransmiten sus videojuegos en línea y otros factores relacionados a los servicios adicionales que ofrecen estas plataformas, ha llamado la atención de muchas marcas y generado posibilidades de inversión prometedoras. La plataforma Newzoo realizó un análisis de los ingresos generados por la industria en el año 2020, facturando 947,1 millones de dólares. Y estima que en 2021 crecerá un 14,5% hasta alcanzar los 1.100 millones de dólares, gracias a los ingresos por derechos de contenido y sponsoreo (p. 2).

Confirmando con estos datos el alcance que tienen los esports, los mismos han generado un crecimiento en la demanda de profesionales de diferentes áreas en búsqueda de potenciar los equipos y su desempeño competitivo.

Más específicamente nos enfocamos en los jugadores, los mismos han evolucionado su interés lúdico hacia la profesionalización, lo que los hace entrenar diariamente y grupalmente, exigiendo al máximo sus funciones cognitivas para alcanzar las metas y expectativas de sus equipos, patrocinantes y sponsors. (Reitman, et al. 2020).

De esta manera la psicopedagogía cobra su protagonismo y hace acto de presencia, aportando sus conocimientos para facilitar el aprendizaje de técnicas desde lo personal hacia lo profesional. Desde el estudio de las características cognitivas de los gamers, la psicopedagogía permitirá crear estrategias para cada integrante de los equipos de esports, con el propósito de potenciar la capacidad de aprendizaje de nuevas prácticas competitivas.

Es importante vincular la psicopedagogía con los deportes electrónicos y posibles desarrollos sociales a partir de la interacción de estos. Es posible tener respuestas específicas a problemas específicos. Dentro de la preparación de los jugadores, esta vinculación mejorará el aprendizaje de rutinas mecánicas individuales y estrategias grupales, además que potenciará la profesionalización de jugadores y los llevará a la escena competitiva del país (Márquez, 2021).

En el contexto de la informática los deportes electrónicos tienen un importante protagonismo, es posible recopilar una amplia variedad de fuentes de datos, telemetría y datos de los juegos generados por los usuarios. Datos filosóficos, dinámicas de equipos y formación e interacción de los jugadores. La informática puede potenciar el rendimiento de los equipos de los esports en Argentina llevándolos a un mayor nivel de competitividad. Esto es posible mediante el análisis de datos, desarrollando algoritmos que permitan identificar patrones y situaciones anormales en el desarrollo de una competencia (Reitman, et al. 2020).

El campo de las leyes es otro eje del conocimiento que se debe desarrollar aún más en el país. La ley en los deportes electrónicos se basa en la preocupación por cómo los conceptos de derechos de autor y propiedad intelectual se aplican a los mundos virtuales. Reitman, et al. (2020) señalan que “casos existentes y compilando pruebas, los autores discuten cómo los conceptos legales pueden influir o dar forma a la gobernanza de los deportes electrónicos” (p. 7). Los gobiernos corporativos, tema fundamental de este trabajo, radican sus fundamentos en las leyes, estas se están edificando con el desarrollo de la industria y haciendo símiles con los deportes tradicionales.

La gobernanza de los deportes electrónicos y el pensamiento legal deben abordar la propiedad del juego y el debate sobre los autores creativos de los videojuegos y todo lo derivados de estos (Reitman, et al. 2020).

En cuanto al marco legal de los deportes electrónicos se requiere siempre contextualizar a cada país y sus necesidades. Los regímenes de propiedad intelectual que posee la industria de los videojuegos en general y los esports en particular, dominan las líneas de acción. Sin embargo, existe la reflexión que las nuevas tecnologías e industrias tienen que avanzar y adaptarse a estas a las nuevas demandas de la globalización de la industria. En muchas ocasiones se intenta establecer regulaciones y mediciones de riesgo como si fuera un espectáculo deportivo más, cuando ya se ha podido entender lo singular de este fenómeno que exige un enfoque menos general (Bascón-Seda, A., y Rodríguez-Sánchez, A. R., 2020).

El desarrollo del contexto legal de los esports debe desarrollarse a la par que la misma industria como tal, tomando como guía bases legales de otros países más adelantados en el tema. Esto permitirá las correctas edificaciones de los deportes electrónicos en el país. El hecho de pretender clasificar los esports como deportes, de manera similar vendría con vigilancia y supervisión, por lo que se requiere regulaciones en las mismas líneas que los deportes tradicionales (Reitman, et al. 2020).

Las investigaciones en estudios de medios y periodismo se han centrado en las relaciones entre los deportes electrónicos, deportes y medios de comunicación, limitaciones de los deportes electrónicos, prácticas del juego, transmisiones en vivo, etc. Los medios de comunicación emergen como unos de los principales fundamentos en el esparcimiento de los conceptos y actualidades de los esports en las comunidades. La existencia de los deportes electrónicos en espacios digitales y físicos es posible gracias a los medios de comunicación y el flujo de información propiciado por el periodismo. Los esports han elaborado su propia naturaleza, están arraigados tanto en la tecnología como en los medios (Reitman, et al. 2020).

Los avances tecnológicos en las plataformas de transmisión han evolucionado el periodismo exponencialmente, el mismo se ha adaptado a los nuevos tiempos de información y sus formas de transmitir a los usuarios. Estos medios ofrecen interacciones prácticamente en vivo con la información que se transmite, de esta manera este fenómeno mediático se ha apoderado de las investigaciones en los últimos años. Argentina debe focalizar esfuerzos en desarrollar sus medios de comunicación a las nuevas tecnologías y sus maneras de transmitir la información de manera interactiva con el público, esto es posible de rebatirlo a casi cualquier contexto de la actualidad del país.

La sociología es otra rama en auge investigativo referente a los deportes electrónicos. En primer lugar, los esports representan un cambio cultural importante en la sociedad, los tiempos de pandemia han potenciado esta industria que de por sí ya venía en franco ascenso. Además de crear nuevos ámbitos culturales es importante investigar cómo la gente piensa sobre su tiempo libre y su identidad general, al involucrarse cada vez más con los deportes electrónicos (Reitman, et al. 2020).

Además de ver como los videojuegos y los esports representan un cambio cultural, se destaca el creciente interés en la sociología acerca de la participación de las mujeres en los deportes electrónicos, tema que ya fue discutido en puntos anteriores en este trabajo de investigación, brindándole la importancia que amerita. Es un tema de relevancia social y más en los tiempos actuales donde la inclusión y la igualdad de género son tan discutidos en todo el mundo (Bascón-Seda, A., y Rodríguez-Sánchez, A. R., 2020).

Las investigaciones referentes a los deportes electrónicos pueden expandirse a diferentes contextos, todos importantes, y que deben ser profundizados en beneficio de la sociedad, esto motivado a la inminente importancia que tendrán los esports en Argentina en los años venideros. Reitman, et al. 2020 complementa esta idea con lo siguiente:

Por ahora, gran parte de la investigación en deportes electrónicos es la observación naturalista de ecosistemas sin intervención. A medida que el campo se desarrolla, esperamos que se agregue más experimentación a este cuerpo de trabajo exploratorio y descriptivo. Las encuestas son comunes, pero para muchos, la representatividad de sus muestras es difícil de evaluar. A menudo están limitados en su alcance a regiones, grupos de edad o juegos específicos en un esfuerzo por producir conocimientos útiles en un contexto empresarial (p. 11)

El alcance de los trabajos de investigación debe expandirse en todo el territorio nacional, con el fin de adoptar contexto para generar el beneficio que se quiere. Los deportes electrónicos representan para Argentina una oportunidad de desarrollo económico y social, que exigen evolución y adelanto de todas las disciplinas para tener éxito.

En el 2017, en Argentina se crea una asociación civil, Asociación de Deportes Electrónicos y Videojuegos de Argentina (DEVA). Abogados a promocionar y trabajar en pro de la profesionalización de los esports tanto desde el punto de vista deportivo como social y de entretenimiento. Su misión es ser el gran motor que apalanque la promoción y el desarrollo

de los deportes electrónicos en el país. DEVA está conformada por un personal comprometido con el impulso de los videojuegos y los esports en todo el territorio argentino, además tiene como objetivo impulsar el conocimiento y los beneficios de los videojuegos.

DEVA ha realizado una serie de investigaciones donde ha impulsado el conocimiento científico basado en los videojuegos con el propósito de usar los mismos como motor de desarrollo de los jóvenes. Aprovechando la popularidad y el interés de ellos, es posible resolver problemas en el ámbito educativo y pedagógico.

Baratta, et al. (2020), a través de la Dirección de Investigación y Divulgación Científica de DEVA, publicaron su trabajo científico titulado gamificación en clases, el mismo trata de mejorar las clases institucionales educativas a través del uso de los videojuegos. Se trata de un contenido didáctico que tiene como finalidad influir en el comportamiento de los participantes. La gamificación busca el aprender no jugando juegos determinados, sino aprender como si los participantes fueran parte del juego. De esta manera se estarían creando un sentido de pertenencia, creando una experiencia que tendrá mayor impacto en el proceso de aprendizaje del estudiante.

Esta metodología permitirá solucionar problemas como la dispersión, trastornos de aprendizaje, la inactividad y la falta de comprensión de los usuarios ante los métodos regulares de enseñanza. Se busca camuflar el método de aprendizaje en el juego, proporcionando a los alumnos un ambiente distendido en el que no existan los miedos a cometer errores, potenciando la meritocracia, fomentando la posibilidad de alcanzar metas, estimulando el éxito y manejo de emociones. Mediante este proceso se puede tener cierto control sobre el aprendizaje propio de los usuarios y podrán formar parte de algo que los motive (Baratta, et al. 2020).

El papel de la tecnología resultado clave, como una manera de automatizar los procesos para poner en práctica los elementos del juego, como puede ser controlar la asignación de puntos, equivalentes a su puntuación, tablas de clasificación que motiven al logro y cambios de nivel que validen que el aprendizaje fue recibido por los alumnos con éxito (Baratta, et al. 2020).

Este proyecto representaría un cambio de paradigma en el sistema educativo actual, mediante el uso de los deportes electrónicos. Con esta innovación educativa se pueden potenciar los

nuevos conocimientos necesarios para el mundo actual, además pueden ser más inclusivos, contando con la participación de todos los interesados.

La gamificación de igual forma representa otra oportunidad de desarrollo para la sociedad y su desarrollo económico a través del trabajo de los desarrolladores de los videojuegos.

En general, se aprecia como existe un escaso conocimiento científico-académico, en comparación con el impacto social y económico que están teniendo los esports en el mundo y en los últimos años, cada vez más, en Argentina. Como se ha explicado, la variabilidad de temas que se abordan se debe fundamentalmente al casi inexistente marco legal referente a los deportes electrónicos, además de lo abstracto y difuso que aún pueden llegar a ser las definiciones de los esports, en comparación con los deportes tradicionales (Bascón-Seda, A., y Rodríguez-Sánchez, A. R., 2020).

Debido a la expansión social y económica de los videojuegos, estos han conseguido ser el sector cultural y de entretenimiento que más recursos recauda en multitud de países, todo motivado a que los avances tecnológicos empujan hacia el mundo digital. Dicho esto, es notable como el sector empresarial construye a pasos agigantados su lugar en la industria para obtener dividendos del fenómeno en estudio. Para eso nuestro país necesita adaptar sus normativas, reglamentos y legislaciones propulsados entre otros, por el sector jurídico y el poder legislativo (Reitman, et al. 2020).

Tomando las corrientes de investigación y crecimiento en los esports como oportunidades para el progreso y desarrollo de la sociedad, y dejando claro que, a través de la explotación de los recursos de manera adecuada, es posible apalancar mejores prácticas y políticas para el desarrollo del sector en Argentina. El eje de la actividad física y la salud de los jugadores e integrantes de la comunidad que forman parte de los esports se sirve como fundamental en el propósito de los mismos.

Ya hemos repasado los beneficios psicológicos positivos de los esports, sin embargo, en el mundo académico existen muchas investigaciones sobre los efectos negativos que pueden tener los juegos electrónicos desde el punto de vista psicológico. Estos efectos potencialmente nocivos abrirán una nueva ocupación para nuestros profesionales del área.

Los esports pueden ocasionar posible desordenes psicológicos y actitudinales, como la hiperactividad, neuroticismo, extroversión o adicción como tal a los videojuegos, estudios demuestran que existen 3 veces más posibilidades de darse trastornos en juegos on line en personas con déficit de atención e hiperactividad que aquellos que no tienen estas características (Bascón-Seda, A., y Rodríguez-Sánchez, A. R., 2020).

Las adicciones pueden generarse por los efectos de las animaciones y dinámicas de los videojuegos que producen atracción por el sentido de inmersión que generan. Es apreciable la correlación directamente proporcional entre las variables de tiempo invertido en los videojuegos y los trastornos por jugar, afectando a los jugadores de edades más tempranas. Los esports y todas sus prácticas sugieren la generación del sedentarismo, peligroso en edades tempranas, ya que predispondrán a los participantes a riesgos de enfermedades coronarias desde la juventud. Estudios contextualizados en países asiáticos advierten que sujetos identificados con conductas adictivas en torno a los videojuegos aumentan el comportamiento delictivo, especialmente en la etapa adolescente (Bascón-Seda, A., y Rodríguez-Sánchez, A. R., 2020).

En cuanto a cuadros patológicos, los jugadores de esports están sometidos a fuentes climas de estrés y exigencias para participar en eventos y competiciones, llegando a sufrir del síndrome de burnout o de quemarse en el trabajo, los rasgos principales de este síndrome son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal.

En cuanto a los aspectos de entrenamientos físicos y motrices en jugadores de alta competición, tienen indicado realizar una hora diaria de ejercicios físicos, esto motivado a la concientización acerca de los beneficios globales de la vida saludable. Los equipos y patrocinantes realizan importantes inversiones de recursos y deben procurar la buena salud de sus jugadores. Es importante destacar la existencia de evidencia científica que sugiere que las respuestas hormonales de los jugadores de esports responden de manera similar a los participantes de los deportes tradicionales (Bascón-Seda, A., y Rodríguez-Sánchez, A. R., 2020).

Las oportunidades de investigación, desarrollo, formación y educación en torno a los deportes electrónicos, particularmente desde el ámbito de las ciencias de la actividad físico-deportivas, es quizás donde los profesionales de esta área de la ciencia deben volcar sus

esfuerzos a la hora de contribuir con toda esta industria naciente en nuestro país (García, et al. 2018).

Volviendo a las oportunidades mercantiles de los deportes electrónicos, que son sin dudas, las que impulsarán todas las oportunidades descritas en este apartado, Argentina y su aparato económico, gubernamental y social deben aprovechar las oportunidades claves para llevar a cabo eventos exitosos, además de adaptarse a los cambios propios que ofrece el ecosistema de los esports. Un ejemplo sería incluir en los eventos jugadores de los deportes electrónicos y tradicionales, figuras públicas, influencers, y todo personaje que colabore en potenciar el alcance de la industria, que atraigan público a los propios shows. Está demostrado a nivel mundial que estos eventos de esports son una gran oportunidad para generar ingresos, incluso un cambio económico en la industria deportiva y de entretenimiento, impactando en la estructura e instalaciones de las ciudades sedes y todo lo inherente de estos lugares en torno a los eventos de deportes electrónicos. Las compañías de videojuegos destinarán múltiples recursos en generar y promocionar nuevos esports, ya que es uno de los mercados más rentables dentro de la industria de los videojuegos (Bascón-Seda, A., y Rodríguez-Sánchez, A. R., 2020).

La publicidad y el marketing tienen vital importancia en el desarrollo de las oportunidades del país. Se requiere la unión y sinergia entre las marcas utilizadas por los jugadores profesionales de los deportes electrónicos para alcanzar mayor cantidad de público mediante un mayor poder de convocatoria.

4.2 Gobierno corporativo: definición e importancia en el campo empresarial

El gobierno corporativo surgió como un concepto dentro del mundo de las finanzas a partir de 1776 debido a las preocupaciones que surgían en los inversionistas por la división entre las nociones de propiedad y el control efectivo de las compañías en el caso de negocios de acciones compartidas (*joint-stock companies*) (La porta et al., 1998).

Para dar respuestas a estas preocupaciones surgieron múltiples investigaciones en el tema desde entonces. Investigaciones que consideran como objetivo principal el establecimiento de un sistema de gobierno corporativo que mitigue la distancia entre propiedad y control y que, a su vez asegure la mayor eficiencia corporativa. A fin de lograr los objetivos planteados,

se considera la aplicación de mecanismos basados en el mercado que faciliten la toma de decisiones y maximicen el valor de la compañía a los ojos de los inversionistas, garantizando así el flujo de capital requerido (Denis y McConnell, 2002).

De acuerdo con lo establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016), el objetivo del gobierno corporativo es: “facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios” (p.7).

Los conflictos de intereses resultan comunes dentro de las organizaciones modernas, debido a la gran diversidad de intereses y visiones de todos los entes que invierten su capital para llevar adelante un negocio. Por ello resulta común que se encuentren opiniones armoniosas o adversas de propietarios de acciones, inversionistas y entes crediticios que no pueden delegar todas las decisiones de la compañía en una gerencia de control que no les involucra directamente. En tal sentido, los conflictos de intereses entre gerencia e inversionistas reducen el valor de las compañías como lo ha probado la historia financiera mundial. Es por esta razón que las primeras investigaciones de gobierno corporativo estuvieron asociadas con la solución de conflictos de intereses entre accionistas y la gerencia. (Wei, 2013).

Los estudios realizados por autores como Jensen y Meckling (1976), Fama (1980), Fama y Jensen (1983) y La Porta et al. (2000a) encontraron que la mayor fuente de conflictos de intereses provenía del hecho que los accionistas mayoritarios, que a su vez fungían como gerentes o miembros de peso en las juntas directivas, basaban sus decisiones diarias en acciones que maximizaran sus ingresos sin considerar como aspecto primario el destino de los fondos de inversionistas menores y su ganancia.

La falta de mecanismos efectivos de protección de los inversionistas menores ha traído como consecuencia la concentración de poder, control y propiedad en manos de los accionistas más poderosos y acaudalados en muchas economías. Debido a esto, el uso de leyes y mecanismos reguladores son un elemento esencial del gobierno corporativo y la creación por parte de entes gubernamentales de marcos financieros legales son de gran importancia no solo para el crecimiento de las empresas, sino también para el desarrollo económico de dichos países (La Porta et al., 2000b).

La importancia en el campo empresarial es que contribuyen a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas. No obstante, es importante señalar que para garantizar su pertinencia es esencial que las reglas y normativas de gobierno corporativo se adapten a la realidad del país en el que deben aplicarse.

Tal es el caso de Sudáfrica que posee el informe King sobre normas de gobierno corporativo diseñado en conjunto con las principales firmas de auditoría (IoDSA, 2016). Dicho informe es el fruto de la aplicación de las recomendaciones de OCDE y la adaptación a la realidad sudafricana (Rossouw, Van der Watt y Rossouw, 2002).

En última instancia, es necesario recordar que los principios de gobierno corporativo tratan de preservar los derechos de muchas personas cuyos empleos y ahorros para la jubilación dependen de los resultados y la integridad del sector empresarial (OCDE, 2016).

Las normas de buen gobierno corporativo (GC) enuncian cómo una organización debe ser administrada y controlada, involucrando los roles de sus accionistas y directores, y la integridad de los reportes financieros. Dichas normas pueden ser agrupadas en cinco dimensiones: 1) composición y funcionamiento del directorio, 2) transparencia e integridad de la información, 3) partes relacionadas, ética, conflictos de interés y responsabilidad social empresaria, 4) protección de los accionistas y 5) medición, administración y divulgación del riesgo (Briozzo et al, 2018).

Las normas de gobierno corporativo tienen por objeto la creación de un entorno de confianza, transparencia y rendición de cuentas que brinde protección a accionistas, socios e inversores. Para analizar el mismo existen dos modelos. Uno es el angloamericano, basado en el mercado, que enfatiza la creación de valor para los accionistas; el otro, basado en la relación, en donde se busca la respuesta a los intereses de diferentes stakeholders, además de los accionistas (Terlato, 2020).

En términos prácticos se puede decir que el buen gobierno corporativo son los estándares mínimos adoptados por una sociedad, con el objetivo de garantizar un gerenciamiento equitativo, el derecho de los dueños, la responsabilidad de los órganos de administración, la disponibilidad de la información y las relaciones con los stakeholders (Casal, 2010).

En la actualidad se debaten los diferentes modelos de gobierno corporativo existentes, analizando las fuerzas financieras que impulsan la convergencia y la diversidad institucional.

Se debate si un sistema de gobierno corporativo armonizado de manera global es factible, necesario o deseable. Se plantea la hipótesis de la convergencia, examinando diferentes argumentos teóricos a favor y en contra de la misma en los sistemas de gobierno corporativo. Esta diversidad de sistemas cumple un propósito productivo al aportar innovación y diferenciación. Las crisis financieras mundiales han modificado las instituciones de todas las economías avanzadas. En la actualidad se siguen produciendo acuerdos regulatorios y de mercado.

En este contexto, donde distintas fuerzas impulsan un cambio estructural, encuentran resistencia por mantener la continuidad institucional, dando preferencia a lograr una mayor complejidad en lugar de tender a la uniformidad. Los problemas que encuentran son más complejos de lo que sugieren los seguidores de la convergencia ratificado en el hecho que en la actualidad existe una mayor discrepancia dentro de los propios regímenes locales de gobierno corporativo (Clarke, 2016).

La estructura de propiedad de las sociedades y los mecanismos de gobierno corporativo cambian con los parámetros de toda la economía relacionados con su régimen legal, el papel de los bancos y el mercado de control corporativo, o por cambios en los parámetros específicos de la empresa o su sector. Estas implicaciones podrían resumirse en que la concentración de propiedad está disminuyendo en el nivel de protección del inversor. En una economía con un régimen legal débil se experimentan cambios más rápidos en el gobierno corporativo y la concentración de la propiedad debería ser mayor en los sistemas de gobernanza centrados en los bancos y en una economía con un entorno de adquisición efectivo (Kose y Simi, 2010).

Los intentos de control a través de mecanismos de mercado o estructuras de directorio, concebidos racionalmente, pueden limitar la libertad de acción de los responsables de las organizaciones sin que implique prevenir excesos. Estos mecanismos también pueden amenazar la discreción necesaria para la experimentación, la innovación y hacer frente a las complejidades que conlleva la incertidumbre del mundo actual. Al ejercer una supervisión "razonable" de la empresa, una junta debe poder explicar dónde, cuándo y por qué se necesita discreción, y de qué manera no encaja la fórmula estándar de gobierno corporativo.

Desde una perspectiva práctica, un gobierno corporativo razonablemente bueno implica la capacidad de mirar a los directores y explicar, o exigir una explicación de, por qué este curso de acción es, de alguna manera, el mejor. Es decir, no por necesidad, como en una demostración matemática sino a través de una argumentación sustantiva de las decisiones sobre un mundo incierto (Clarke, 2016).

Las normas del buen gobierno corporativo se han convertido en un tema de importancia pública a medida que el poder de los inversores aumenta y el impacto social de las empresas se incrementa. Sin embargo, las hipótesis sobre cómo las organizaciones deben ser gobernadas varían ampliamente. No hay consenso doctrinal, por ejemplo, en cuestiones elementales como el propósito de la empresa, el papel de los consejos de administración u órgano de gobierno, los derechos de los propietarios y la forma adecuada de medir el desempeño de las empresas.

El tema de los intereses que influyen en la toma de decisiones de las empresas es motivo de controversia, ya que algunos directorios privilegian el interés de los accionistas para maximizar sus rendimientos financieros y otros se inclinan por equilibrar los intereses de los accionistas en la estrategia de la empresa, la retribución ejecutiva, y las políticas ambientales.

La misión y visión de la empresa, el papel de los órganos de gobierno de las empresas, los derechos de los accionistas y la forma adecuada de medir el desempeño de las mismas deben ser revisados y adaptados a cada organización (Paine y Srinivassan, 2019).

4.2.1 Consideraciones para un apropiado Gobierno Corporativo

Con la finalidad de enumerar las características de un gobierno corporativo apropiado podríamos definir cuatro contextos bien diferenciados en cada uno de los cuales deben estar presentes una serie de elementos mediante los cuales se considere que el gobierno corporativo es apropiado en dichos ámbitos. Estos cuatro ámbitos comprenden la idoneidad del modelo de gobierno a los ojos de los accionistas, la corporación, el público y el propio gobierno corporativo.

En lo que se refiere al gobierno corporativo idóneo desde el punto de vista del público, entendiendo que este ámbito se encuentra conformado por todos aquellos agentes que no

pertenecen a la corporación, las características ideales que debe tener un gobierno corporativo radican principalmente en la transparencia con la que se maneje la organización. Transparencia que toma especial relevancia en aspectos tales como el flujo de la información, el respeto a las leyes y los procedimientos administrativos propios a la corporación, así como el ambiente en el que se desenvuelve, la responsabilidad social de cara a sus acciones, omisiones con respecto a su entorno y a las consecuencias que estas puedan ocasionar.

Los empleados que sirven a la compañía bajo la tutela del gobierno corporativo generalmente compartirán las percepciones de un gobierno óptimo que tienen los agentes externos. Sin embargo, y en virtud de que los empleados guardan una relación directa con la empresa, otros aspectos cobrarán una relevancia especial; estando estas características vinculadas a factores relacionados al manejo de la compañía y el trato que reciben como empleados. De esta manera, en un gobierno corporativo ideal al referirse a los empleados el enfoque principal estará en las orientaciones estratégicas que emanan desde los cuadros gerenciales, con la finalidad de concretar los objetivos de la corporación, cómo se ajustan los objetivos planteados a los recursos y capacidades del personal, así como la probidad con la que se puedan cerrar las brechas manifiestas en el personal, en función de posibilitar los objetivos y contar con un personal que se sienta cómodo y motivado generando valor para la compañía.

Mientras tanto, al cambiar el enfoque hacia los propios integrantes del gobierno corporativo, observamos como condición prioritaria e idónea la existencia de un conjunto claro de orientaciones por parte de los dueños o accionistas y a su vez una cierta cuota de libertad y poder de decisión en las operaciones diarias de la compañía que le permitan desarrollar los objetivos planteados de la mejor manera posible según su criterio.

Con respecto a los accionistas de la corporación, el gobierno corporativo apropiado será aquel que desarrolle de mejor manera sus directrices y, a su vez, logre un mejor rendimiento de su inversión; siendo los conflictos entre las directivas y los accionistas el detonante de eventos que pueden derivar en una reducción de valor de la corporación, a veces incluso a niveles importantes.

Las dificultades propias de estas relaciones fueron descritas y catalogadas por Jensen y Meckling (1976) en la teoría clásica de los conflictos de agencia, que postula las dificultades que surgen entre dos grupos vinculados a las organizaciones, los accionistas o dueños y los

agentes a los cuales estos le delegan el manejo de la compañía y que conforman la dirección de la misma constituyéndose en el núcleo del gobierno corporativo; en virtud de que los accionistas deben delegar, en cierto grado, parte de sus derechos de decisión con la finalidad de que los directivos puedan llevar a cabo las operaciones diarias de la corporación, radicando la diatriba en cómo los accionistas pueden estar seguros de que los directivos utilizan esta libertad de acción en favor de los inversores o por el contrario busquen réditos y ganancias para ellos mismos.

Ahora bien, este caso presenta una particularidad que lo separa de los otros ámbitos que ya han sido mencionados, ya que los dueños y accionistas de una corporación están en la capacidad y poseen los recursos para influir de manera directa en el gobierno corporativo, siendo parte de su responsabilidad supervisarlos. Por lo cual, más allá de demandar el cumplimiento de una serie de condiciones en los gobiernos corporativos, los dueños deben garantizar que estas condiciones existan ejerciendo controles e interviniendo en caso de que sea necesario. Hasta cierto punto todas estas cuestiones pueden ser reguladas mediante la firma de contratos en los que se estipulen las responsabilidades de los directivos de cara a los inversionistas y se limiten las atribuciones que puedan derivar en irregularidades. Considerando además que, en el mundo del capital y las corporaciones, las decisiones rápidas e independientes pueden ahorrar dinero de cara a imprevistos o vicisitudes. Es necesario que los entes directivos cuenten con una cierta cuota de libertad y control en las operaciones.

Sumado a esto, la expansión de las corporaciones ha dado pie a una propiedad que cada día se encuentra más dispersa, lo que trae como consecuencia que cada vez sea más raro observar que dueños o accionistas se involucren de manera directa en las operaciones diarias de una firma. Se puede decir que bajo los cánones contemporáneos este no es un enfoque práctico o incluso conveniente, decantándose más bien por dejar esta clase de operaciones en manos de directivos calificados legándoles sus derechos de control sobre los recursos de la corporación (Berle y Means, 1932)

En este orden de ideas, Jensen y Meckling (1976) indican que los dueños tradicionalmente utilizan una serie de recursos para limitar las desviaciones a sus intereses. Ya sea estableciendo incentivos apropiados para sus operadores o monitoreando sus actividades con la finalidad de limitar la posibilidad de dichas desviaciones. En algunas instancias también

se le puede pagar a los operadores con la finalidad de que no incurran en maniobras que puedan afectar los intereses de los dueños o para asegurar que de incurrir en desviaciones el operador deba compensar a los accionistas.

Estas líneas de acciones generales normalmente toman la forma de cinco recursos utilizados como opciones para reducir la posibilidad de que surjan conflictos entre los propietarios y directivos: a) contratos en los que se especifican compensaciones para los directivos, b) constitución de juntas directivas, c) emisión de deudas, d) monitoreo de parte de los accionistas mayoritarios y e) mercado de control corporativo.

De acuerdo a Jensen y Meckling (1976), los contratos ejecutivos de compensaciones son vitales para nivelar los intereses entre la gerencia de una compañía y sus accionistas. Este tipo de contratos pueden ser orientados a establecer acuerdos entre las partes en función de salarios fijos, bonos por participación, opciones para adquirir acciones, entre otros beneficios que estimulen el mejor desempeño por parte de la gerencia de la compañía y, en consecuencia, el crecimiento en ganancias para los inversionistas.

En tal sentido, son habituales los acuerdos de pagos salariales acompañados de bonos para la alta gerencia de las compañías, en los que las compensaciones por desempeño son consideradas como premios a corto plazo por un trabajo bien realizado y se calculan en base a fórmulas bien establecidas que resulten transparentes y sean fácilmente auditables (Yermack, 1997).

Existen también otros mecanismos de compensación para la alta gerencia a largo plazo. Tal es el caso de la concesión de acciones como parte del paquete de beneficios laborales, o la opción de adquisición de las mismas mediante inversión. Es bastante común involucrar a los gerentes de una empresa y permitirles participar de acciones como garantía de su desempeño y compromiso de añadir valor a la compañía. Este tipo de políticas de compensación debe ser manejado con prudencia al negociar los paquetes de acciones para evitar potenciales conflictos de intereses y evitar cualquier acción que anteponga los intereses personales de los ejecutivos por encima de los de la empresa a la que presta servicios (Shleifer y Vishny, 1997).

En cuanto a las juntas directivas, teóricamente se constituyen mediante una elección en la que participan los accionistas, siendo su misión proteger los intereses de la masa de

accionistas y su herramienta principal para llevar a cabo esta tarea es el la vigilancia y el monitoreo constante de la gestión de los gerentes y directivos, siendo responsables de la aplicación de los correctivos o estrategias más convenientes para proteger la inversión de todas las partes interesadas.

Los parámetros que tradicionalmente se asocian con la eficiencia de una junta directiva se relacionan a su tamaño y la composición de sus miembros con respecto a si son agentes externos o forman parte de la corporación. Cabe la pena mencionar que la bibliografía indica que el origen (externo o interno a la corporación) de los miembros de la junta no está necesariamente ligado al desempeño de una empresa. Sin embargo, la composición de la junta parece influir en cierto grado en la calidad de sus decisiones (Renneboog, 2000. Kaplan y Minton, 1994), mientras que para las consideraciones concernientes al tamaño de la junta Hermalin y Weisbach (2003) postulan que las juntas directivas pequeñas generalmente producen una mejor valoración corporativa que aquellas observadas en corporaciones con directorios extensos. En otras palabras, este estudio postula que la valoración corporativa comúnmente es inversamente proporcional al tamaño de la junta.

Las emisiones de deuda se han utilizado como estrategias de control de parte de los propietarios de las empresas sobre la gerencia que administra sus recursos, en vista de que incentivan un monitoreo externo sobre la gerencia de la compañía por parte de los acreedores. Adicionalmente, los encargados de la administración de los recursos de la corporación deben tener en cuenta el riesgo de una banca rota, lo que los obliga a plantearse estrategias de gobierno corporativo más eficientes y revisar de forma continua la efectividad de sus decisiones en función del retorno de la inversión de los accionistas. Otro aspecto adicional a considerar, como señala Jensen (1986), es que los compromisos de pagos inherentes a los procesos de endeudamiento reducen la magnitud del flujo de recursos libres que un gerente puede tener disponible para invertir en proyectos de alto riesgo, bajo índice de retorno o aquellos que antepongan sus propios intereses a los de los propietarios.

A pesar de que pueda resultar un enfoque tentador aprovechar los procesos de endeudamiento como una herramienta de control adicional, en el entendido que los grandes entes acreedores, como bancos de inversión, tienen amplia experiencia y capacidad para ejercer esta clase de labores vinculadas a la protección de su patrimonio, se debe tener en consideración que según

sean los términos bajo los que se hayan acordado el financiamiento, los costos de regulación y monitoreo pueden correr por parte de la propia compañía. Como advierte Fama (1985), corriendo riesgos adicionales como otorgarle poder de decisión considerable a los acreedores sobre las políticas de la empresa o, según lo reseña Myers (1977) limitando de manera severa las opciones de refinanciamiento de una corporación e incluso limitando su capacidad de invertir en proyectos.

En atención a lo antes expuesto, se debe considerar que el componente de control sobre los encargados de gerenciar los recursos de la corporación, que puede proporcionar la emisión de deuda, debe ser sopesado con respecto a la serie de riesgos asociados a su aplicación.

La vigilancia cercana de parte de los accionistas mayoritarios es una consecuencia lógica de que un accionista adquiera una participación significativa en el negocio. Al poseer tanto la capacidad como el interés para influenciar y vigilar las decisiones del gobierno corporativo, ligadas a la administración y manejo de la corporación, tomará un rol más activo con la finalidad de asegurarse la obtención de mayores retornos y proteger su inversión. Obviamente entre los accionistas son ellos los que más tienen para perder. La intervención de los accionistas mayoritarios se considera como un aspecto que influye de manera positiva sobre el gobierno empresarial de las corporaciones, ya que propician disciplina en la gestión de los recursos.

Sin embargo, en la práctica, se puede hacer referencia a resultados de carácter mixto para dichas experiencias. Por un lado, autores como Barclay y Holderness (1991) o Becker *et al* (2008) dan ejemplo de los logros obtenidos mediante intervenciones exitosas de accionistas de alto perfil. Otros como Frank y Mayer (2001) demuestran los altos niveles de involucramiento en la conformación de los gobiernos corporativos. Mientras que autores como Bolton y Thadden (1998) y Admati *et al* (1994) se hacen eco de los riesgos de estas intervenciones y estudian los efectos de involucrar en mayor medida a los grandes accionistas que pueden guiar la agenda de las corporaciones de acuerdo a sus intereses particulares, que no siempre consideran las necesidades de los actores minoritarios, en el gobierno corporativo.

Como último de los elementos reguladores entre los intereses de los dueños y los directivos, encargados del gobierno corporativo, se encuentra el propio mercado como un elemento más

que puede ser utilizado en función del control corporativo. El principio detrás de este mecanismo radica en que el propio mercado castiga a aquellas corporaciones que presenten un desempeño deficiente, ya que son propensas a estar amenazadas por intentos de adquisición, que normalmente terminan en la remoción y reemplazo del cuerpo gerencial (Denis y McConnell, 2003). Esto último fue confirmado por los estudios de Franks y Mayer (2001), que observaron una cantidad de cambios y sustituciones importante en los puestos gerenciales de las empresas que han atravesado procesos de adquisición.

Sin embargo, la posibilidad de una adquisición se encuentra ligada directamente a las legislaciones de los estados en los que se encuentre establecida la empresa. No son pocos los países con legislaciones que impidan o regulen el mercado y en los cuales hay una activa oposición de carácter político a este tipo de negociaciones. Por lo cual se considera que, el mercado de adquisiciones es el mecanismo con menor influencia a nivel general (Denis y McConnell, 2003).

Como se ha mostrado, existe una serie de variables que han sido estudiadas en la literatura con el fin de establecer un sistema de gobierno corporativo que se adecue a los intereses de todos los involucrados y asegure un flujo de caja que estimule el crecimiento del negocio. Aspectos como los contratos ejecutivos de compensación, políticas de incentivo, selección de la junta directiva, emisiones de deuda, monitoreo de asistencia de accionistas mayoritarios, revisión del mercado de control corporativo, protección legal de los accionistas e inversionistas, y el diseño de una buena estructura de consignación de acciones son temas de gran importancia al desarrollar políticas efectivas de gobierno corporativo (Wei, 2013). Sin embargo, estas características no se limitan a las que han sido expuestas, aunque se considera que son las más comunes y se conforman en una muestra representativa a nivel general, ya que las características pueden cambiar de acuerdo al tipo de empresa, el ramo de negocios en el que se desenvuelve, las particularidades culturales propias de diversas partes del mundo y las propias exigencias de parte de los accionistas, clientes o asociados comerciales.

Sin perjuicio del formato de gobierno corporativo adoptado, la tecnología blockchain ha comenzado a aplicarse en esta área a través de contratos inteligentes que posibilitan la eliminación de costos de transacción y garantizan el control y cumplimiento de los mismos.

Los contratos inteligentes son protocolos de computadora mediante la tecnología blockchain que facilitan, verifican, monitorean, y hacen cumplir la ejecución del mismo entre las partes intervinientes.

De esta manera los acuerdos contractuales son públicos y visibles para todos los miembros y totalmente transparentes. Las construcciones societarias basadas en blockchain son conocidas como DAO, organizaciones autónomas descentralizadas (en inglés Decentralized Autonomous Organization). En esencia, todos los mecanismos de control básicos que suelen emplear los directores son digitalizados por completo en la DAO (Kaal, 2020).

4.2.2 Modelos de Gobierno Corporativo

En el mundo de las finanzas se hace mención a dos distintos modelos de gobierno corporativo: a) el modelo *shareholder* o de accionistas y b) el modelo *stakeholder* o de partes interesadas. En principio, resulta interesante definir brevemente las diferencias entre los términos *shareholder* (accionista) y *stakeholder* (parte interesada). Los accionistas son propietarios del porcentaje equivalente de sus acciones dentro de una compañía, por lo que, en definición comparten la propiedad de la empresa. Los porcentajes de participación dependerán directamente del número de acciones que posean. Mientras que los grupos o partes interesadas se caracterizan por poseer algún interés concerniente a los negocios de una compañía, sin necesariamente ser propietarios de acciones. Ejemplos de partes interesadas son los inversionistas, autoridades del mercado de valores, y en el caso de industrias públicas o gubernamentales (empresas como la eléctrica) la población en general puede ser considerada como parte interesada (Shirwa y Onuk, 2020).

En el modelo *shareholder*, los intereses de los accionistas y la gerencia dirigen el proceso de toma de decisiones, mientras que en el modelo *stakeholder* se introducen variables de otros entes involucrados en la compañía como los inversionistas, trabajadores, proveedores, clientes, y público en general (Shirwa y Onuk, 2020).

El modelo basado en el beneficio de los accionistas es clásico y el más antiguo y es erigido sobre las bases de poder de los mercados de capital tradicionales. Los principales aspectos que definen a este modelo de gobierno corporativo son: 1) los accionistas son el foco principal del modelo, 2) existe una equidad dispersa en la propiedad de las acciones, 3) deben

imponerse leyes y regulaciones que protejan los derechos de los accionistas minoritarios, y 4) obligación de entregar información y rendimientos de cuentas periódicos al mercado (Clarke, 2016).

En los modelos de tipo *shareholder*, los accionistas eligen representantes para supervisar sus intereses en la junta directiva de la empresa (Adungo, 2012). Es frecuente que en este tipo de modelos exista una participación de la banca y redes de financiamiento legítimas, con una amplia dependencia de fondos provenientes de bancos (Beyer y Hassel, 2002).

Lo antes expuesto se configura como las diferencias básicas entre los dos modelos predominantes de gobierno corporativo a nivel mundial. Ahora bien, se debe especificar que, en el sentido estricto de la expresión, lejos de existir solamente dos modelos, las diversas formas que toma el gobierno corporativo se ajustan en mayor o menor medida a uno u otro de los modelos presentados.

Las particularidades o variaciones que se pueden ver en las diversas tendencias de gestión presentadas por los diversos gobiernos corporativos a lo largo del planeta han surgido de las diferencias en los lugares y tiempos en los que han sido instituidos y en los cuales han ido evolucionando, siendo influenciados por tendencias, teorías y las idiosincrasias de sus constituyentes. Sin embargo, como ya se ha mencionado, sus características tienden a los dos modelos principales o alternativamente pueden desarrollar características mixtas.

O'Sullivan (2003) refiere que para la década de los 80 y los 90 del siglo XX, cuando mucho del estudio y las teorías del gobierno corporativo estaban tomando forma, gran parte del debate se centraba en discusiones sobre cuál arquetipo de asociación, para la dirección y el manejo de corporaciones, ofrecía la mayor viabilidad y posibilidad de éxito en el ámbito empresarial, variando estos arquetipos entre países e incluso presentando variantes significativas entre regiones de una misma nación.

Cada una de estas visiones particulares ha aportado elementos al desarrollo mundial de las corporaciones, incrementando la complejidad sobre los modelos básicos utilizados en las primeras asociaciones comerciales. Esto es normal y es consecuencia directa de que en el mundo corporativo privan el pragmatismo y la búsqueda de maximizar los rendimientos y en consecuencia las estructuras deben mantener cierta receptividad a aquellos cambios que las puedan convertir en aparatos más eficientes.

La búsqueda de capital, nuevas formas de asociaciones para procurarlo e instrumentos para regular sus actividades conexas, ha provocado que se multipliquen las llamadas partes interesadas inherentes al ámbito corporativo, incrementando la competitividad dentro de la misma estructura de un negocio en el cual cada una de estas partes busca imponer sus intereses a la par de defender sus derechos. Justamente con la intención de crear un ecosistema en el que se respeten los derechos de todos los involucrados y se apunte a la concreción de los objetivos comunes se plantea la creación de los gobiernos corporativos en la búsqueda de una respuesta particular, provista por un grupo determinado, a un problema general.

Como ya se ha mencionado, las diversas soluciones a esta cuestión suelen asumir gran parte de los elementos asociados a los modelos preponderantes en Inglaterra y los Estados Unidos, caracterizados como *shareholder*, o al patrón que ha sido desarrollado producto de las experiencias en Europa y Asia, especialmente en Alemania y Japón, o el modelo *stakeholder*.

Contrario a lo que pudiera esperarse, las formas que toman estos modelos en sus países de origen no son rígidas ni están exentas de cambios, ya que su desarrollo no se detiene y están propensas a mutar más allá de sus conceptos básicos. Un ejemplo de esto lo encontramos en el modelo *shareholder*, que si bien sigue ajustándose a sus principios básicos: posesión dispersa de las acciones de la corporación por parte de un grupo de accionistas que regulan el manejo del negocio mediante la elección de una junta supervisora o mesa de directivos, también se ha debido adaptar a una serie de aspectos que han cambiado con el mercado y el contexto en el que se desenvuelven las operaciones.

Factores como las regulaciones, la división de la propiedad, los marcos legales y reglas de divulgación que aseguran la transparencia de los procesos, la seguridad de los mercados, etc. Son elementos que han ido variando y que agregan una nueva dimensión al problema clásico del respeto y la salvaguarda de los intereses del grupo por sobre los intereses de algún sector particular. La necesidad de cambio en estos sistemas se comprueba con la reciente introducción del acto Sarbanes-Oxley (SOX) en los Estados Unidos de América.

Este recurso legal surge como respuesta a la crisis que provocó la bancarrota de varias empresas de alto perfil (tales como Enron, Tyco y WorldCom) en la primera década del siglo XXI y que propuso una serie de consideraciones sobre el modelo de gobierno corporativo

existentes y la idoneidad de los controles ante las tendencias y recursos propios a los nuevos procesos de asociaciones comerciales. Lo que resultó en mayores controles, entre los que se cuenta: hacer imperativo que la mayoría de los directores de una empresa sean entes independientes, establecer los parámetros para que un directivo sea considerado como tal y proporcionarle nuevos alcances a los comités de auditoría definiendo, igualmente, las calificaciones necesarias de sus miembros (Meier y Meier, 2013), afectando de manera efectiva el patrón del modelo producto de una necesidad identificada durante la aplicación del mismo.

Asimismo, vale la pena resaltar, la naturaleza diversa de este modelo, que se evidencia en las diferencias que existen entre la aplicación del arquetipo *shareholder* en Inglaterra con respecto a aquella que se desarrolla comúnmente en los Estados Unidos, esto a pesar de que el desarrollo del método surge de la experiencia en el ámbito corporativo de estas dos naciones y entre dichas experiencias, no existe un número considerable de variaciones o diferencias drásticas.

Es así como en Inglaterra se presentan características particulares en los gobiernos corporativos de la clase *shareholder*, las cuales se derivan de los marcos legales activos en el territorio, que exigen a las corporaciones informar acerca del cumplimiento de los códigos y legislaciones o en su defecto justificar la imposibilidad de cumplir con los mismos. Razón por la cual algunos autores, entre ellos Tricker (2015), describen al modelo del gobierno corporativo como uno “basado en principios” y se le conoce como modelo de “cumplir o explicar”.

Aun en sus caracteres diversos se puede observar que las diferentes encarnaciones del modelo *shareholder* se encuentran sometidas al continuo escrutinio de los países en los cuales se desarrollan. Ahora bien, no se debe pasar por alto la importancia de las corporaciones para estas naciones y cómo el desarrollo de dichos países parece estar ligado al crecimiento y el buen desempeño de sus compañías. De allí que el Estado y sus leyes asuman un papel más activo en la defensa de los intereses de los inversores y accionistas. Paralelamente, al observar el modelo de *stakeholders* o partes interesadas, notamos una menor importancia en el rol de la empresa pública para la economía de los países en que fue desarrollado, Japón y Alemania, así como una menor disposición a la tenencia e inversión en acciones que la

mostrada por las partes provenientes de países ligados al modelo *shareholder* (Adungo, 2012).

Esta menor influencia de las corporaciones públicas, para la economía de los países en los que se desarrolla el modelo *stakeholders*, implica que los controles por parte del Estado y sus legislaciones no son tan fuertes y que el gobierno, en cualquiera de sus organismos competentes, generalmente no se encontrará obligado a intervenir de manera decisiva en la industria. Debido a que los abusos a los que llevaría una eventual falla en el sistema no acarrearían una desestabilización inmediata de la economía a nivel del país. Esto por su parte, incide en que la cantidad de inversores o accionistas que cotizan en la bolsa sea modesta y por tanto la propiedad se encuentre menos dispersa y que al tener menos protagonismo a nivel económico, el nivel de escrutinio público disminuye, posibilitando a los movimientos de estas corporaciones ser menos transparentes y una menor calidad y cantidad en la información que se divulga al ser comparados con los modelos de tipo *shareholder*.

Sin embargo, lo anteriormente mencionado no debe ser considerado desde ningún punto de vista como una falta al control sobre el accionar del gobierno corporativo y la industria, ya que a pesar de que no existe una presión continúa por parte de agentes reguladores externos del Estado, los actores privados y algunos internos cobran mucha más relevancia.

Las empresas cuyo gobierno corporativo se rige mediante el modelo de *stakeholders* postulan como uno de los principios de gestión más relevantes que los empleados de la corporación deben constituirse en un grupo de importancia capital entre las partes interesadas. Esto hace que la dirección deba considerar los intereses de los trabajadores tanto como aquellos propios al grupo de los accionistas y el resto de las partes interesadas que constituyan la organización (Jacoby, 2001). Este mayor grado de involucramiento por parte de la masa trabajadora toma forma en sistemas legales que se encargan de asesorar y fomentar las relaciones de cooperación laboral entre los empleados de las compañías alemanas o en las comisiones conjunta y sindicatos de trabajadores, con acceso a la dirección corporativa, propios de las grandes empresas japonesas.

Por supuesto, se debe advertir que este enfoque no se encuentra exento de sus retos particulares para la industria. Por ejemplo: en Alemania, a pesar de que los controles por parte del Estado sobre las corporaciones no se muestran tan rigurosos por las razones

presentadas con anterioridad, el enfoque social democrático que predomina como ideología en el gobierno alemán hará que, en cualquier conflicto entre los trabajadores y los accionistas de la compañía, en el que deban arbitrar los poderes públicos, generalmente se favorezca a los empleados. En función a esto, Park (2012) postula que existe un aumento de los problemas de agencia en las corporaciones, considerando que ya no son las fuerzas del mercado las que actúan como el principal ente de control sobre estas diatribas empresariales. Esto último implica que, como en el caso del modelo *shareholder*, el modelo *stakeholder* tiene sus propias variantes regionales, lo que reafirma que estos arquetipos lejos de tratarse de una serie de requisitos o una “receta” para establecer un gobierno corporativo de manera determinada, consisten en una serie de elementos coincidentes que arrojan a distintos tipos de estructuras particulares.

Si ahondamos un poco más en estas particularidades regionales observamos que a pesar de que en Alemania los gobiernos corporativos adquieren el clásico sistema de juntas a dos niveles, propio del sistema *stakeholder* (Bhasa, 2004), en la que un consejo de supervisión, que representa a los empleados y accionistas, y un consejo de administración, que se encuentra conformado por los ejecutivos, trabajan juntos en la regencia de la empresa; el Estado ha incrementado su participación como ente propulsor de mejoras en los sistemas de gobierno corporativo, tomando posiciones no muy diferentes a las que son características de gobiernos como los de Estados Unidos e Inglaterra.

Mientras tanto, en Japón, la forma que toman los gobiernos corporativos se desmarca de las configuraciones más clásicas u ortodoxas, según la visión del modelo europeo. Siendo la primera y una de las más resaltantes diferencias la forma que toman las mesas de directores, que aparte de estar constituidas por integrantes de la junta directiva junto a los auditores y directores representativos, se encuentran asociadas e influidas por estructuras informales que a pesar de no poseer un carácter formal dentro de la corporación se conforman de forma tácita en una fracción de gobierno del corporativo conformada por miembros externos, hecho que, como señalan Weimer y Pape (1999) las hacen más semejantes a sus contrapartes angloamericanas regidas por el sistema *shareholder*.

Generalmente las semejanzas no se prolongan más allá de este hecho y en otros parámetros las diferencias se acentúan de manera marcada con respecto a las metodologías utilizadas en

los países occidentales, en los cuales, por ejemplo, la junta directiva se elige por parte de agentes externos al manejo directo de la corporación y su función generalmente se enfoca en labores de regulación, monitoreo y control. Mientras que, en los países orientales, como refiere Clarke (2016), los directores que trabajan para la corporación son los que generalmente se encargan de elegir el personal de la junta directiva y sus funciones se encuentran encaminadas a roles más integrados con la gestión directa de la empresa como la toma de decisiones y la gestión estratégica de la misma.

Debido a la existencia de particularidades asociadas a la región nipona, como las antes mencionadas, entre las que resaltan los modelos de negocios ligados a entrelazamiento en los capitales y participaciones de las compañías (fenómeno conocido como keiretsu) las dinámicas de interacción entre las diferentes compañías presenta patrones inéditos, que permiten, por ejemplo, la regulación multidireccional entre empresas, en las que las corporaciones poseen una capacidad manifiesta de ejercer algún grado de control sobre las compañías que la controlan (Gugler et al., 2004).

Sin embargo, los niveles en los que los diferentes actores pueden ejercer influencia llevan a dinámicas de poder en las cuales los intereses que más peso tienen son los de los agentes externos a las corporaciones, sobre todo aquellos ligados a los grandes inversionistas como los bancos. Esta priorización no es producto de alguna estrategia diseñada por los entes de administración de la empresa y generalmente es hasta cierto punto forzada por los actores externos, que poseen posiciones de capital a lo largo de una red de corporaciones que derivan en una serie de acciones que legitiman la fuerza de su influencia (Kojima, 1997).

4.2.3 Modelo comparable a la Argentina. El caso Sudáfrica

El modelo de gobierno corporativo usado en Sudáfrica es comúnmente conocido como Código King. Se trata de un conjunto de lineamientos empresariales. El mismo es revisado y actualizado periódicamente para asegurarse que la información sea lo más útil y aplicable posible. Las empresas de Sudáfrica utilizan el Código King para guiar sus actividades y deben proporcionar explicaciones al gobierno cuando decidan desviarse de los estándares establecidos por este código. El Código King sobre gobierno corporativo de Sudáfrica es un documento que cubre una variedad de temas relacionados con la gestión responsable y

sostenible de un negocio. Los accionistas motivados por sus preocupaciones necesitan protección en forma de directrices claras para la presentación y divulgación de sus informes y rendición de cuentas. El público en general puede verse afectado por un gobierno corporativo mal ejecutado o deficiente, ya que este fenómeno puede resultar en pérdida de oportunidades de trabajo, prácticas ambientales insostenibles, despidos, pérdidas de inversiones, entre muchos problemas (Cliffe Dekker Attorneys, 2002)

Nelson Mandela le encargó al Profesor Mervyn King este proyecto. Un patrón o manual donde se establecieran procedimientos para un buen gobierno, de manera de potenciar la confianza en la industria y los servicios públicos de Sudáfrica, en los años de transición luego del Apartheid. A nivel mundial, el Código King es considerado de fuerte impacto tanto en sus 4 informes realizados hasta ahora como en sus actualizaciones. A partir del mismo y para darle seguimiento y control se formó el Comité de Información Integrada (IRC por la sigla en inglés de Integrated Reporting Committee), presidido por el Profesor Mervyn King, cuyos organismos fundadores son: Association for Savings and Investment SA (ASISA), Business Unity South Africa (BUSA), Institute of Directors SA (IoDSA), Johannesburg Stock Exchange Ltd. (JSE) y South African Institute of Chartered Accountants (SAICA). Tiene el propósito de satisfacer las necesidades de los proveedores de capital financiero actuales y potenciales comunicándoles cómo la organización crea valor a lo largo del tiempo (Rodríguez, 2018).

Muchas de las medidas del código brindan orientación a las empresas interesadas en seguir estándares éticos básicos en sus operaciones comerciales. Incluso se recomienda la divulgación de las compensaciones a los directivos de las empresas y se recomienda la discusión de las remuneraciones ofrecidas a sus empleados. De esta manera los accionistas y posibles inversionistas pueden ver como los administradores y los funcionarios de alto cargo usan los recursos de la compañía. Los salarios anómalamente altos pueden indicar un mal uso del dinero de la empresa. Infiriendo de esta manera malas prácticas empresariales (Cliffe Dekker Attorneys, 2002).

El Código King les exige a las empresas que practiquen informes integrados, ofreciendo información real de sostenibilidad e informes de saldos financieros debidamente sustentados. De esta manera el público en general obtiene una visión general de la salud económica de

una empresa, teniendo peso el tema de la relación de la empresa con la comunidad y el medio ambiente. De igual manera este Código le sugiere a las empresas y negocios la protección del medio ambiente, como aumentar el uso de material reciclado, los programas de bienestar comunitario también deben ser tomados en consideración, como esfuerzos para combatir el VIH/SIDA, por ejemplo.

En complemento del propósito del Código King, Rodríguez (2018) en su informe final expresa lo siguiente:

El Código King proporciona una serie de estándares de referencia para que las empresas cumplan en sus presentaciones públicas y prácticas comerciales. Ofrecer una visión general de cómo deberían desempeñarse las empresas puede ser beneficioso para estandarizar las industrias y hacer que una economía sea más atractiva para los inversores extranjeros. Una función clave del Código King es el establecimiento de estándares de responsabilidad, por lo que todas las empresas que operan en Sudáfrica deben cumplir con algunas pautas básicas para comportarse adecuadamente. En el caso de que una empresa decida no seguir una recomendación del Código King, los accionistas y los miembros del público pueden exigir cuentas de ella (p. 14).

Tomando en cuenta los complejos problemas políticos de Sudáfrica, el Código King emerge como una garantía y compromiso con los inversionistas internos y externos para que depositen su confianza en el territorio africano. Funciona como un manual de gestión de calidad, las empresas son invitadas a seguir estos procedimientos de manera transparente y aprovechable.

El gobierno corporativo para las empresas ha sido un tema que ha venido ganando relevancia en el mundo corporativo. Sus comienzos en términos de discusión formal se inician a mediados de los años 70. Este se originó por el conflicto de interés que existe entre los accionistas y proveedores. Estos problemas hacen que las empresas carezcan de credibilidad y fiabilidad. Sudáfrica, en busca de salir adelante ante tantos problemas económicos buscó un plan para darle credibilidad a las empresas del país, de esta manera las inversiones internas y externas que empujen el desarrollo económico del país tendrán las garantías requeridas (Pinilla y Jara, 2014).

Existen muchas definiciones para el gobierno corporativo, así como muchas características que lo enmarcan y lo contextualizan a las necesidades de cada empresa. Todas las

definiciones apuntan hacia mecanismos internos y externos que atenúan el problema entre los diferentes participantes de la empresa moderna. El profesor King y su equipo idearon un manual de gobierno corporativo en busca de darle fiabilidad y seguridad tanto a las empresas nacionales como a los inversionistas en el denominado Código King.

Los informes King sobre gobierno corporativo son emitidos por el Comité King. A la fecha se han publicado tres informes, en 1994 se publicó King I, en 2002 King II y en 2009 King III, luego en el 2016 se publicó la última actualización (King IV). Los derechos de autor de estos documentos pertenecen al Instituto de directores de África Meridional. El cumplimiento del Código King es un requerimiento para todas las empresas que pretendan figurar en la bolsa de valores de Johannesburgo. En su fundación, el Profesor King consideró el código como una oportunidad de educar al público democrático sobre el funcionamiento de una economía libre. A diferencia de otros códigos de gobierno corporativo que funcionan en el mundo como el Sarbanes-Oxley, este no tiene carácter legislativo, se basa en principios y prácticas (Cliffe Dekker Attorneys, 2002).

La línea filosófica del código se basa en tres ejes fundamentales: liderazgo, sostenibilidad y ciudadanía corporativa. Una buena gobernanza es fundamental para un liderazgo ético y eficaz. El Profesor King explicaba que los líderes deben guiar a las empresas para alcanzar un rendimiento económico, social y ambiental sostenible. El desarrollo sostenible del país es imperativo para el bien ciudadano en general.

El Código King I de 1994 es el primer informe sobre el gobierno corporativo en Sudáfrica, el mismo estableció normas de conducta recomendadas por juntas de directores de empresas bien posicionadas en el aparato económico del país, bancos y empresas estatales. El mismo trataba de aspectos financieros y regulatorios, así como una visión de involucrar a todos los interesados. Era aplicable para todas las empresas que cotizaban en la bolsa de valores, en general grandes entidades, sin embargo, fue sugerido para todas las empresas sin importar su tamaño.

Los principios claves de este código fueron: composición y mandato de la junta directiva, edificar una estructura organizativa bien definida. Realizar juntas directivas periódicamente, presentar informe anual bien equilibrado, realizar auditorías eficaces, poseer programas de

acciones afirmativas y cumplir con el código de ética de la empresa (Cliffe Dekker Attorneys, 2002).

Posteriormente en el año 2002 se publicó el informe King II. La Cumbre de la Tierra fue realizada ese año en Johannesburgo, el Profesor King dio a conocer el informe e hizo que fuera revisado. El mismo incluyó nuevos requerimientos para las empresas referidos a sustentabilidad, papel de la junta corporativa, gestión de riesgos. Este código fue aplicable desde marzo del año 2002. Los tipos de organizaciones que aplicaban en King I, en esta actualización, fueron vinculadas con departamentos de administración estatal, nacional o local, Ley de gestión de Finanzas Municipales, funcionarios que desempeñen funciones de fiscalización en términos de cualquier legislación, excluidos tribunales o funcionarios del Poder Judicial. De igual manera se incentiva a todas las empresas a guiarse con este código.

Los principios del Código King II cubrieron los siguientes aspectos: directivos y sus responsabilidades, gestión de riesgos, auditoría interna, informes de sostenibilidad integrados, contabilidad y auditoría externa.

Este código tiene cierta aplicación legislativa, el mismo coexiste con una serie de leyes que aplican a empresas y directores. Además, requiere una mayor serie de requisitos para ser listados en la bolsa de valores (Cliffe Dekker Attorneys, 2002).

El informe King III, del año 2009 integró los conceptos de gobernanza, estrategia y sostenibilidad. Este código recomienda que las organizaciones realicen sus informes integrados y relacionados, en lugar de rendir cuentas por separado. Además, las empresas debían realizar sus informes de sostenibilidad con las directrices de Global Reporting Initiative. En comparación con las versiones anteriores, este código es aplicable para todas las entidades públicas, privadas y sin fines de lucro. El Profesor King incentiva a todas las empresas e instituciones a adoptar y ejercer los principios de King III. Este modelo de gobierno fue aplicable a partir de marzo del 2010 (KMPG, 2014).

Las novedades de este informe enmarcan nuevas tendencias de gobernanza aplicadas en el mundo, como lo son la resolución de conflicto alternativo, auditoría interna basada en riesgos, aprobación de los accionistas para la retribución de los asesores y la evaluación de desempeño de las juntas de directores. Otros nuevos principios incorporados en King III que las empresas deben plasmar es gobierno de TI, rescate empresarial y aclaraciones de

transacciones fundamentales durante fusiones y adquisiciones de otras empresas (KMPG, 2014).

Al igual que las versiones anteriores de los Códigos King, estos parámetros son aplicados por legislación. Sin embargo, debido a la evolución del Poder Judicial en Sudáfrica, muchos de los principios propuestos en King II están incorporados en nuevas leyes.

La última revisión del código se publicó en noviembre del 2016, King IV. El mismo se adapta a los importantes desarrollos regulatorios y de gobiernos corporativos a nivel local e internacional. King III representó una serie de trabas y complejidades para las organizaciones sin fines de lucro y entidades públicas, que implicaron desafíos para interpretar esta versión anterior. King IV tiene como propósito ser más accesible para todo tipo de entidades en todos los sectores (IODSA, 2016).

King IV se basa en principios y resultados más que en reglas. El gobierno corporativo debe preocuparse por el liderazgo ético, la actitud, la mentalidad y el comportamiento. La atención se centra en la transparencia y las divulgaciones bien pensadas y específicas. La remuneración recibe una importancia mucho mayor, en línea con las normas internacionales (IODSA, 2016). El código entro en vigencia a partir de abril del 2017, reemplaza a King III en su totalidad.

El Código King en sus diferentes versiones y actualizaciones ha resultado como modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo para muchos otros países, en su mayoría países desarrollados. Sin embargo, antes del primer Código King ya existían otros modelos a nivel mundial. Sudáfrica es un país ejemplo de cómo el sistema económico ha crecido en las últimas 3 décadas, mediante políticas de inclusión y de organización y seguridad para las empresas e inversionistas. La transparencia del manejo de los recursos, el directorio de las empresas y la estructura organizativa ha progresado en un modelo económico muy exitoso, de hecho, el sistema legal de Sudáfrica ha evolucionado de la mano del Código King. En sus últimas actualizaciones incluyen relaciones de las empresas con la comunidad y el ambiente, potenciando el desarrollo sostenible del país.

4.2.4 Risk Management – Gestión de Riesgos

El riesgo es considerado mayormente como un evento negativo con probabilidad de impacto en el desarrollo de un proyecto. Para algunos investigadores, la existencia del riesgo genera pérdidas si este se hace realidad, debido a que pueden surgir pérdidas de recursos varios, retrasos en la planificación realizada y en consecuencia aumento de costos.

Los riesgos pueden ser considerados como experiencias, entonces forman parte del aprendizaje y la madurez para gestionar y administrar determinados proyectos y emprendimientos. Los riesgos pueden ser provocados por una causa o varias, de igual manera pueden producir un impacto o varios. Los riesgos poseen incertidumbre, no están definidos absolutamente, es decir, pueden o no ocurrir. Si el riesgo ocurre puede representar pérdidas de recursos para la empresa (Díaz, et al. 2013).

La gestión de riesgos es un proceso formal que permite la identificación, evaluación, planificación y administración de los mismos. Todos los niveles de las organizaciones deben incluir el Risk Management en orden para que sea efectivo. Estos niveles usualmente están gobernados por términos y políticas de la empresa, estrategias de negocios y la definición del proyecto, formando parte del gobierno corporativo. El manejo de riesgos necesita tomar en consideración la interacción de esos niveles y utilizarlos en sus procesos de manera tal que le permitan aprender uno del otro (Merna y Al-Thani, 2005).

La gestión de riesgos es el desarrollo de la visión centrada en identificar y manejar las posibles amenazas que atentan contra una organización o proyecto. De esta manera se establecen estrategias ideales para neutralizar los riesgos. Cuando se habla de amenazas, en este contexto, se refiere a cualquier factor externo que pueda influenciar los procesos internos de las organizaciones, proyectos o entes. El risk management elabora algún plan de contención para evitar o bien minimizar el daño que pueda ocasionar, en caso de que se produzca o se haga realidad el riesgo (Merna y Al-Thani, 2005).

La gestión de los riesgos y los sistemas de esta, buscan minimizar las amenazas a una empresa. Actualmente se considera fundamental el desarrollo del risk management en las organizaciones, la razón es muy simple, una organización mejor preparada para enfrentar posibles problemas es un proceso en sí mismo de producción implícita. En ocasiones el

objetivo es convertir esa situación negativa en una oportunidad de crecimiento, incluso de inversión (Díaz, et al. 2013).

Básicamente podemos catalogar tres tipos de riesgos. En primer lugar, el riesgo de mercado, el mismo está vinculado a las fluctuaciones de las operaciones comerciales y financieras, como lo son las tasas de interés, cambio y relación entre oferta y demanda. Existe el riesgo de crédito, esto ocurre cuando en un contrato financiero puede o no que una de las partes no cumpla con lo acordado y el dinero invertido se pierda. Riesgo de liquidez o financiación, cuando una de las partes de un contrato no logra disponer del dinero o de los recursos para honrar los compromisos adquiridos. Finalmente tenemos el riesgo operativo, es la posibilidad de tener pérdidas de recursos por fallas en los procesos, personal o técnicos en una institución (Merna y Al-Thani, 2005).

En el contexto de las tecnologías de riesgo, este es percibido como la expectativa subjetiva de una pérdida o un sacrificio de la tecnología aventurada. En el caso de los esports, hablaremos de la probabilidad de que la tecnología tenga éxito, según los aspectos que pueden influenciarla. El cálculo del riesgo trata de evaluar la posibilidad de que los hechos infieran consecuencias negativas, así como el impacto de estas consecuencias. Díaz, et al. (2013) explica que:

La identificación del riesgo y el análisis exclusivamente de los mismos es tarea principal de las empresas. La gestión de riesgos es asociada con la planificación estratégica. La identificación de los riesgos debe realizarse al menos una vez al año por el análisis de argumentos (entornos externos e internos) como la parte de una de las etapas en el ciclo de planificación estratégico. Se deben aplicar estrategias para reducir o eliminar los riesgos que hayan sido identificados, mientras estén manejados los riesgos más significativos por un plan de contingencia, los daños serían menos perjudiciales (p. 2).

De esta manera el proceso de la planificación estratégica de una empresa o cualquier ente de emprendimiento resultan muy importantes, ya que calculan ese riesgo asociado a diferentes acciones que ejecutara una empresa, esta es una tarea principal.

La gestión de los riesgos de los proyectos incluye los procesos vinculados a la planificación, identificación, así como seguimiento y control del proyecto propiamente. Entre los objetivos de la gestión de riesgos está en disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos y potenciar los beneficios de los eventos positivos (Díaz, et al. 2013).

El risk management no solo debe considerar las pérdidas, también debe considerar las oportunidades. Ambos extremos son realmente importantes para todos los niveles de una empresa.

A pesar de que la definición del riesgo es relativamente sencilla, es difícil de aplicar o de plasmar en el desarrollo de los intereses de las empresas. El riesgo proporciona señales al contexto general y como se pueden destacar para ser tomados en cuenta.

El objetivo del manejo de riesgos es identificar los mismos, realizar un análisis objetivo o riesgo específico de la organización, y responder al mismo de manera eficaz y adecuadamente. Se debe evaluar el riesgo en el entorno predominante tanto interno como de manera externa y valorar como cualquier cambio en el entorno prevaleciente impactaría en el proyecto en curso o en la cartera de proyectos futuros (Merna y Al-Thani, 2005).

Por otra parte, ante la adversidad de los riesgos laborales y la necesidad de ejercer gestión sobre ellos, resulta importante el análisis tomando en cuenta la responsabilidad social que tienen las empresas con sus trabajadores. Es necesario entender como los riesgos laborales se ajustan a las características de la empresa de manera sistemática. Las empresas que practican la administración de riesgos laborales que toman en cuenta el compromiso social de mejorar las condiciones de trabajo y la minimización y eliminación de efectos negativos, tienden a tener mayor éxito en el producto de sus actividades.

La administración de los riesgos laborales emerge como un instrumento indispensable para poder realizar las diferentes tareas de la empresa y de esta manera alcanzar el bienestar de los recursos humanos. La implementación de metodologías para la gestión de riesgos laborales permite gestionar la seguridad del equipamiento y del recurso humano, esto traerá resultados positivos en el área económica y financiera, social y del medio ambiente inherente a la empresa (Figueroa, et al. 2013).

La gestión de los riesgos tecnológicos tiene gran importancia, más en los últimos tiempos donde somos cada vez más dependientes de la tecnología y sus adelantos. Una buena gestión de las Tecnologías de la Información (TI) tiene gran relevancia en el mercado. Resulta crítica la administración de los riesgos tecnológicos, en gran medida pueden desencadenar en riesgos operacionales para las empresas.

Por lo antes expuesto, esta gestión de riesgos tecnológicos debe ser incluida en los procesos críticos de análisis y priorización de riesgos. Constituye una buena herramienta para la toma de decisiones en cuanto a los riesgos en los entornos de recursos limitados, como lo es habitualmente. Uno de los propósitos principales de la gestión de riesgos es garantizar la continuidad de los procesos del negocio, para conseguirlo es necesario establecer la continuidad de los sistemas que proporcione información métrica relevante, esta información facilitará las mencionadas tomas de decisiones (Martín y Torres, 2008).

En la actualidad se utilizan una serie de modelos y softwares que realizan un proceso lógico y sistemático utilizado para evaluar el manejo de riesgos, el mismo resulta muy importante para la toma de decisiones y a su vez mejorar la efectividad y eficiencia de las empresas. Los modelos permiten identificar y estar preparados para cualquier eventualidad, las decisiones estarán enfocadas en eludir y reducir la exposición al gasto de recursos y otras consecuencias de los eventos ocurridos. Se trata de evitar accionar después del evento ya ocurrido e incurrir en mayores costos que implican revertir la situación (Díaz, et al. 2013).

Existen diferentes metodologías que utilizan en la actualidad las empresas para la gestión de riesgos o risk management, estos están basados en lo objetivo y en lo subjetivo, en variables internas y externas, relaciones entre empleados, uso de recursos, seguridad financiera y social, estimaciones cualitativas y cuantitativas, y diferentes factores de impacto en un proyecto. Podemos mencionar los siguientes: Boehm, Magerit, MoGeRi, Modelo Microsoft Solution Frameworks.

En ocasiones los softwares no son capaces de manejar la información de manera inteligente, considerando las variables de forma más racional. De esta manera existen los modelos causales, donde se pueden establecer las causas de algunos eventos y predecir sus efectos. El pensamiento causal puede ser empleado para la toma de decisiones en una empresa o para un proyecto. Este conocimiento está basado en la relación causa/efecto, sin embargo, su carácter subjetivo muchas veces ve limitado su alcance. En la naturaleza y en lo cotidiano los enlaces entre causa y efecto son frecuentemente imprecisos o imperfectos. Considerando estas posibles desviaciones el mundo computacional opta por las matemáticas difusas y las redes neuronales. Este mundo de la ciencia es muy complejo y en desarrollo. Las técnicas del soft computing emergen para ayudar en el manejo de riesgos y predicción de impacto de los

eventos, dentro de esto programas estás las Redes Bayesianas (RB) y los Mapas Cognitivos Difusos (MCD) (Díaz, et al. 2013).

La gestión de riesgos se ha desarrollado en una de las herramientas gerenciales y de gobierno corporativo más relevantes para enfrentar los riesgos y eventos de mejor manera e incluso de convertir el riesgo en oportunidades. El risk management hace de las empresas y proyectos ser más resilientes, competitivos y sostenibles más que sustentables. Fundamentalmente hace que las organizaciones se preparen mejor para afrontar los riesgos, les permite ver hacia el futuro y prepararse mejor antes las adversidades.

4.3 Mediciones de gobierno corporativo

Con la finalidad de comprobar la necesidad de la medición de los gobiernos corporativos, y la eficiencia con la que estos rigen las organizaciones que presiden, basta considerar los argumentos expuestos por Osborne y Gaebler (1992) que postulan que la única forma de distinguir entre el éxito y el fracaso necesariamente contempla la medición de los resultados, lo que va a permitir poder replicar los patrones que llevan al éxito mientras se toman los correctivos necesarios con la finalidad de evitar los fracasos.

Generalmente esta medición se lleva a cabo tomando en cuentas indicadores, los cuales varían de una a otra metodología o instrumento de evaluación, según hacia qué clases de negocios se encuentre dirigido o la visión particular de sus desarrolladores. Sin embargo, es seguro considerar que la mayoría de los indicadores que se buscan medir están ligados a aquellos parámetros que se considera producen o son producto, directo o indirecto, de un gobierno empresarial exitoso.

Ejemplos de estas características, asociadas a un gobierno empresarial exitoso, son los propuestos por la OCDE (2005), que sugieren la aplicación de principios basados en: a) la transparencia de la información, b) la equidad y el reconocimiento de los derechos de los accionistas, c) respeto a las leyes y reglamentos, d) orientaciones estratégicas que permitan un control efectivo de la empresa, e) responsabilidad social y diligencia, y f) traen como efecto una mejora sostenida en el desempeño de los gobiernos corporativos.

Considerar esta clase de indicadores y la variación en sus valores a lo largo del tiempo hace posible identificar y medir la eficiencia de un gobierno corporativo y en qué medida la organización que dirigen responde con sinergia a las directrices que emanan de los cuadros directivos, teniendo siempre presente que es importante controlar y supervisar las actividades de la organización en pos de equilibrar los intereses externos e internos, y a su vez estudiar su capacidad para generar valor a largo plazo. (Urriza et al., 2017)

Las propias características y el carácter heterogéneo de los gobiernos corporativos, así como las situaciones en las que estos se desarrollan y desenvuelven hacen que sea imposible medirlos a todos de la misma manera utilizando un set de indicadores universales o determinados, y más bien se busca utilizar en cada caso particular aquellos que permitan recaudar la mayor cantidad de información que ayude a desarrollar las labores de supervisión y control.

Según sean las características de la organización en la que se piensan utilizar como recursos de medición se puede definir cuales variables se deben analizar y el grado de criticidad entre ellas, para desarrollar luego los parámetros mediante los cuales se puede explotar su carácter de indicador: determinando los procesos por medio de los cuales van a ser evaluados, cómo se van a expresar los resultados de dicha medición, los insumos necesarios para realizarla, etc.

Adicionalmente se debe considerar que los indicadores visualizados o propuestos deberían de ser validados; con la finalidad de garantizar su eficiencia como medio de medición en el ámbito y contexto particular sobre el cual se planea utilizar. Para esto existen una serie de metodologías, entre la que podemos destacar la metodología CREMA propuesta por el Banco Mundial, que consiste en una serie de criterios que los indicadores deben cumplir para validar su pertinencia en el ámbito a estudiar (Kusek y Rist, 2004).

Basados en el uso de estos indicadores, existen firmas especializadas en la calificación de gobierno corporativo, las cuales producen índices que brindan una información integral de los riesgos asociados con el gobierno corporativo de las empresas. Tal es el caso de Governance Metrics International (GMI), relevado por la firma MSCI, una de las principales empresas de investigación y calificación de gobierno corporativo a nivel mundial (Spellman 2009).

Para medir el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo puede recurrirse a diversos tipos de evidencias como: (1) encuestas de opinión a inversores; (2) inversiones privadas en análisis de gobierno corporativo; (3) estudio de experiencias singulares; y (4) análisis estadísticos y econométricos. Más de las tres cuartas partes de los inversores institucionales españoles consideran que las variables relativas al gobierno corporativo son ya tan importantes como las relativas a aspectos financieros a la hora de evaluar una empresa para tomar decisiones de inversión (Paz-Ares, 2004).

En Argentina no existe una medición como la realizada por MSCI para obtener el índice de GMI. No obstante, se podría implementar un análisis similar, determinando el nivel de cumplimiento del código presentado por cada firma desde dos perspectivas: una autoevaluación realizada por la propia emisora, según el principio de cumplir o explicar, y un análisis efectuado por un evaluador externo, a partir de la información públicamente disponible (Barco y Briozzo, 2020).

En el año 2006 el Centro de Estabilidad Financiera (CEF) diseñó el primer índice de Gobierno Corporativo para Argentina denominado ITD (Índice de transparencia y difusión), cuyo objetivo fue aportar una medida cuantitativa y objetiva que permitiera realizar un seguimiento de la evolución del Gobierno Corporativo de las empresas en Argentina. El ITD estaba basado en la información pública de cada empresa (Barco y Briozzo, 2020). Este índice en la actualidad se ha descontinuado.

La calidad del gobierno corporativo se mide con diferentes nombres, como clasificación de gobierno corporativo, puntaje de gobierno corporativo, índice de gobierno corporativo, calidad de gobierno corporativo en forma de porcentaje, calificación de gobierno corporativo, etc., aunque los objetivos básicos son los mismos. La mayoría de los investigadores desarrollaron su índice de gobierno corporativo autoestructurado sobre la base del código de mejores prácticas o pautas de gobierno, requisitos de cotización, prácticas de divulgación, derecho corporativo o ley aplicable a las empresas.

La calidad del gobierno corporativo varía en las empresas dentro del mismo país. Se recomienda que el límite de la calidad del gobierno corporativo se defina con base en el conjunto de reglas y regulaciones acordadas, el código de gobierno y las prácticas. Además, se sugiere que el regulador y los formuladores de políticas deberían enfatizar más en el

código de gobierno corporativo, el marco regulatorio y el monitoreo para mejorar la calidad del gobierno corporativo (Rahman et al., 2019).

Medir el grado de eficiencia que exhibe un determinado gobierno corporativo es una necesidad tanto de agentes externos interesados en las características y capacidades de una determinada corporación como para aquellos elementos que se encuentran ligados e incluso forman parte de la compañía en cuestión, estos últimos encontrarán la medición de los niveles de implementación como una herramienta importante, que les permite verificar la eficiencia del manejo de los recursos con la finalidad de comprobar que la implementación de sus decisiones se esté realizando a cabalidad y que mediante las mismas sus activos estén siendo manejados de la mejor manera posible.

Considerando este último punto, y recordando que los procesos, herramientas y mecanismos empleados por las partes involucradas en el manejo y la operación de una corporación son los que conforman el propio gobierno corporativo, podemos considerar la medición del gobierno corporativo como un complemento al mismo gobierno, que contempla la evaluación continua o al menos regular de los medios utilizados para conducir la empresa y en qué medida dichos medios impactan de la manera esperada sobre la eficiencia de la compañía.

Dentro de las estructuras propias al gobierno corporativo estas necesidades vinculadas a la medición y monitoreo de su accionar exitoso generalmente le corresponden o son asignadas a uno o varios de tres entes competentes, que pueden ser: a) un auditor externo, b) la junta directiva de la compañía, o c) un comité de auditoría designado por dicha junta.

Ya se ha hecho referencia extensa de algunas alternativas de auditorías externas, en la forma de modelos y compañías destinados a la medición y calificación de los gobiernos empresariales. De los otros mecanismos de monitoreo para un gobierno corporativo se puede referir que, como señala Keenan (2004), las labores de la junta directiva de una corporación discurren principalmente en tres campos: 1) determinar la estrategia a través de la cual serán conducidos los negocios; 2) definir candidatos y realizar el nombramiento de los cuadros directivos y 3) finalmente asegurarse de proveer a la compañía con medios que faciliten la toma de decisiones y un sistema de control y auditoría para su correcto funcionamiento.

En consideración a estas funciones, en especial a las ligadas al control y la auditoría de los procesos, Boo (2003) postula que un incremento en la eficiencia de la junta directiva repercutirá de manera proporcional en una mejora al desempeño de los procesos corporativos y, en consecuencia, niveles más elevados de promoción y defensa de los intereses de los accionistas de la corporación. En otras palabras, un robustecimiento del gobierno corporativo.

Con respecto a los comités de auditorías, estos son comités operativos de la junta directiva, que se encargan de ejercer labores de supervisión sobre los mecanismos de control de la empresa, sus finanzas y los procesos de auditoría realizados tanto por agentes internos como externos. Obviamente para que estos puedan ejercer sus labores de manera eficiente y efectiva es necesario un cierto grado de conocimiento técnico de los procesos y actividades a monitorear, así como un grado considerable de libertad tanto para ejercer su labor sin obstáculos como para asegurar que actúe ajena a la influencia de los intereses particulares de los auditados.

Con la finalidad de garantizar que las funciones de un comité de auditorías se realicen de la mejor manera posible, para configurarse en una herramienta efectiva de medir la eficiencia del gobierno corporativo y la sinergia entre las directrices que emanan del mismo y los procesos y departamentos que constituyen a la compañía, la Ley Sarbanes – Oxley de 2002 (SOX) establece una serie de regulaciones entre las que destaca que al conformarse un comité de auditorías se debe contar entre sus miembros con, por lo menos, un directivo que posea conocimientos financieros y la independencia de todos los miembros que la conformen.

Otros organismos, como la Bolsa de Nueva York, promueven medidas más estrictas en relación con la conformación de un comité de auditorías, para el cual exigen, que aparte de ser entes independientes a los procesos a auditar, todos los miembros que la conforman posean cierto nivel de conocimientos financieros, aunado a esto se requiere por lo menos un miembro que posea pericia en labores de contabilidad, debido a que las mejores prácticas asociadas a los comités de auditoría exigen cierto grado de destreza y conocimiento de labores contables.

En líneas generales, los factores conocimiento e independencia son esenciales en los procesos de auditoría, al ser mecanismos que son iniciados por el propio gobierno corporativo y en los

cuales el mismo se hace susceptible a estudios, indagaciones y mediciones. Es necesario eliminar la posibilidad de que el gobierno empresarial pueda influir en el resultado del procedimiento.

Estos procesos de medición del gobierno corporativo, que pueden ser iniciados dentro de la misma corporación, se pueden resumir en el comentario de la sección mercados y accionistas del informe del Comité Blue Ribbon (1999):

El buen gobierno promueve relaciones de responsabilidad entre los principales participantes corporativos para mejorar el desempeño corporativo. Hace que la administración rinda cuentas a la junta y la junta rinda cuentas a los accionistas. En este paradigma, la junta está en su lugar para asegurar que la administración esté trabajando en el mejor interés de la corporación y sus accionistas trabajando para mejorar el valor económico corporativo. El rol del comité de auditoría fluye directamente de la función de supervisión de la junta. Dicha supervisión incluye garantizar que se establezcan políticas contables de calidad, controles internos y auditores externos independientes y objetivos para disuadir el fraude, anticipar los riesgos financieros y promover la divulgación precisa, de alta calidad y oportuna de la información financiera y de otro tipo al público. (Comité Blue Ribbon BRC, 1999, p. 20)

La investigación desarrollada por Abdallah (2021) brinda una revisión crítica del proceso de cuantificación del gobierno corporativo tanto a nivel académico como profesional, a los efectos de detectar la mejor metodología para desarrollar un Índice de Gobierno Corporativo que sea válido en todos los niveles de industrias y que a su vez sea de utilidad para todas las partes interesadas de manera uniforme.

En su investigación desarrolla una nueva metodología que subsana las deficiencias de anteriores construcciones abarcando empresas que hacen oferta pública de sus acciones como aquellas que no lo hacen. Las conclusiones prácticas de su investigación son importantes para quienes establecen las pautas de gobierno corporativo ya que subraya la necesidad de armonizar las tensiones entre las regulaciones legales de las industrias y el código de gobierno corporativo. Subraya la importancia de mejorar el rol de la junta directiva, la transparencia y la publicidad de las prácticas de gobierno y las explicaciones del incumplimiento en los reportes anuales.

4.4 Gobierno corporativo en Argentina

La Universidad de San Andrés (UDESA), en el 2018, realizó una guía donde analizó el comportamiento del gobierno corporativo en la Argentina. Como ya sabemos, el gobierno corporativo hace referencia a las relaciones internas que existen dentro de una compañía o empresa, entre sus directivos, gerentes, accionistas y demás partes interesadas, tanto externas como internas. Sus estructuras permiten a las organizaciones diseñar objetivos y determinar una planificación para alcanzar los mismos, así como también evaluar su desempeño, efectividad y eficiencia. Trata de ser progresivo y flexible, no existen un gobierno corporativo perfecto ni rígido de prácticas, el mismo abarca distintos lineamientos generales aplicables a todas las compañías. Aplicando buenas y adaptables prácticas de gobierno corporativo una compañía puede mejorar desde distintos aspectos, por ejemplo, puede realizar sus operaciones de mejor manera, toma de decisiones, buscar mejores oportunidades de inversiones y a su vez fomentar el crecimiento sostenible

El propósito del gobierno corporativo va más allá de mejorar el desempeño individual de una compañía, se quiere que las mismas asistan en la creación de una mayor confianza y transparencia en el mercado de capitales, esto con el fin de apalancar el mencionado crecimiento sostenible, es decir, que todos los esfuerzos permitan edificar la actualidad de las instituciones sin comprometer su futuro. El gobierno corporativo favorece el crecimiento económico a largo plazo, la estabilidad financiera y una mejor inclusión social, garantizando seguridad para los accionistas de la compañía y de todas las partes involucradas (UDESA, 2018).

Un objetivo claro del gobierno corporativo para los sectores públicos y privados es aumentar la confianza y la seguridad transversalmente en el mercado de capitales argentino, dado que el crecimiento sostenible del mercado de capitales es un elemento de vital importancia para garantizar el desarrollo económico del país (UDESA, 2018).

Fundamentalmente el gobierno corporativo se trata de como las empresas equilibran los distintos intereses de sus grupos de interés, así como los diversos procesos y prácticas que le permiten a la empresa llevar a cabo sus operaciones, evaluar desempeño, planificar estrategias y establecer objetivos. El éxito del desarrollo sostenible, más que el sustentable,

de una empresa se basa en la capacidad de involucrar a las partes interesadas internas como externas, comunidades locales, gobierno, todo con el fin de alcanzar los objetivos comerciales. Al dividir el gobierno corporativo en áreas específicas, es posible entonces analizar cómo se puede emplear mejores prácticas de forma específica para mejorar el funcionamiento general de la empresa.

El liderazgo de una empresa, la forma en cómo está estructurada y cómo funciona su sistema administrativo, el entorno interno de la empresa, las estructuras de gestión de riesgos, su nivel de transparencia y divulgación de la información tanto financiera como no financiera, y los derechos claros de los accionistas de la empresa, son todos componentes claros que se unen para formar el gobierno corporativo de una empresa (UDESA, 2018).

Partiendo del liderazgo de una empresa, es muy importante que los máximos niveles de la misma marquen la pauta para toda la organización de su compromiso con el gobierno corporativo como tal. De igual manera las operaciones deben realizarse con la mayor responsabilidad con todos los grupos de interés. Actualmente la formalización de documentos e indicadores de gestión es un ejemplo práctico de validación de compromiso de una empresa como el gobierno corporativo. Continuando con la importancia del liderazgo en la empresa, tanto la estructura administrativa, asegurando su independencia en sus labores, como el nivel supervisorio de la gestión de la empresa y sus operaciones, además como desarrollador de estrategias resultan claves en los aspectos del gobierno corporativo. Las juntas directivas de igual forma deben estar alineadas en un solo pensamiento, la heterogeneidad puede llevar a tomas de decisiones más deficientes. La falta de profesionalización y formación de los directivos puede comprometer la confianza del inversionista, la falta de capacidad puede comprometer el liderazgo de la empresa (UDESA, 2018).

En tercer lugar, el entorno de control de una empresa es otro componente fundamental de un gobierno corporativo, este punto trata de como una empresa gestiona sus riesgos, asegura el cumplimiento de las leyes y normativas, gestiona sus prácticas y realiza auditorías internas y externas, de igual manera propicia canales seguros para las quejas regulares. Este punto debe ser perfectamente identificable en las empresas, con el fin de asegurar el cumplimiento legal que permita que todos los procesos y operaciones se realicen de manera segura. Los

resultados de las auditorías internas pueden mejorar la planificación estratégica y mejorar la confianza de todas las partes involucradas (UDESA, 2018).

Otro punto importante para una empresa es el nivel de transparencia que enseña una empresa y la cantidad y calidad de información que revela tanto a sus accionistas como al mercado en general. Revelar la información económica y no económica correcta aumenta la capacidad de los interesados para analizar de mejor manera y precisión las operaciones de una empresa. Otra información valiosa para valorar un gobierno corporativo es la disponibilidad de proporcionar detalles de la gestión medioambiental y sobre relaciones sociales, esto es un requisito cada vez más común en las empresas e instituciones, solicitado por las inversiones del estado y las comunidades locales, la divulgación de esta información es una buena práctica de gobierno empresarial (UDESA, 2018).

Por último, los derechos otorgados a todo tipo de inversionistas y accionistas, protecciones de los mismos, forman parte de otro eje fundamental de un gobierno corporativo. Asegurar tanto la formalización de las juntas de accionistas, el acceso equitativo a la información y la divulgación de conflictos de intereses y transacciones con partes relacionadas son prácticas que ayudan a garantizar los derechos de los accionistas minoritarios. Un buen gobierno corporativo vela por el equilibrio de los derechos entre los accionistas mayoritarios y minoritarios. Las metodologías comerciales globales cambian debido a la aparición de nuevas tecnologías y riesgos, como la seguridad cibernética, el uso de blockchains, mayores riesgos, etc. los gobiernos corporativos de empresas deben evolucionar y cambiar a lo que requieran las instituciones, regularmente se deben revisar las necesidades y oportunidades de los gobiernos corporativos de mercados de capitales locales (UDESA, 2018).

Estos conceptos y directrices del gobierno corporativo están sustentados en la OCDE, organización que monitorea temas económicos a nivel mundial. Estos principios están intrínsecamente vinculados con el anhelado desarrollo sostenible, hablamos de mayor crecimiento económico, promover el desarrollo humano y social y proteger el medio ambiente al lograr los beneficios económicos y sociales.

En el 2018, Argentina fue sede de la Mesa Redonda de Gobierno Corporativo Latinoamericano anual, una iniciativa de la OCDE con inicios en el 2000, de la cual Argentina ha participado en varias oportunidades. En la mencionada reunión se trataron

puntos como el desarrollo del mercado de valores de América Latina, revisaron los mercados de toda la región y sus características de gobierno corporativo. En cuanto al comportamiento de los gobiernos corporativos de Argentina, comparados con los principios de la OCDE, está claro que se están logrando avances sustanciales para disminuir las brechas en algunas áreas pendientes. La nueva visión regulatoria de Argentina aumenta la alineación con los principios de la OCDE, sin embargo, las nuevas regulaciones es una parte del cambio requerido, es necesario cambiar los paradigmas de los gobiernos corporativos con el fin de emerger hacia las visiones de los países más desarrollados, es uno de los principales retos de la Argentina y sus mercados locales (UDESA, 2018).

El Banco Mundial designa esfuerzos para evaluar el desempeño de las normas y códigos de gobierno corporativo en Argentina. Se analiza la actuación frente a los principios de la OCDE en varios países, ayudando a fortalecer a las instituciones locales y marcos regulatorios. Dichas evaluaciones y observaciones sirvieron para apalancar la creación del nuevo código de gobierno corporativo en Argentina (UDESA, 2018).

Ciertamente el gobierno corporativo ha evolucionado durante las últimas décadas, presenciando escándalos corporativos y crisis económicas locales e internacionales que han marcado el rumbo y evolución de los gobiernos corporativos. Estos hechos han servido como coyuntura en el desarrollo de una regulación más estricta y de mejores metodologías y prácticas. Tomando en cuenta que la Ley de Mercado de Capitales data de 1969, fue en la década de los 90 que se vio un mejor crecimiento en las inversiones internacionales en el país. Esto marcó el comienzo de regulaciones de gobierno corporativo más desarrolladas, se propició un mercado de capitales en crecimiento (UDESA, 2018).

En 1994 se realizó una revisión a la constitución donde se incluyó un nuevo artículo, sobre la protección de los derechos de los consumidores y se incluyeron estándares de transparencia para los participantes de los mercados capitales. Podemos afirmar que esto sentó el precedente para la Ley de Transparencia de las Empresas Públicas de 2001, Decreto 677, que considerado como el avance más importante de la primera década de la década de 2000 en la creación de las bases de la legislación de gobierno corporativo en Argentina (UDESA, 2018).

Tras el escándalo de corrupción de Siemens en el año 2001, donde se registraron diferentes pagos de sobornos, con el fin de obtener contratos muy lucrativos con el gobierno de turno,

todas las empresas fueron revisadas en sus controles internos, se realizaron auditorias y demás procedimientos. En la década de los 2000 se establecieron mayores regulaciones en los gobiernos corporativos en Argentina. El primer código de gobierno corporativo fue publicado por la Comisión Nacional de Valores en el 2007, dando un paso importante hacia la búsqueda integral de crear conciencia sobre el gobierno corporativo en su conjunto. Este código fue actualizado en el 2007 y luego en el 2018. Gracias a regulaciones como esta, el tema de gobierno corporativo en Argentina está en auge y crecimiento, siempre con el objetivo de asumir los principios de la OCDE, en la siguiente sección profundizaremos en las normativas de gobierno corporativo en Argentina (UDES, 2018).

4.4.1 Normas vigentes en Argentina relativas al Gobierno Corporativo

Argentina posee normas de gobierno corporativo obligatorias para las empresas que hacen oferta pública de valores (Res 606/12, 2012). Dichas normas contemplan aspectos cuyo propósito es sentar las bases para una sólida administración. En ese sentido las normas deben:

- Garantizar que el Órgano de Administración asuma la administración y supervisión de la Emisora y su orientación estratégica.
- Asegurar un efectivo Control de la Gestión de la Emisora.
- Dar a conocer el proceso de evaluación del desempeño del Órgano de Administración y su impacto.
- Que el número de miembros externos e independientes constituyan una proporción significativa en el Órgano de Administración de la Emisora.
- Comprometer a que existan normas y procedimientos inherentes a la selección y propuesta de miembros del Órgano de Administración y gerentes de primera línea de la Emisora.
- Evaluar la conveniencia de que miembros del Órgano de Administración y/o síndicos y/o consejeros de vigilancia desempeñen funciones en diversas Emisoras.
- Asegurar la Capacitación y Desarrollo de miembros del Órgano de Administración y gerentes de primera línea de la Emisora.

Asimismo, las compañías de seguros poseen una norma específica (Res 1118/2018 B.O. 5/12/2018) cuyo propósito es profesionalizar a las entidades y favorecer la transparencia. Asimismo, procura crear un ambiente de mayor confianza en el mercado y en los asegurados. Además, la aplicación de los principios y recomendaciones favorece la estabilidad financiera, la previsibilidad y el crecimiento de un mercado asegurador solvente que garantice una gestión sana y prudente.

Independientemente de estas normas de aplicación obligatoria, se puede realizar una construcción innovadora llamada el Estatuto de Gobierno, por el cual una empresa puede fomentar y mejorar su gobierno corporativo. No es suficiente enumerar algunos principios de gobernanza y un conjunto de buenas prácticas relacionadas, se debe dar un paso más, que consiste en un Estatuto de Gobierno diseñado y aprobado por la Junta, votado por los accionistas y promulgado por la gerencia. Tal estatuto es un vínculo fundamental entre los principios y las buenas prácticas, ya que se puede hacer cumplir desde la propia empresa, como el estatuto básico sobre el gobierno corporativo (Aprea, 2011).

Ahora bien, si se desea estudiar de manera detallada las normas que rigen el gobierno corporativo en la Argentina, es necesario tener presente la diferencia que existe entre el Gobierno Corporativo Institucional y el Gobierno Corporativo Contractual; en el primero se hace referencia a aquellas normas o condiciones impuestas a las empresas por los países o estados en los que se encuentran radicados, mediante los marcos legales vigentes y aplicadas a través de sus instituciones. Mientras tanto, el segundo implica las normas que una corporación asume de manera unilateral para su gobierno corporativo.

En materia de las normas asociadas al Gobierno Corporativo Institucional, promovidas desde el estado argentino, podemos mencionar la Ley de Sociedades Comerciales (LSC) también conocida como ley 19.550, considerando también sus modificatorias. Dicho instrumento impone a las industrias argentinas un marco legal que se encarga de regular la gran mayoría de los aspectos referentes a organización y constitución de agrupaciones o sociedades de carácter comercial

No es exagerado, desde ningún punto de vista, considerar que casi la totalidad de los procesos organizacionales se encuentran regulados de una u otra manera por esta ley, en la cual podemos encontrar artículos e incluso secciones completas referidas a procesos tan diversos

como: los procedimientos de fusiones o divisiones, así como aquellos vinculados a la liquidación o disolución de las corporaciones, la constitución de las compañías, los procesos vinculados a la emisión de las acciones, las regulaciones asociadas a las prácticas de la contabilidad empresarial y los parámetros que rigen las relaciones de control entre corporaciones, asociaciones o sociedades.

Sí solo consideramos los aspectos que ya han sido mencionados, podríamos argumentar que un marco legal que conlleve a la regulación de estos ya tendría repercusión, por lo menos de manera tangencial, sobre el gobierno corporativo de las empresas; sin embargo, la competencia de la ley 19.550 va mucho más allá de estos aspectos, regulando asuntos vinculados directamente con el gobierno corporativo, lo que se puede notar en la capacidad de la ley sobre facetas de la vida corporativa vinculadas a la composición de los directorios de las empresas, la constitución de las asambleas de accionistas, las comisiones especiales y de fiscalización, así como la protección a los derechos de los accionistas.

Otra ley asociada al Gobierno Corporativo Institucional es la Ley de Mercado de Valores (LMV), a la que también se le conoce como la ley 17.881 promulgada en el año 1968 y mediante la cual se instituye la Comisión Nacional de Valores (CNV), como el organismo que actuará, de conformidad con los estatutos y artículos que conforman la mencionada ley, para organizar el mercado de valores en Argentina y regular su funcionamiento.

La Comisión Nacional de Valores tiene competencia, y ejerce sus funciones de regulación, sobre la totalidad de las sociedades que se desenvuelvan en el campo de la oferta pública. Labores que realiza amparada en la facultad de promulgar normas de carácter reglamentario, en los ámbitos afines al mercado de capitales, haciendo uso de Resoluciones Generales.

De especial importancia entre estas resoluciones generales, se encuentra la que corresponde al 516 del 2007; instrumento por medio del cual la Comisión Nacional de Valores establece las bases fundamentales de un Código de Gobierno Societario que, salvos contadas excepciones, aplica para aquellas sociedades con autorización para realizar la oferta pública de sus acciones; adicionalmente obliga a los directores de dichas asociaciones a anexar en las memorias sobre los Estados Contables un informe sobre el Código de Gobierno, para todos los estados correspondientes a ejercicio fiscales posteriores al comienzo del año 2008.

A pesar de que las Ley de Mercado de Valores y la Ley General de Sociedades, regulan y controlan la mayoría de los aspectos vinculados a las corporaciones y otras figuras que surgen de las asociaciones de carácter comercial, no hacen referencia, más que en algún apartado donde se plantean normas aisladas, a las sociedades abiertas cuyos valores cotizan en el Mercado de Valores. Ante la necesidad de regular estos mecanismos de asociación, el ejecutivo argentino promulgó el Régimen de Transparencia de la Oferta Pública de la Comisión Nacional de Valores mediante el decreto 677/2001.

El impacto de esta legislación se puede sentir en diversos ámbitos del mundo corporativo y en su gobierno, entre los más relevantes se pueden mencionar: en el ámbito accionario regula puntos como el justo trato hacia los accionistas minoritarios, limitar las remuneraciones en acciones de la compañía que se le pueden dar a gerentes y directores como parte de una regulación más amplia en el ámbito del acceso de los empleados a la posesión de acciones de la compañía través de planes de participación; para los miembros del directorio, la ley define como debe estar organizado el directorio, que sus miembros deben contar con seguros de responsabilidad civil y sus funciones deben estar registradas ante la Comisión Nacional de Valores (esto último se desarrolla en un apartado dedicado a las potestades de la comisión en su papel de ente supervisor).

Adicionalmente, esta ley también toca temas asociados a las relaciones entre corporaciones que no habían sido considerado a profundidad en instrumentos legales previos, como por ejemplo la manipulación de mercados y el insider trading e introduce nuevas figuras y procedimientos dentro de los procesos de control tradicionales en la industria, como por ejemplo la implantación de procedimientos arbitrales de carácter obligatorio para emisores y al que los inversores pueden optar, aún sin estar obligados a estos por la ley, lo que a nivel práctico obliga a establecer mecanismos propios de resolución de conflictos a los mercados autorregulados, con la finalidad de reducir los costos y tiempos de respuestas en procedimientos legales de arbitraje.

Si nos concentramos en las normativas que entran en el ámbito del Gobierno Corporativo Contractual, debemos empezar haciendo la aclaratoria de que en esta modalidad, como ya se ha referido, la propia corporación asume una serie de reglas o normas con la finalidad de subordinar a estas sus procesos y su gobierno corporativo, sin que un ente externo se las

imponga; lo que implica que: normativas, procedimientos y regulaciones promulgadas por el estado u otro agente externo a la corporación pueden entrar en esta categoría, siempre y cuando el marco legal vigente bajo el cual se desarrollen las actividades de la corporación no requiera su implementación obligatoria.

Siendo referencia obligada, dentro de esta modalidad, el Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina que son una serie de pautas, por no ser obligatorias, desarrolladas por el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO) que se enfocan en incrementar el valor de una empresa mediante una serie de recomendaciones vinculadas a los procedimientos administrativos y el control de los procesos corporativos. Al tratarse de un elemento identificado con el Gobierno Corporativo Contractual, su aplicación no es obligatoria ni se requiere dentro del marco de leyes vigentes en la nación argentina, y es el mismo Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones el que promueve y recomienda su aplicación principalmente a las sociedades de negocios con oferta pública, hacia las cuales está dirigido este código, aunque también declara la utilidad de estas pautas para las sociedades cerradas y otras formas de asociación comercial conexas (IAGO, 2004).

En el Código de Mejores Prácticas, observamos un esfuerzo de carácter no intrusivo, por parte de las instituciones del estado argentino con la finalidad de fortalecer las corporaciones del país. Utilizando como medio una serie de recomendaciones basadas en las mejores prácticas, aplicadas por la industria a nivel mundial, para un gobierno corporativo exitoso; sobra decir que estas recomendaciones se encuentran alineadas de forma armónica y sinérgica con el ámbito legal argentino y las prácticas empresariales propias de la región, por lo que están en concordancia con lo declarado en la Ley de Sociedades Comerciales y las resoluciones generales vigentes emanadas desde la Comisión Nacional de Valores.

A la par en que el código pretende fortalecer e incrementar las posibilidades de éxito en la gestión de un gobierno corporativo, también procura que este sea llevado de una forma más transparente. Estos elementos producen una serie de condiciones positivas en el marco corporativo que, entre otras cosas, facilitan el acceso de las compañías al mercado de capitales, incrementan la capacidad de identificar y remediar conflictos de intereses, rebajan los costos de las operaciones transaccionales, reducen los riesgos típicamente asociados a la

gerencia de sociedades comerciales y, en líneas generales, mejoran la gestión de los activos de la corporación.

A pesar de la existencia de un marco legal establecido por la nación argentina para las asociaciones corporativas, y el impacto positivo que cada uno de estos recursos ha tenido sobre la industria y su gobierno corporativo, aún hay una deuda de parte de las corporaciones, grandes y chicas, con respecto a los medios del Gobierno Corporativo Institucional y Contractual; la CEF (2005) señala que evidencia de esto es un desarrollo menor del mercado de valores en la Argentina con respecto a sus vecinos de la región y otras naciones cuyas economías se califican como emergentes.

Los niveles modestos del mercado de valores argentinos producen una relación recíproca con los gobiernos corporativos que condicionan un mejor crecimiento. En esta, las deficiencias de los gobiernos corporativos producen una caída en la demanda de los títulos de parte de posibles inversores, que se constituye en una de las razones para que el desarrollo de los mercados sea deficiente, lo que a su vez desalienta la entrada del capital extranjero, debido a que los potenciales inversionistas perciben el bajo desarrollo del mercado como un indicativo de que el ecosistema corporativo no premia, alienta o estimula las buenas prácticas del gobierno corporativo. De allí la importancia de los marcos legales y códigos de prácticas promovidos desde el ejecutivo y sus instituciones, como medios de romper con los esquemas autosustentables que impiden el crecimiento de la economía en sus asociaciones económicas.

4.5 Gobierno corporativo en los esports

Los esports, como cualquier negocio, se encuentran conformados por un conglomerado de partes interesadas que gravitan en torno al negocio. En este caso la competencia en los juegos electrónicos conforma su estructura empresarial. Comúnmente estas partes interesadas están conformadas por los desarrolladores que publican el juego, los jugadores, los equipos que contratan sus servicios, los patrocinadores, los organizadores de las competencias, los medios por los cuales se transmiten los eventos y los fanáticos o consumidores del producto.

Entre todas ellas, la única de las partes interesadas que ejercen de manera significativa tareas que podemos identificar como propias al rol de un gobierno corporativo, dentro del negocio de los esports, son las compañías desarrolladoras o aquellas que publiquen el contenido

desarrollado para ellos a través de terceros. En virtud de que son estas compañías las que financian el diseño, desarrollo, producción, marketing y la cadena de distribución del producto, el videojuego es esencialmente suyo y tienen asegurados los derechos de propiedad intelectual sobre el mismo (Purewal y Davies, 2016). Esto le da cierta condición de primacía en cualquiera de los aspectos ligados a la gestión y el uso de su producto.

Esta particularidad tiene como consecuencia que la mejor manera de describir el carácter de los gobiernos corporativos en los esports es con la palabra “fragmentado”. Si bien los desarrolladores toman de manera casi universal el rol de gobierno corporativo en el negocio, como señala Joost (2017), cada uno de ellos tienen su forma particular de entender y asumir su papel como ente coordinador y regulador en el negocio. Ya nos hemos referido a este hecho, con el ejemplo de la diferencia con la cual desarrolladores de la talla de Riot Games y Blizzard se involucran en la gestión del ámbito de su producto como parte de los deportes digitales.

Sin embargo y con todas las diferencias y a la heterogeneidad en las formas que puede tomar el gobierno corporativo ejercido por los desarrolladores en el negocio de los esports, se considera que, independientemente de cuál sea el desarrollador, su rol es similar para la gran mayoría de los esports y se corresponde con el núcleo de la gestión y la regulación del negocio.

La manera en que se constituyen estos gobiernos corporativos se basa en los acuerdos para utilizar la licencia de los juegos de videos. Partiendo de este punto es fácil comprender la razón por la cual los desarrolladores se encuentran en el punto más alto de esta estructura y pueden fácilmente imponer condiciones e impulsar sus intereses a otras partes interesadas, como a organizadores de los eventos, siendo estas prerrogativas el primer conjunto de regulaciones y la base de la estructura del negocio. A su vez, los organizadores de los torneos amplían este marco estructural agregando otros elementos, que no entren en conflicto con las bases que ya se han sentado, y generalmente se enfocan en el conjunto de reglas que deben seguir los jugadores cuando deciden formar parte de un evento de ese organizador, que van desde los formatos inherentes a la competición hasta los códigos de conducta, así como las penalizaciones correspondientes para aquellos que rompan dichas reglas (ESL Play. Global Rules, 2020).

Asimismo, los equipos también poseen regulaciones correspondientes a la conducta y ética a las que sus jugadores se encuentran sometidos por medios contractuales. Igualmente, el acceso de los contenidos, generales o particulares, a las plataformas de streaming se encuentran sujetas a las políticas de emisión de cada uno de estos canales. Sin embargo, al tratarse de medios digitales que han surgido recientemente, muchas veces las definiciones de cuál contenido son apropiados o inapropiados aún es vaga lo que según lo expuesto por Ruberg (2020) a veces permite la discriminación o el trato preferencial entre los creadores de contenido.

Vale la pena recalcar que las regulaciones pueden diferir, y usualmente lo hacen, entre diferentes desarrolladores, cada uno de los organizadores de torneos, los equipos y las plataformas de difusión, por lo menos más allá de aspectos comunes que pueden considerarse los más básico de cualquier regulación.

Aunque los desarrolladores y los poseedores de los derechos de los juegos pongan sobre la mesa recursos y cierto nivel de orden, un modelo que tiene a la cabeza esta parte interesada también presenta serias dificultades. La primera de las cuales se deriva del hecho que, desde el punto de vista de los desarrolladores, los esports son una faceta más de la promoción y el marketing de la marca de un juego. Debido a esto, se centran más en los niveles de reputación, popularidad y entusiasmo que la competición le pueda proveer al juego que a la competición misma. De hecho, los esports quedan sometidos a decisiones unilaterales por parte de los desarrolladores, como por ejemplo: modificaciones sobre el juego, su contenido, reglas o mecánicas básicas e incluso su disponibilidad. Normalmente, aunque la decisión de realizar estos cambios se toma considerando aspectos de la cadena de valor del negocio del entretenimiento electrónico ajenos a los esports, en muchos casos el impacto sobre la competición ha llegado a ser sumamente significativo, lo que automáticamente los convierte en industrias menos estables que sus contrapartes tradicionales.

Precisamente, una de las maneras de analizar el impacto y la necesidad que el gobierno corporativo tendría en el negocio de los deportes electrónicos consiste en comparar sus estructuras corporativas con las de otros deportes tradicionales, particularmente el fútbol. El establecimiento de un código de mejores prácticas, diseñado específicamente para la industria del fútbol, ayudaría a los clubes de esports a mejorar sus estructuras y

procedimientos de gobierno. Tal código sería bastante simple de diseñar y el costo de implementarlo sería bajo.

Hay ejemplos de estructuras y procedimientos de gobernanza de mejores prácticas que se pueden encontrar tanto en clubes federados como no federados, grandes y pequeños. Estos ejemplos podrían usarse para diseñar normas con disposiciones separadas para las entidades deportivas que cotizan en bolsa, las que no cotizan, grandes y pequeñas, así como para los clubes propiedad de los fideicomisos o franquiciados.

El fútbol, al igual que los esports, es un negocio especialmente desafiante porque los clubes tienen que equilibrar las necesidades de sustentabilidad con el deseo de lograr el éxito en el campo. Para enfrentar este desafío, los clubes deben estar equipados con las mejores prácticas de estructuras de gobierno (Michie y Oughton, 2005).

El establecimiento de un nuevo modelo regulatorio global para la industria de los deportes electrónicos es esencial, dados los aspectos únicos de este negocio global. En ausencia de acuerdos formales entre las corporaciones que conforman el ecosistema y las naciones participantes con supervisión organizacional internacional, la armonización e implementación de las reglas y sanciones de los deportes electrónicos deben ser desarrollados de manera individual y autónoma (Martinelli, 2019).

La gobernanza en los esports debe concentrarse en regular la coordinación y organización de todas las partes interesadas de manera eficiente y transparente minimizando el riesgo. Esta debería ser la base para un sistema armonizado de gobernanza aplicable a la industria de los esports, ya que el gobierno corporativo se centra en los derechos e intereses de todos los interesados, comparte y define responsabilidades, garantiza integridad y el proceder ético, haciendo cumplir la transparencia (Scholz, 2019). Como ejemplo de ello puede citarse un fallo en el juego Counter Strike que permitía a los entrenadores conocer los movimientos de sus rivales. Este error del programa fue utilizado de manera deshonesta por entrenadores y con su posterior detección implicó sanciones monetarias y reputacionales para equipos y entrenadores (Benaim, 2020).

La industria de los esports debe superar muchos obstáculos si espera que las empresas de apuestas y los entes reguladores se involucren e inviertan en su potencial. De manera similar

al dopaje en el ciclismo o en otras disciplinas, el dopaje beneficia a los jugadores de deportes electrónicos al permitirles entrenar más tiempo que sus rivales.

La cafeína, las bebidas energizantes, los suplementos de ginseng y todo tipo de productos de venta libre se consumen de manera excesiva. No existe una respuesta única que solucione todos los problemas de los deportes electrónicos. Sin embargo, un enfoque proactivo es fundamental para abordar los problemas. Los avances tecnológicos no deberían ser un impedimento para crear una regulación, sino que deberían ofrecer la oportunidad para que los deportes electrónicos sigan creciendo, protejan a todos los involucrados en la industria y permita la realización de torneos transparentes y justos. No hay duda de que los deportes electrónicos se destacarán en los próximos años si abordan estos problemas de manera sistemática, proactiva y con un plan más amplio y previsor en lugar de un enfoque de aprender sobre el error (Toomey, 2019).

Otro de los problemas que debe resolver el gobierno corporativo en las empresas de esports es el vinculado al impacto en los menores de edad como empleados de los clubes o como espectadores. Por lo tanto, el gobierno corporativo debe tomar medidas de precaución como marcar transmisiones en vivo con una clasificación de edad. Además, en caso de que los jugadores menores de edad estén compitiendo, todos los participantes dentro del mercado de los deportes electrónicos deben cumplir con las regulaciones legales de trabajo, tales como el tiempo de descanso, el trabajo de fin de semana y el trabajo nocturno.

Por la complejidad del negocio, todavía no se ha encontrado una solución general que cubra todos los aspectos de los deportes electrónicos (eventos, transmisión y publicación de juegos). Cada uno debe ser diferenciado y revisado para determinar los requisitos previos para la seguridad sostenible de los menores (Deloitte, 2019).

El gobierno corporativo posee dos desafíos en los deportes electrónicos: la competencia y los jugadores. Por un lado, poder desarrollar políticas uniformes dirigidas a garantizar la integridad competitiva y por el otro lado, desarrollar políticas que definan el procedimiento de cuidado hacia los jugadores. Si bien algunos desarrolladores de juegos, como Riot Games, tienen más reglas establecidas sobre la integridad competitiva que otros desarrolladores, sigue siendo un problema la falta de uniformidad. La ausencia de políticas de cuidado es un

problema que debe ser atendido, ya que muchos jugadores de deportes electrónicos son jóvenes o menores de edad.

El crecimiento de los deportes electrónicos ha asegurado que a menudo los jugadores comiencen una carrera profesional sin haber finalizado sus estudios. La aparición de las casas de equipo en los deportes electrónicos añade un peligro adicional, ya que esto significa que su empleador controla tanto su retribución como su hábitat. Es necesario el establecimiento de reglas claras de gobernanza para prevenir abusos (Koot, 2019).

Las estructuras de gobiernos corporativos existentes, basadas en la regulación ejercida por los desarrolladores de los juegos, han fallado en encarar y dar solución a los problemas antes descritos. Lo que no es de extrañar, debido a que estas compañías no ven a los esports como su principal fuente de ingresos y en varios casos sólo como una faceta accesoria al “verdadero negocio”. Asimismo, el alcance principal de su labor de regulación y gobierno se concentra en el manejo de los niveles más altos de la competición, ya que estos son los que le pueden producir mayores rendimientos.

Como respuesta natural a estas carencias han surgido una nueva categoría de partes interesadas en el ámbito de los deportes electrónicos, caracterizadas como órganos de gobiernos de esports (a nivel nacional e internacional) y las auto proclamadas organizaciones de guardianes de la industria (Koot, 2019).

Los órganos de gobierno de esports son producto del esfuerzo combinado de algunos organizadores de eventos, equipos y jugadores, que han planteado la necesidad de entes gubernamentales separados de los desarrolladores de los juegos. En estos momentos existen tres organizaciones de carácter internacional que se adjudican el rol de ser la organización internacional que gobierna la gestión de los esports: The International Esports Federation (IeSF, 2020), The World Esports Association (WESA, 2020) y The Global Esports Federation (GEF, 2020), sin que ninguna de ellas pueda llegar a reclamar predominancia sobre las otras o legitimidad real para ejercer de manera efectiva las funciones de gobierno. Obviamente, esta falta de legitimidad deriva parcialmente de que, para gobernar y regular los aspectos relacionados con un juego, se requeriría el permiso expreso por parte del desarrollador de este, lo que no se presenta como una tarea fácil ya que esencialmente sería pedirle que renuncien a una parte de los derechos de manejo de su producto.

En el ámbito nacional es difícil encontrar más de un organismo de gobiernos de los esports, con la particularidad de que no existe una concepción universal de las metas que persiguen, por lo que no existe un carácter de uniformidad ni un consenso en el alcance de estas. Asimismo, las labores que ejercen se enfocan más hacia la promoción y el crecimiento de los esports en su país que al gobierno y regulación de estos.

Por otra parte, las organizaciones de guardianes de la industria son grupos conformados por personas del medio de los esports, que han desarrollado una serie de regulaciones que constituyen los estándares básicos para proteger la integridad dentro de esta modalidad de competiciones, proponiendo líneas de conductas necesarias para fomentar un ambiente sin corrupción, evitando desviaciones como la manipulación de los encuentros, fraudes de apuestas, abuso de sustancias, discriminación, etc. Estos grupos no buscan la imposición de dichos códigos, como pudiera pretender un organismo de gobierno, sino que se los presentan a los diferentes organizadores como una herramienta que se espera acepten de manera voluntaria. De entre todas estas organizaciones la más relevante es la Esports Integrity Commission, cuyos códigos de conducta y regulaciones han sido adoptados por varias partes interesadas dentro de la industria, especialmente varios organizadores de alto nivel (ESIC. Our Codes. 2020).

Sugiere Windholz (2020) que los temas regulatorios deben ser resueltos por los propios actores y que los gobiernos deben resistir la tentación de interferir o imponer una solución. En su opinión estamos en un periodo de experimentación regulatoria y no de fragmentación regulatoria como algunos opinan. Esto significa que, como existen diversos enfoques regulatorios vigentes, tanto a nivel global, regional y nacional, el mercado se encuentra experimentando y tratando de determinar las mejores prácticas. Los deportes tradicionales han tenido la potestad y libertad de experimentar y aprender que crecía en importancia y evolución de sus estructuras de gobierno, por lo tanto, los deportes electrónicos deberían desarrollar el mismo trayecto y tener la misma libertad.

No obstante, si bien los deportes electrónicos poseen similitudes con los deportes tradicionales en cuanto tienen ligas, franquicias, equipos, torneos, apuestas patrocinadores y todo lo vinculado a un espectáculo deportivo, existen aspectos esenciales que los diferencian. Los deportes electrónicos son empresas comerciales con fines de lucro operadas por

compañías de videojuegos que no se atribuyen la potestad de custodia normativa de los deportes, pero la propiedad intelectual que poseen del juego les otorga un poder significativo sobre la regulación de las competiciones. Este es un aspecto novedoso y diferenciador de los deportes electrónicos respecto de los tradicionales. Es por ello que los gobiernos no deberían permitir que lo que a priori parecen ser similitudes, los conlleve a la aplicación automática del marco normativo de los deportes tradicionales a los deportes electrónicos. Los deportes electrónicos poseen diferencias respecto de los deportes tradicionales y su estructura de gobierno debe plasmar y contemplar esas diferencias.

Maréchal, et al (2020) señalan en su investigación un enfoque de problemáticas novedosas en materia de Gobierno Corporativo que tienen especial aplicación en la industria de los Esports. En su informe, describen las medidas de privacidad y protección de datos necesarias para disminuir los daños reputacionales vinculados con el contenido que se originan en la publicación de las experiencias on line de los usuarios.

El buen gobierno corporativo es un requisito previo necesario para el buen gobierno del contenido en las plataformas de redes sociales, básicamente porque es el canal a través del cual se monetizan las apariciones públicas de sus jugadores. Para identificar, prevenir y mitigar los daños sociales en la reputación empresarial causados por la viralización de contenido peligroso, Twitch, Discord, Google, Twitter y demás plataformas populares en los Esports, deben estar sujetos a una fuerte supervisión institucional.

Durante los últimos años se vienen produciendo intentos legislativos para regular la monetización en la práctica de los videojuegos. Sin embargo, existe una brecha cada vez mayor entre la regulación formal y la regulación aplicable.

Perks (2021) plantea un enfoque descentralizado para examinar la regulación de los ingresos monetarios derivados de prácticas de deportes electrónicos incorporando las interconexiones globales de varios actores, que incluyen las corporaciones, los gobiernos, los consumidores y los organismos reguladores independientes. A medida que los procesos legislativos continúan desarrollándose a nivel internacional cobra más fuerza la noción que los entes reguladores estatales deben considerar formas alternativas de regulación fuera de la legislación tradicional.

Muchos desarrolladores y organizaciones están tomando medidas para evitar controversias en este aspecto. Allí es donde la robustez y la unificación de normas de buen gobierno corporativo toman importancia y trascendencia. En última instancia, la regulación indudablemente cambia y es importante entender que no hay un solo actor trabajando en estas negociaciones, sino muchos actores involucrados.

4.6 Relación entre el gobierno corporativo y la generación de valor

El modelo de negocio centrado en el gobierno corporativo incide significativamente en algunas medidas de valoración empresarial como la rentabilidad o la rentabilidad por dividendos. El retorno sobre la inversión tiene una correlación muy alta y significativamente positiva. La relación del tamaño del directorio con la valoración no es monótona. Existe una relación cóncava que indica que en un principio al aumentar los tamaños de los directorios aumenta la valoración hasta que se establece un límite máximo y luego se establece la valoración es negativa.

Por otro lado, la relación global entre la valoración y la concentración de propietarios no es lineal. La relación obtenida es convexa, lo que significa que el aumento de la junta de accionistas disminuye la valoración hasta un momento después del cual se observa una relación positiva. Esto implica que la propiedad debe estar muy concentrada en manos de personas ajenas a cualquier impacto significativo en la valoración; de lo contrario, se prefiere la propiedad dispersa (Nanka Bruce, 2009).

Otra medida de valoración del efecto del gobierno corporativo es la relación entre el riesgo de incumplimiento y el coeficiente de respuesta de ganancias (ERC por su denominación en inglés: earnings response coefficient). Este coeficiente muestra la relación estimada entre los rendimientos de capital y la porción inesperada de los anuncios de ganancias de las empresas (Chan Kim, Seol y Kang , 2017).

Analizando el resultado de 334 empresas que cotizan en la bolsa de Malasia, durante los años 2002 y 2007, se ha demostrado que el gobierno corporativo mitiga el efecto del riesgo de incumplimiento mientras controla los determinantes establecidos del ERC: tasa de riesgo, crecimiento, persistencia de ganancias y tamaño (Balkish Zakaria , 2012).

El crecimiento, la persistencia de ganancias y el tamaño están positivamente relacionados con el ERC. En cambio, el riesgo de incumplimiento está relacionado negativamente con el ERC, lo que confirma que la tasa de riesgo es solo una medida parcial para el ERC.

El gobierno corporativo mitiga el efecto negativo del riesgo de incumplimiento en ERC.

El gobierno corporativo se constituye como un prometedor modelo de gestión para la generación de valor. Ello es así porque reporta beneficios no solo para las compañías sino para todos sus grupos de interés, confirmando que es una estrategia clave en la construcción de empresas que perduren en el tiempo.

En mercados emergentes, mejores marcos de gobierno corporativo benefician a las empresas a través de un mayor acceso al financiamiento, un menor costo de capital, un mejor desempeño y un trato más favorable para todos los interesados. Numerosos estudios muestran que estos canales operan a nivel de empresas, sectores y países, con una causalidad cada vez más claramente identificada (Claessens y Yurtoglu, 2012). Se evidencia también que las estrategias y mecanismos que actualmente hacen parte del gobierno corporativo son cada vez más eficaces en la protección del accionista frente a los comportamientos indebidos que pueda tener el administrador de la compañía, permitiendo un mayor profesionalismo y transparencia en la gestión.

Se ha demostrado además una relación causal positiva entre la implementación de prácticas de gobierno corporativo y el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social y de ética empresarial; actividades que, como también se evidenció, logran disminuir el costo de capital, logrando un incremento del valor de mercado de las compañías que lo aplican.

Ya se ha referenciado como los efectos de un buen gobierno corporativo generan valor para las instituciones y naciones en las que son implantados y se han mencionado algunos de los medios por los cuales se genera este valor. Dicho esto, vale la pena enfocar nuestra atención en estos medios, en el entendido de que examinarlos nos va a dar una idea clara de la forma en que el gobierno corporativo actúa sobre las estructuras, en el ámbito empresarial y comercial, con la finalidad de crear valor.

Se han identificado cinco canales mediante los cuales la existencia de un gobierno corporativo eficiente puede incrementar el valor de su firma y crear valor a nivel de los,

algunos de estos canales ya han sido mencionados de manera muy sucinta, sin embargo, será conveniente observar de forma más minuciosa como estos medios hacen posible que un buen gobierno corporativo llegue a influenciar los patrones de producción de riqueza.

Generalmente, corporaciones con un gobierno corporativo competente tendrán mayor acceso a recursos a través del financiamiento por parte de firmas externas. Este es el primero de los referidos canales que se estará analizando, la manera en que se genera valor a través del mismo radica, más allá de la simple llegada de los recursos provenientes del financiamiento, en las posibilidades que abren la disponibilidad de esos recursos, como por ejemplo la capacidad de incrementar las inversiones que realiza la corporación, un mayor crecimiento empresarial del ámbito en que se desenvuelve e incluso la creación de nuevos puestos de trabajo.

Sin embargo, cabe la pena destacar que, el éxito de este canal en particular se encuentra sumamente vinculado a la calidad de los sistemas legales de las naciones en las que se están desarrollando las operaciones de la compañía; debido a que, como postularon Claessens y Laeven (2003), estos sistemas poseen influencia sobre el desarrollo de su sector financiero y el crecimiento económico. Este hecho se deriva de que un sistema legal percibido como débil no provee las condiciones que motivan a los niveles de financiamiento o de inversión de capitales necesarios para que se el crecimiento sostenible de un sector económico, por el otro lado, Djankov et al (2008) sostiene que en países que han mejorados sus leyes de protección a las entidades de financiamiento se ha observado un incremento en los niveles del desarrollo financiero.

Visto desde otro punto de vista, la robustez del sistema legal también influye en el buen accionar de los gobiernos corporativos, regulándolos y obligando a que sus gestiones sean, en lo posible, lo más transparente y apegadas a la ley según las exigencias del estado; esto a su vez genera elementos que incrementan la confianza y disminuyen los riesgos y las inquietudes que pueden limitar las actividades de los entes de financiamiento o el mercado de inversores. En este mismo orden de ideas, podemos ver relaciones similares entre las leyes que protegen a los accionistas de las corporaciones y al tamaño del mercado de valores, evidentemente, un clima sano para la inversión, propiciado por un marco legal estable, aplicado desde instituciones fuertes, motiva el incremento del número de personas dispuestas

a convertirse en accionistas ensanchando la actividad del mercado de valores (Djankov et al 2008).

En contraposición, Beck et al (2005) recopiló evidencia de que bajo la dirección de gobiernos corporativos poco competitivos o inadecuados (característicos de naciones con estamentos legales débiles, bajo desarrollo económico y altos niveles de corrupción) la tasa de desarrollo de las corporaciones se ve bastante afectada, sobre todo la de compañías pequeñas, lo que hace muy difícil el surgimiento de nuevas corporaciones y reduce notablemente el crecimiento económico

El segundo de los canales, mediante los cuales el accionar de un gobierno corporativo puede generar valor, es a través de mejoras del desempeño en las operaciones diarias, lo que usualmente se consigue gerenciando de la mejor manera posible los recursos disponibles e implantando mejores políticas de trabajo. Puede parecer algo trivial, pero un uso racional del recurso y un incremento en la eficiencia en los procesos generalmente tiene como consecuencia la creación de riquezas y esto se encuentra íntimamente asociado a la existencia de un buen gobierno corporativo Claessens et al. (2011).

Estudios a nivel de corporaciones y países nos sugieren que la valoración de un mercado se encuentra afectada por la calidad de los gobiernos corporativos en las empresas que lo conforman. Esto se atribuye principalmente por dos motivos: generalmente, mejoras simples en las prácticas de gobierno en una compañía provocan mejoras en la eficiencia con la que la misma maneja sus capitales de inversión, lo que incrementa la posibilidad de que estas compañías cuenten con un mayor retorno de dicha inversión y, en consecuencia, genere mayores márgenes de ganancias para los accionistas. Igualmente, utilizar de manera precisa los recursos de la empresa reducirá la merma de las ganancias, en el entendido de que parte de estas se debe destinar a cubrir costos operativos, y le permitirá a la empresa contar con capital extra para gerenciar. Aunado a estos aspectos, debemos considerar que las mejoras en un gobierno corporativo reducen los riesgos de agencias y protege los intereses de sus inversores, lo que es de gran importancia para la masa de accionistas minoritarios, que se verán motivados a invertir mayores sumas de dinero en la compañía al sentirse amparados de posibles abusos por parte de los accionistas mayoritarios.

Los factores que pueden causar problemas en el éxito de la gestión de los gobiernos corporativos son variados y exceden el campo de los mercados de capitales o los aspectos financieros, también existen una serie de factores de entrada y de salida, conocidos como factores reales, entre los que se pueden destacar disponibilidad de materias primas, trabajo, energía, productos intermedios y servicios de distribución. Las corporaciones que manejen estos aspectos con una mayor disciplina tendrán una mayor capacidad de ajustar sus operaciones y gerenciarlos para lograr un valor añadido máximo, lo que también estará ligado a una menor posibilidad de que estos factores causen problemas sobre la eficiencia de un gobierno corporativo, dándole una ventaja de competitividad sobre industrias que se desenvuelven entre riesgos elevados en los factores reales.

Lo que nos lleva hasta el tercer canal, que está representado por una disminución de los costos de capital lo que se asocia a una mayor valoración de la firma comercial, la creación de valor en este canal está asociada a que esto provoca que la mayoría de los negocios basados en inversiones parezcan atractivos por lo que los inversores estaría más dispuestos a llevar sus capitales a la industria y esto, por su parte, incrementa las tasas de crecimiento y la cantidad de trabajo, lo que promueve la creación de nuevos empleos.

Existe una vinculación directa entre el desempeño de un gobierno corporativo, el acceso a los recursos de inversores externos, el costo del capital y la valoración de la firma. Un gobierno corporativo competente puede producir las condiciones necesarias para incrementar la confianza de los entes externos dedicados a proveer financiamiento, convenciéndolos de que recibirán una tasa adecuada de retorno; asimismo, puede evitar y mediar en los conflictos entre los grandes y los pequeños accionistas, causados por la disparidad entre el flujo del dinero, producto del retorno de su inversión, y los derechos de voto y decisión.

En relación con este último punto, se posee basta evidencia empírica de que una menor desviación entre el flujo de dinero y los derechos de elección de los accionistas incrementa la valoración de la compañía, tendencia que se puede observar en varios mercados nacionales, por ejemplo: Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela (Cueto, 2008) Hong Kong (Lei y Song, 2008) y Corea (Bae et al., 2012).

La cuarta vía, por medio de la cual los gobiernos corporativos pueden producir valor y robustecer la economía, está asociada a la reducción del riesgo de crisis financieras; la

relevancia que tiene este punto particular para las economías nacionales, desde las más modestas hasta los grandes mercados con influencia mundial, es importantísima para evitar colapsos que pueden derivar en grandes costos de carácter económico o social.

En consecuencia a lo antes expuestos, en naciones donde las industrias exhiben gobiernos corporativos laxos o poco eficientes se pueden generar impactos negativos sobre los mercados financieros nacionales y la cantidad de dinero que fluye desde mercados externos, incrementando la posibilidad de una desestabilización de orden macroeconómico en los indicadores de gestión de la economía nacional, aunque esta condición generalmente se ve atenuada por el hecho de que en países con estas características es muy común que la industria no se encuentre entre las primeras fuerzas tras el desarrollo económico nacional.

Igualmente, gobiernos corporativos deficientes facilitan el surgimiento de prácticas poco éticas desde el estamento directivo de una corporación, estas acciones a menudo incrementan la volatilidad de los mercados y sus consabidos riesgos. Por ejemplo, en compañías que no posean una política efectiva de transferencia, que desarrollan sus actividades bajo un marco legal débil, en lo referente a los derechos de propiedad, se corre el riesgo de que particulares dentro de la corporación, con acceso privilegiado a informaciones sensitivas, saquen provecho propiciando operaciones en detrimento de la propia empresa, los mercados a la que pertenece y los intereses de los inversores.

Otras distorsiones importantes, que pueden impactar de manera sustancial la economía y los mercados, y se originan por deficiencia en los niveles de transparencia en compañías con gobiernos corporativos pobres, se encuentran asociadas, según Mørck et al (2000), a irregularidades en los precios de las acciones, que empiezan a fluctuar de manera artificial, siguiendo un patrón sincronizado que limita al propio mercado de valores en su propiedad de ser el ente que determina el valor de dichas acciones.

Finalmente, la quinta manera en la que los gobiernos corporativos funcionan como entes que genera valor, radica en que cuando son llevados de buena manera los gobiernos corporativos producen buenas relaciones con todas las partes interesadas dentro y fuera de la compañía; lo que resulta en mejoras a nivel de las relaciones laborales y sociales entre sus miembros, permeando incluso a los ámbitos en los que la corporación se desenvuelve, generando valor que impacta en el entorno llegando a protegerlo e incluso ayudando a reducir la pobreza.

Ejemplo de esto es considerar la relación de la empresa con los empleados, con los cuales no tendrá mejor opción que tratarlos de manera responsable, en el entendido de que se tratan de un recurso necesario para la supervivencia de la empresa y la generación de valor y que de no percibir que se les está tratando de forma adecuada pueden optar por abandonar la empresa por otras opciones laborales en las que se sienta más a gusto, lo que puede causar daños a la capacidad y productividad de la compañía, especialmente ante una eventual salida de personal con experiencia o altamente especializado.

En líneas generales, garantizar las buenas relaciones con las partes interesadas puede ser el mejor curso de acción para los intereses comerciales de los accionistas y otras partes interesadas; cuando la gerencia de un gobierno corporativo fortalece la marca empleadora de su corporación, aumenta su reputación de cara a posibles inversionistas, incrementado de manera efectiva los ingresos que pueden llegar a la firma. En este mismo orden de idea y como observó Bae et al. (2011), en varias empresas norteamericanas, corporaciones con la reputación de un mejor trato para sus empleados muestran índices de deuda menores y tiende a estar menos orientadas a asumir riesgos en el área del financiamiento, estas características son impulsadas desde la propia masa trabajadora, que observa en ellas condiciones ideales para preservar su trabajo.

Sin embargo, las corporaciones deben estar conscientes de que las partes interesadas no se limitan a inversores, empleados, directores y clientes; como señalan Ioannou y Serafeim (2010) las comunidades, los gobiernos nacionales y regionales, los proveedores, etc. Sin embargo, y a pesar de que en los últimos años se ha incrementado el valor que se le da a la responsabilidad social corporativa (Margolis y Walsh, 2003) tanto como línea de acción como tema de estudio; sin embargo, aún no se ha podido identificar de manera inequívoca una relación entre la participación en el ámbito social y el buen manejo de la corporación. Siendo la percepción general que a pesar de que las líneas de acciones enfocadas en la responsabilidad social, promovidas desde el gobierno corporativo, generalmente se encuentran reñidas con prioridades como maximizar las ganancias o la disponibilidad de recursos para el desarrollo de los objetivos corporativos, tienen una importancia intrínseca, capaz de generar valor para la corporación y el medio, vinculado al crecimiento y a la valoración positiva de la marca corporativa.

Ahora bien, existen tres grandes desafíos en el desarrollo del gobierno corporativo. Por un lado, la reformulación del objetivo corporativo exige una evolución de las estructuras y mecanismos que apunten a la creación de valor no solo para el accionista, sino además para todos los grupos de interés; cumpliendo de esta forma con los requisitos y exigencias de la responsabilidad social corporativa.

En segundo lugar, es menester orientar el Gobierno Corporativo a las exigencias del desarrollo sostenible. Las recomendaciones para incorporar el desarrollo sostenible en el Gobierno Corporativo de las corporaciones incluyen el alineamiento con la estrategia a través de la formulación de objetivos de sostenibilidad, la inclusión de un director de sostenibilidad en la junta directiva sumando indicadores de sostenibilidad.

En tercer lugar, la preocupación de los grupos de interés por la recuperación de la confianza en las corporaciones y el aseguramiento de una adecuada gestión de las mismas; implica el desarrollo de estándares de Gobierno Corporativo internacional que puedan ser adaptados a la realidad local (Barbosa Ramírez, Piñeros, y Noguera, 2013).

En la actualidad no existe una percepción única de lo que implica la creación de valor en la industria de los esports. Sin embargo, hay patrones entre los actores. Varios actores perciben la creación de valor en general como un proceso sistemático e iterativo de prueba y error, en el que el actor utiliza la competencia interna y la cooperación con otras empresas para experimentar con diferentes enfoques para innovar y entregar valor a los consumidores. Otros actores buscan formas más estandarizadas de hacer negocios en los esports. Los desafíos a largo plazo de los deportes electrónicos tienen dos aspectos: encontrar la capacidad de alinear y estandarizar colectivamente ciertos aspectos del management de la industria y lograr capitalizar a los consumidores de deportes electrónicos (Zarrabi y Jerkrot, 2016).

4.7 Atracción como marca empleadora

La primera definición de marca empleadora fue realizada por Ambler y Barrow (1996), como el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización como empleador definiendo la marca empleadora como el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleador e identificados con la empresa empleadora.

Los autores demostraron que las técnicas de marketing se pueden aplicar efectivamente al área de recursos humanos proveyendo además medidas de desempeño comparables. Schuller (2015) ha diseñado un marco de trabajo donde identifica, organiza, sugiere y documenta cinco características en la gestión del talento que han introducido las empresas más competitivas a nivel mundial, independientemente del país de origen.

Las cinco principales características que parecen resumir lo que está sucediendo en las empresas que gestionan el talento en los programas incluyen: 1) Opciones: analizar todas las posibilidades de implementación de gestión de talento. 2) Consideraciones: Las políticas y prácticas de gestión del talento son aquellas que se crean e implementan específicamente con el propósito de gestionar el talento para cumplir con los desafíos de la gestión. 3) Desafíos: Hacer frente a la escasez de talento; abordar la motivación, el compromiso, ubicación y reubicación del talento. 4) Contingencias: Al diseñar, construir e implementar programas para administrar el talento, muchos factores ayudan a dar forma a su tamaño, alcance, dirección, intensidad y propósitos. 5) Consecuencias: posible impacto asociado a la aplicación de políticas de talento y como medirlo.

La marca del empleador se ha convertido en una práctica creciente y comúnmente aceptada, y su alcance y extensión se expanden continuamente. El desarrollo de marca empleadora es además útil para proporcionar una mejor comprensión de cómo gestionar recursos humanos de manera exitosa. Los hallazgos en esta materia ponen a disposición de la administración de organizaciones herramientas para mejorar su planificación estratégica y para preservar a sus empleados más valiosos ayudando además a reducir las intenciones de rotación. No obstante, existen limitaciones, ya que el empleado puede ser leal a la empresa con una buena marca, pero la buena marca no asegura la eficiencia del empleado (Daud y Ahmada, 2015).

Berthon et al. (2005) estudiaron como las organizaciones compiten cada vez más para atraer personal altamente calificado en diversas áreas profesionales. Existe la posibilidad de que, en el futuro, la competencia por los mejores empleados sea tan feroz como la competencia por los clientes. Las organizaciones que puedan atraer a las mejores mentes tendrán una ventaja distinta en el mercado.

Por lo tanto, así como el marketing se considera demasiado importante para dejarlo solo en manos de los especialistas en marketing, también se considera que los recursos humanos son

demasiado importantes para dejarlos únicamente a la función de recursos humanos. A medida que las organizaciones busquen tanto atraer nuevos empleados como retener al personal existente, la publicidad de empleo y la marca de empleo crecerán en importancia. Esto solo se puede hacer de manera eficaz una vez que las organizaciones comprendan los factores que contribuyen al atractivo del empleador.

Solo cuando las organizaciones trabajen para integrar estos factores en la marca de empleo, podrán aspirar a competir con éxito a nivel mundial para atraer nuevos empleados. El estudio desarrollado por los autores permitió identificar las dimensiones del atractivo del empleador, que a su vez contribuyen al valor de la marca de empleo. Identificaron como dimensiones del atractivo de una organización el valor económico, valor de interés, valor social, valor para el desarrollo y valor de aplicación a través de 32 ítems que utilizan en la encuesta desarrollada mediante la cual determinan la escala de atraktividad empleadora.

El 1° de enero del 2013 se hizo vigente La Resolución Técnica 36 NCP – Balance Social en la Argentina. El propósito de esta Resolución Técnica es demostrar de qué forma contribuyen las organizaciones o pretenden contribuir en el futuro, a la mejora o desmejora de las tendencias, avances y condiciones económicas, sociales y ambientales, a nivel local, regional y/o global (FACPCE, 2013). En la actualidad existen diversas metodologías para elaborar un balance social, sin embargo se registra una tendencia hacia la utilización de un proceso que viene desarrollando Global Reporting Initiative (GRI), cuyo fin es desarrollar una metodología común para empresas, gobiernos y organización no gubernamentales, con el fin de que las mismas informen su desempeño económico, ambiental y social (Hauque et al. 2014). El contenido de esta resolución estimula a las empresas y organizaciones de la Argentina a alinearse incluso en los objetivos del Desarrollo Sostenible establecidos por la ONU, de igual manera brinda los clientes estándares de calidad y garantías operativas, abriendo un nuevo ítem de competitividad. Esto es de relevancia respecto a la divulgación y transparencia, lo que permite una mejor imagen corporativa y, por ende, de marca empleadora.

Los profesionales de recursos humanos deben reconocer que, a corto plazo, la marca del empleador definitivamente proporciona una ventaja competitiva en el mercado laboral, pero puede que no sea para siempre y se espera que disminuya a mediano y largo plazo. Por lo

tanto, es posible que se necesiten esfuerzos continuos en los atributos de atraktividad empleadora para mantener la ventaja competitiva de la marca. En segundo lugar, el desarrollo y el valor social son los predictores más sólidos de la intención de postularse y, por lo tanto, a las empresas les gustaría centrarse más en estas dos dimensiones para atraer un grupo de talentos más grande.

Además, las empresas deben realizar esfuerzos concertados para mejorar su exposición a los posibles candidatos y, por lo tanto, aumentar la familiaridad organizativa de los candidatos que contribuye a la intención de postularse. En tercer lugar, la influencia cambiante de los atributos de atraktividad empleadora en la intención de los solicitantes de postularse sugiere que todos los atributos no reciben el mismo peso por parte de los posibles empleados y que algunos de ellos pueden ser descontados al solicitar una vacante. En tales casos, es posible que los esfuerzos de marca del empleador deban estar más enfocados si están dirigidos principalmente a atraer a un gran grupo de solicitantes. En cuarto lugar, existen posibilidades de crear sinergias combinando los esfuerzos de los gerentes de marketing y recursos humanos en el diseño y ejecución de las actividades de atraktividad empleadora y su comunicación con el público objetivo (Saini et al, 2014).

Puri (2018) relevó la literatura académica existente en materia de medición de atributos de marca empleadora y realizó una revisión cualitativa para explorar otros aspectos no considerados. Los cambios tecnológicos, la urbanización, las nuevas industrias y la globalización han incorporado nuevos procesos mentales de los posibles empleados, creando así brechas en la oferta y la demanda de talento en diferentes países. El autor examinó el estudio de Berthon et al. (2005), ampliándolo con las recomendaciones cualitativas relevadas en entrevistas con directivos, para descubrir las nuevas dimensiones y atributos que constituyen de manera integral a la encuesta actualizada. Sus estudios lograron desarrollar finalmente una nueva escala que ayudará a las organizaciones a comprender y medir los aspectos importantes que los posibles empleados mirarán al considerar cuán atractivo es un determinado empleador.

La marca del empleador se ha convertido en una estrategia que cada vez implementan más organizaciones, de manera de poder aprovechar sus ventajas. De los estudios realizados en empresas tecnológicas de países latinoamericanos se obtuvieron tres conclusiones: 1) los

jóvenes aprecian el conocimiento de marca y al ser un fuerte símbolo de identidad organizacional facilita la alineación con la estrategia al momento de incorporar o para retener el talento. 2) Las estrategias que deben acometer las organizaciones para retener y atraer talento deben considerar la diferencia de valoración de factores por género. Particularmente las mujeres esperan potenciar una carrera laboral en la organización mientras que los hombres buscan entornos laborales más desafiantes. 3) Las organizaciones deben considerar las necesidades de las nuevas generaciones a los efectos de atraer y retener al mejor talento. Esto se evidencia con mayor énfasis en las empresas vinculadas a la economía digital (Duran-Seguel et al, 2020).

Uno de los criterios sobre los que hay consenso en el mundo académico en referencia a la marca empleadora radica en que tiene dos dimensiones principales, una de atracción y otra de retención (Mandhaya y Shah, 2010). De allí la importancia del elemento de atracción en relación al éxito de la marca. La mayoría de los estudios que se han generado, como parte de los esfuerzos de caracterizar la faceta de atracción en la marca empleadora, se han orientado a determinar cuáles factores estratégicos mejoran la capacidad de captación y cómo esto incrementa el valor de la marca.

Entre estos factores estratégicos destacan una serie de aspectos como el incremento del valor de una marca comercial mediante la solidez y las asociaciones en un marco de exclusividad. Es decir, la capacidad de atraer la atención de trabajadores hacia la empresa se encuentra ligada directamente a la fuerza con la que se perciba la marca y cómo esta se diferencia y resalta en el entorno de las diferentes ofertas que proliferan en el mercado laboral (Kucherov, Zamulin y Tsybova, 2019).

Asimismo, es de especial importancia considerar aspectos relacionados con los atributos simbólicos de la marca, que superan con creces a los instrumentales en el ámbito de la atracción de los talentos. En otras palabras, a la hora de evaluar una propuesta laboral, el empleado potencial pone más peso a los atributos simbólicos de la marca. Esto se debe a que los atributos simbólicos operan en la psiquis de los candidatos en dos niveles: el primero es en el propio nivel simbólico y el segundo, aunque pueda parecer extraño, es en el nivel funcional, debido a que la percepción de los factores funcionales será influenciado e incluso

condicionado por la experiencia del futuro empleado con los elementos simbólicos que definen a una determinada marca empleadora (Gomes y Neves, 2011).

También es de importancia capital lograr que la marca empleadora refleje los intereses de los empleados que se desean atraer. Esto en virtud a que los empleados gravitarán preferencialmente en torno a una marca que consideren afín, participando en un proceso de autopercepción en los valores e intereses proyectados por la propuesta de la marca empleadora y creando un vínculo afectivo empático inmediato mediante un proceso de identificación con el empleador (Franca y Pahor, 2012).

El último de estos factores estratégicos radica en que la propuesta de marca empleadora debe comunicar de manera exitosa la idea de que la organización no sólo es un buen lugar para trabajar, sino un buen lugar para desarrollar una carrera larga y exitosa en el estamento empresarial, con la posibilidad de un desarrollo de carrera y ascensos en la escala laboral (Kuchеров, Zamulin y Tsybova, 2019).

4.7.1 Valores asociados a la marca empleadora

Al igual que con el marketing, el desarrollo de marcas tiene como objetivo final ganar la preferencia y ser seleccionado entre las diferentes opciones por los consumidores. Así como las marcas comerciales operan a nivel de incrementar las posibilidades de que un producto sea seleccionado por el público, la marca empleadora, en un sentido homólogo, busca que un determinado empleador sea visto como la opción más apetecible, lo que deriva en un incremento de la posibilidad de atraer nuevos empleados y en la capacidad de retener los recursos humanos con los que cuenta.

Uno de los aspectos más importantes, para materializar esta meta, radica en entender que es lo que los trabajadores buscan en un empleador, sus preferencias y necesidades con la finalidad de iniciar un proceso psicológico de identificación y la posterior adhesión a la marca empleadora. En estos procesos de identificación es importante tener en cuenta los valores que la compañía transmite como propios, en el entendido de que un vínculo estable y duradero requerirá que los empleados respeten y, por lo menos parcialmente, compartan estos valores. En consecuencia, en la medida que los valores del empleado y aquellos que la compañía proyecte como parte de su imagen corporativa sean parecidos, será más sencillo

establecer un vínculo fuerte y lograr que el recurso se identifique con la marca (Schneider, 1987).

Rokeach (1973) define a los valores como una serie de creencias que definen nuestros motivos de conducta preferidos, tanto a nivel personal como social. En otras palabras, los valores son los estándares a través de los cuales determinamos o decidimos cuáles cosas son importantes en nuestra vida. Por lo cual, Thornbury (2003) no exagera cuando manifiesta que los valores son los encargados de determinar nuestras acciones y nuestras costumbres de cara a la sociedad. Partiendo de lo que se acaba de establecer, podemos decir que los valores de una persona poseen una influencia capital sobre sus decisiones, las actitudes que se tomen o las opiniones que tenga ante una situación en particular. Por lo cual, si una compañía quiere proyectar una imagen positiva ante sus trabajadores es vital que apele a proyectar valores con los que estos puedan sentir empatía e identificarse. Asimismo, estos valores no pueden ser sólo una proyección o un recurso de marketing, la compañía debe actuar, por lo menos en los niveles más básicos, guiados por estos valores. En algunos casos la misma marca corporativa puede estar asociada a algunos valores en específico.

La proyección de los valores empresariales, como parte de la marca empleadora y la imagen corporativa, juega un rol importante en la gerencia de los recursos laborales. Al considerar que el talento humano disponible en el mercado es un recurso limitado, por no llamarlo escaso, entendemos que las compañías se deben avocar al doble reto de competir por la captación del personal disponible en el mercado laboral al mismo tiempo que procuran que sus empleados no salgan hacia dicho mercado. Al entender y alinearse con las tendencias actuales, en cuanto a los valores que los empleados perciben como importantes, las compañías generan una imagen positiva y fortalecen su marca empleadora facilitando la captación y el mantenimiento de personal.

De hecho, estudios como los realizados por Kunde (2000) atestiguan que, lejos de la concepción común de que las compañías sólo dan importancia a factores como la inteligencia y el conocimiento técnico de un candidato a la hora de contratar, también enfocan su decisión en otros aspectos, entre los que se encuentran los ligados a los valores del empleado y la medida en que estos se alinean con los de la corporación.

Berthon, Ewing y Hah (2005) realizaron un modelo que divide en categorías o dimensiones los diferentes valores que puede utilizar una compañía para atraer el talento humano. En el modelo referido se categorizan los valores de los empleados en cinco dimensiones: a) valores de interés, b) valores sociales, c) valores económicos, d) valores de desarrollo y e) valores de aplicación. Ellos representan los niveles sobre los que se construye una marca empleadora, siendo la base de los argumentos que una compañía utiliza para atraer y mantener los empleados necesarios para garantizar su competitividad en el negocio.

El valor de interés incluye aquellas disposiciones de la empresa que se encuentran orientadas a atraer y conservar empleados mediante la promoción de un ambiente de trabajo interesante, en donde el empleado pueda encontrar tareas que motiven su interés, lo emocionen y representen un reto moderado en consideración a sus habilidades. En un ambiente como este el empleado puede observar cómo su esfuerzo, creatividad y ética de trabajo da frutos en los productos o servicios que provee la empresa. Los valores sociales, por su parte, se centran en la importancia del ambiente de trabajo en el desarrollo de las actividades. Generalmente esto toma la forma de un empleador que pueda promover una atmósfera de solidaridad en su relación con los trabajadores y entre estos últimos. Las compañías que le dan importancia a los valores sociales normalmente se perciben como lugares “divertidos” para trabajar, con empleados “felices” (Berthon, Ewing y Hah, 2005).

Durante mucho tiempo se habían considerado los valores económicos como el gran atractivo de un empleador, a veces incluso el único. Sin embargo, en el mundo empresarial actual esta dimensión por sí sola, y muy a pesar de ser aún un elemento importante, no basta para garantizar el capital humano de una empresa. Se encuentra representado por el grado en el que los individuos son atraídos por la capacidad del empleador de proveer salarios por encima del promedio, seguridad laboral, paquetes de compensación y probabilidades de promoción en la jerarquía de la empresa con los beneficios económicos que esto implicaría.

El valor de desarrollo hace referencia, como su nombre lo indica, a aquellos valores o disposiciones que tiene la compañía, para presentarse como una opción laboral atractiva, enfocados en el desarrollo laboral y personal de sus empleados. Las instituciones que se caracterizan por la presencia de estos valores reconocen el esfuerzo de los empleados y les dan su justo valor como recurso de la empresa, promoviendo la confianza e incrementando

sus capacidades con actividades que enriquecen su carrera e incrementan el perfil de empleabilidad de sus trabajadores.

Por su parte, los valores de aplicación se encuentran conformados por aquellos que promueven oportunidades para que los trabajadores puedan poner en práctica los conocimientos que han adquirido a lo largo de sus carreras, como estudiantes y como profesionales, generando valor para la empresa en que laboran. Esto también considera la posibilidad de transmitir sus conocimientos a otros miembros del conglomerado. En empresas que exhiben esta clase de labores se puede percibir un ambiente equilibrado, en donde el humanismo tiene un papel importante. Asimismo, estas compañías presentan niveles superiores de gestión del conocimiento debido a la capacidad que tienen de convertir la experiencia o pericia de uno de sus miembros en información a la que pueden acceder y ser asimilada por el resto de los trabajadores.

Esta lista de las dimensiones, en las que se pueden dividir los valores sobre los que se puede basar una marca corporativa, fue revisada y ampliada por Dabirian et al. (2017), que adicionó dos nuevos criterios a los cinco que fueron considerados originalmente. Las nuevas dimensiones consideradas son: 1) los valores asociados a la gestión y 2) los valores relacionados con el balance entre la vida laboral y personal de los empleados.

Los valores asociados a la gestión hacen referencia a la capacidad de los supervisores para influir en la percepción que los trabajadores tienen de su ámbito laboral. En el entendido de que las experiencias, positivas o negativas, que un empleado tenga con sus jefes pueden afectar las relaciones sociales y como este se desenvuelve dentro y fuera de la empresa. Es más probable que la causa para que un empleado quiera continuar o abandonar una empresa se encuentren relacionadas a la relación de dicho empleado con los responsables de su supervisión que con la empresa como un conjunto. Este ítem se encuentra vinculado de forma directa a la retención del personal. Sin embargo, las fallas continuas en los valores de gestión corren el riesgo de convertirse en una parte importante de la imagen que se proyecta de la misma, llegando a afectar incluso la captación de nuevos empleados (Dabirian, et al., 2017).

Las empresas que persiguen crear una marca empleadora positiva deben ser conscientes de que los valores que su imagen proyecta tienen que estar respaldados por las acciones de sus empleados, en especial aquellos encargados de la gestión del personal. De no ser así, los

trabajadores pueden experimentar confusión, generándoles una percepción personal de que la compañía a la que prestan servicios no le da importancia real a los valores con los que se presenta. Ya que, desde su punto de vista, no perciben la presencia de esos valores en la línea supervisora o asumen, desde su percepción, que la empresa protege y tolera al personal que presenta conductas desviadas de los valores corporativos que son públicamente aceptados y promovidos por la compañía. Mientras tanto, los valores que se vinculan al equilibrio entre la vida y el trabajo están orientados al respeto al trabajador como persona y al reconocimiento de una dimensión personal que trasciende el ámbito corporativo. Básicamente estos valores trabajan sobre la premisa de que lograr un balance apropiado entre la vida laboral y la vida personal producirá empleados más felices y eficientes, en virtud a que estos podrán realizar sus actividades laborales y prestar sus servicios en armonía con las demandas de sus vidas personales (Dabirian, et al., 2017).

No se puede desdeñar la importancia de este tipo de valores, debido a que la marca empleadora se trata esencialmente de atraer empleados en un ambiente en que las organizaciones compiten por captar una serie de recursos humanos limitados. Dado a que la mayoría de las compañías promueven las bondades de pertenecer a su estructura utilizando como alicientes principales los aspectos vinculados a la vida corporativa, considerar la dimensión personal del empleado, y la importancia que tiene para que pueda desarrollar de mejor manera su trabajo, bien puede configurarse en la diferencia y el aspecto crítico que le dé mayor atractivo a una propuesta laboral.

Por supuesto, desde el punto de vista del empleador es difícil o imposible tratar de resaltar en todas las dimensiones propuestas. Incluso el desarrollarlas todas en la misma medida, sin que necesariamente se alcancen los niveles más altos, es una tarea poco realista. En función a esto se han realizado estudios que tratan de jerarquizar la percepción de la importancia que les dan los trabajadores a las dimensiones de los valores.

Aunque ciertamente no podemos negar que algunas de las dimensiones de los valores regularmente se perciben como más relevantes que otras. Obviamente habrá quien disienta con estas proposiciones, pero la gran mayoría de los miembros del mercado laboral las consideran como ciertas. Resultando en que esta opinión, o juicio de valor compartida por la mayoría de los integrantes de la población de interés, se convierte en tendencia.

Por ejemplo, un estudio realizado por Biswas y Suar (2016) detalla que, de las cinco dimensiones de valores originales, los valores de aplicaciones poseen menor incidencia que el resto, con respecto a su capacidad de llamar la atención de posibles candidatos. Según sus resultados la mayoría de los empleados, especialmente los empleados jóvenes o que no poseen mucha experiencia, no se preocupan demasiado por el aspecto vinculado a la aplicación de sus conocimientos en el trabajo; debido a que desde el principio no esperan que las habilidades adquiridas en universidades y centros de aprendizaje estén necesariamente vinculadas con aquellas que su nueva posición les demande. Aunque se debe aclarar que más allá de tratarse de una verdad inmutable en el tiempo, estos resultados son un reflejo de las tendencias predominantes en el mercado laboral para la fecha en la que el estudio fue llevado a cabo.

En líneas generales, una compañía debe apuntar a que su marca empleadora lleve implícita en menor o mayor medida una presencia balanceada de las diferentes dimensiones que pueden tomar los valores. Enfocándose o resaltando aquellos que se correspondan con las tendencias manifiestas en el mercado empleador y aquellos vinculados a la identidad de la marca comercial de la compañía. Se debe destacar que las marcas no son construcciones rígidas y los valores principales en los que se enfocan pueden estar sujetos a cambios que se consideran convenientes y necesarios para mantener la relevancia de la marca en el tiempo.

Asimismo, la presencia, por lo menos en una medida mínima, de aspectos relacionados con los otros valores es necesaria; ya que tan importante como generar interés en la marca es evitar el rechazo de la misma. Esto en vista de que existe la posibilidad real de que una carencia severa, en alguno de los aspectos ya descritos, pueda ser contraproducente para el trabajo de promoción, llegando incluso a arruinarlo y condenar al fracaso la estrategia de gestión de la marca empleadora.

Ahora bien, resulta importante recordar que la marca empleadora actúa básicamente en dos frentes: a) uno externo, de cara a las posibles partes interesadas que se encuentran fuera de la estructura formal de la empresa, y b) otro interno, direccionado a los empleados que ya hacen vida laboral dentro de la corporación; siendo sus objetivos la captación de nuevo personal y el mantenimiento de los recursos humanos que posee la compañía. Existe una cierta afinidad natural entre las diferentes dimensiones, en las que se agrupan los valores que

conforman la marca comercial, y la función específica de captar o mantener personal; orientándose de manera preferencial hacia un aspecto particular o hacia el otro.

Por ejemplo, si consideramos los valores asociados a la capacidad de mantener los empleados ya captados, las dimensiones más afines serán las que inclinan su gerencia corporativa hacia los valores de aplicación, los de desarrollo, los de interés y aquellos que posibilitan un sano balance entre la vida laboral y personal de los empleados. Obviamente, el enfoque de estos valores se orienta más a fomentar un ambiente laboral que sea cómodo para el trabajador en el cual se le valore y se integre de forma dinámica a una estructura con el objetivo no sólo de identificarse con los valores propuestos por la empresa, sino con crear apego real a un nivel afectivo hacia su puesto de trabajo y las labores que en el desarrolla (Workforce Planning for Wisconsin State Government, 2005).

Nuevamente, el factor clave en la definición de la marca empleadora exitosa está dado por el equilibrio. En este caso el equilibrio entre los valores dirigidos hacia la captación y los que se encuentran enfilados hacia la retención del personal. La mayoría del tiempo se identifica la marca empleadora con el proceso de marketing externo, orientado a la captación y la visibilización de la oferta laboral de la compañía. Sin embargo, varios de los beneficios más importantes se observan de cara a la faceta de la retención del personal.

Precisamente en este campo es donde se espera que la marca empleadora tenga su mayor utilidad de cara al futuro. En el pasado se atribuía a razones de carácter socioeconómico la poca disponibilidad de personal de talento en el mercado laboral. Pero, los analistas estiman que a futuro estas dificultades para encontrar personal calificado se encuentran vinculadas al cambio generacional surgido como consecuencia natural del patrón demográfico de las empresas en las que la generación actual está por terminar de cumplir con su ciclo para dar paso a una nueva generación de empleados.

Considerando las premisas manifestadas y en el escenario proyectado, se observa que la verdadera importancia de la marca empleadora trascenderá de la captación al mantenimiento de los recursos humanos. Esto se puede asegurar en virtud a que la mayoría de los empleados a captar, para llenar las plazas que queden vacantes con la jubilación de la generación previa, tendrán poca o nula experiencia y les corresponderá a los empleados que se encuentran dentro de la corporación absorber los conocimientos de los empleados que se retiran y transmitírselo

a los empleados recién llegados, de allí la importancia de mantener estos recursos que representan un puente intergeneracional dentro de la empresa.

Asimismo, el arribo de personal nuevo, sobre el que se necesita realizar una inversión en tiempo, dinero, oportunidades y conocimientos trae a la empresa consigo la necesidad de lograr que la marca empleadora sea un recurso eficiente de retención. De acuerdo con Lodberg (2011), una de las características laborables de los jóvenes que conforman las nuevas generaciones del mercado laboral es la tendencia a cambiar frecuentemente de empleos. Ante esta realidad, la mejor opción para potenciar la marca empleadora es vincular los valores que proyecta con los de sus empleados, buscando crear un vínculo afectivo entre el trabajador y la propuesta de la empresa que disminuya las posibilidades de migración laboral.

4.7.2 Creación de la marca empleadora

Una marca empleadora es la percepción que los trabajadores, actuales y futuros, tienen de su empleador y es el resultado del conjunto de interacciones entre la empresa y sus empleados. Durante mucho tiempo no se le prestó atención a estos fenómenos que surgían de manera espontánea, al ser el producto de la simple interacción entre el obrero y el patrono, fenómeno que adquirió relevancia con los primeros estudios que reflejaban las ventajas para la empresa de tener buenas relaciones con la masa trabajadora.

Posteriormente el estudio de los fenómenos asociados y el desarrollo de las teorías del marketing corporativo dio pie al desarrollo de una serie de metodologías, pasos o consideraciones, con el fin de construir, mejorar o revalorizar la marca empleadora de una empresa y conformándolas en herramientas de gestión capaces de proporcionar ciertas ventajas en el ámbito competitivo en el que se desenvuelven las corporaciones.

Entre estos estudios podemos mencionar la recopilación bibliográfica realizada por Backaus y Tikoo (2004), en donde postularon que el proceso necesario para crear una marca empleadora exitosa requiere de tres pasos bien diferenciados.

El primero de estos pasos es la creación de una propuesta de valor por parte de la corporación, denominada comúnmente como propuesta de valor de la empresa. Eisenberg et al. (2001)

postulan que esta busca ser una representación, lo más acertada posible, de todo aquello que la corporación le ofrece a su masa trabajadora. Esta propuesta de valor quedará asociada a la marca que se busca generar y presentará el concepto de valor que la compañía promueve entre sus empleados a partir de: a) la cultura organizacional, b) las facultades de los trabajadores, c) la gestión que la compañía hace de ellos, d) la imagen de la compañía, sus productos y servicios, y e) el rol que los empleados tienen en esa imagen.

De lo desarrollado es posible inferir que la construcción de una propuesta de valor de la empresa es un proceso que destaca tanto por su importancia como por su complejidad, y que al ser el primer paso para establecer la marca empleadora se debe realizar con mucho cuidado para poder garantizar el éxito de la tarea. En función a lo antes mencionado, Robertson (2013) nos alerta sobre los elementos que necesariamente deben estar involucrados en la generación de una propuesta de valor exitosa. De acuerdo con el autor, la elaboración de la propuesta debe estar dirigida desde la alta dirección, se debe hacer uso de consejeros delegados y el proceso debe ser comunicado de la mejor manera a todos los estamentos que conforman la corporación. Todo esto con el fin de que la propuesta abarque los requerimientos emanados desde todos los niveles de la organización. Asimismo, y considerando que se toma en cuenta a toda la masa trabajadora, se espera que este tipo de propuesta establezca una especie de contrato psicológico entre el empleado y la empresa. Otro aspecto sumamente importante es que la propuesta debe tener una identidad propia que la desmarque y haga resaltar por encima de las propuestas de la competencia.

Luego de completar la propuesta de valor de la empresa, el segundo de los pasos propuestos consiste en darla a conocer a los recursos que espera captar a futuro, a través de publicidad directa hacia empleados potenciales, agencias de empleos, mercados laborales, etc. Como se puede observar, este paso está dirigido a agentes ajenos a la empresa y se configura en una serie de maniobras de marketing externo que apunta tanto a ejercer influencia sobre posibles empleados como a establecer la marca en el mercado laboral y ante el público general. La gran mayoría de las veces este planteamiento excede el ámbito de la marca corporativa y toma un carácter integral vinculado al crecimiento, impulso, propagación y promoción de la marca corporativa (Sullivan, 2002).

Finalmente, el tercer de los pasos está dirigido a la promoción de la marca empleadora en el ámbito interno de la corporación buscando desarrollar, a través del marketing y las acciones apropiadas, el compromiso de los trabajadores con las metas y los valores de la organización. Para que esto se pueda concretar de la mejor manera posible Frook (2001) sugiere que las compañías necesitan vincular de manera inexorable los beneficios que promete la marca empleadora con la cultura de la organización. La combinación de ambos aspectos viene siendo la imagen que una compañía quiere proyectar hacia sus trabajadores, tanto en el ámbito de la relación personal del trabajador con la empresa, a nivel de los beneficios particulares que le ofrecen, como en el contexto del empleado como parte de la empresa/comunidad, representada en los valores de la organización.

Como lo resume Branham (2001) el núcleo o la piedra angular de una marca empleadora radica en una serie de imágenes bien definidas que las compañías tienen como misión proyectar tanto a la masa laboral presente como a la futura.

Por su parte Figurska y Matuska (2013) proponen un modelo basado en la observación, la ejecución y el control para el desarrollo de la marca empleadora. A través de una extensa revisión bibliográfica estos autores han identificado siete pasos necesarios para la constitución de la marca:

El primer paso contempla iniciar el desarrollo de la marca con un proceso de introspección, en el que se debe identificar cuáles son las características de la marca empleadora actual. En el entendido de que los empleados poseen una opinión formada sobre el lugar en el que trabajan, y que esta imagen se proyecta hacia el ámbito externo donde se encuentran los empleados potenciales, podemos hablar de la existencia de una especie de marca empleadora surgida de manera espontánea. A veces, incluso, de una marca empleadora previa que se busca modificar. En todo caso, es necesario y esencial partir de un análisis de la manera en la que los empleados actuales y potenciales perciben a la compañía.

Luego de determinar la situación actual de la marca empleadora se debe decidir cuál es la imagen que desea proyectar la compañía. En otras palabras, de qué manera desea ser percibida de cara a sus trabajadores, la fuerza laboral que se espera incorporar a futuro, posibles partes interesadas e incluso la comunidad en la que se desarrollan sus operaciones.

En el tercer paso se estará evaluando la distancia entre la situación actual de la empresa, con respecto a su marca empleadora, y aquella que se está plateando alcanzar. Después de determinar la magnitud de esta discordancia, entre lo que se tiene y a lo que se aspira, se procede con el cuarto paso, en el cual se planifican las medidas apropiadas para alcanzar los objetivos propuestos o por lo menos cerrar la brecha entre la realidad y la visión.

Posteriormente, el quinto paso contempla la aplicación de las medidas o programas establecidos en el ítem anterior, teniendo siempre en consideración que el fin último de las mismas es conducir las realidades de nuestra marca empleadora hacia los patrones a los que aspiramos. Es importante tener en consideración esta última premisa, ya que en el sexto paso resulta vital incluir el control de los resultados de las medidas ejecutadas. Obviamente el éxito o no que tengan las mismas, dependerá principalmente de la capacidad que las medidas tomadas tengan de generar los cambios previstos.

El último de los pasos sugeridos contempla una falla en los planes diseñados para alcanzar los objetivos del negocio con respecto a la marca empleadora, en cuyo caso se espera que el ente que se esté encargando del proceso desarrolle una nueva serie de planes, después de evaluar la experiencia de falla presente y reinicie los pasos a partir del cuarto paso, hasta que se puedan obtener los resultados propuestos por la directiva de la empresa.

Otra de las visiones sobre el proceso de creación de una marca empleadora, es la propuesta por Sullivan (2004), que la categoriza como una estrategia a ser concretada a largo plazo, y postula que la misma sólo puede ser el resultado de una serie de acciones coordinadas. En base a esta concepción, identifica ocho elementos que considera esenciales en la industria para la concreción de una marca empleadora exitosa.

El primero de estos elementos se encuentra vinculado a la existencia de una cultura corporativa que estimule aspectos como la mejora continua de los procesos y la participación de los empleados. Estos aspectos son importantes, ya que incrementan la sinergia con la que puede operar la compañía en función de materializar los cambios necesarios para el desarrollo de la marca empleadora, en virtud a que las estructuras mismas del negocio se encontrarán orientadas a promover cambios que tomen en cuenta las opiniones de la masa trabajadora.

En este mismo orden de ideas, se considera necesario que las compañías que estén buscando establecer una buena marca empleadora deben de presentar un equilibrio entre una gestión

exitosa y buenos niveles de productividad. Sin estas dos condiciones es difícil proyectar una imagen positiva que apele al interés de los trabajadores que se quieran reclutar y mantenga a los empleados indiferentes a propuestas laborales de otras compañías o agente externos a la corporación.

El tercer elemento considera la necesidad de lograr el reconocimiento público de la marca y lograr presentarla como un buen lugar para laborar ante el público especializado. Esto hace posible convertir la marca empleadora de la compañía en un referente y fortalecer la imagen de la corporación ante el público en general. Presentar de manera apropiada la marca empleadora es vital para establecer una reputación positiva, lo que a la larga posibilita incluso ahorros en operaciones de marketing externo.

El cuarto principio se puede considerar como el logro del máximo éxito en el tercer elemento, y considera la colocación de la marca empleadora en los primeros puestos de las listas de relevancia en medios o publicaciones especializadas. Esto obviamente aumenta la relevancia de la marca, la expande y le da visibilidad de cara al público, genera una sensación de competitividad en relación con los otros actores destacados al mismo tiempo que establece una identidad propia que distingue a la marca.

La consecuencia natural de este proceso deriva en el quinto postulado, que contempla el establecimiento formal de la marca empleadora como una referencia o modelo de gestión de recursos humanos a seguir de cara no sólo al público especializado: sean empleados actuales o trabajadores potenciales, sino al público general; logrando incluso que la marca empleadora se perciba como parte importante de la imagen corporativa e impulsando la percepción general de la empresa a todos los niveles.

EL sexto elemento radica en propiciar una cultura comunicacional proactiva, por parte de los empleados. La información provista ha demostrado ser importante, tanto en el ámbito interno, en que el flujo de información puede ayudar a mejorar la marca empleadora, atestiguando elementos que deben ser atendidos y mejorados, y para presentar, defender y difundir los beneficios de la misma entre los empleados; como a ámbito externo, de cara a presentar la marca a potenciales partes interesadas que por el momento no se encuentren afiliados a la estructura de la compañía.

Precisamente, esto último se relaciona de manera tangencial con el séptimo principio, que versa sobre dar a conocer las prácticas de gestión de personal, con la finalidad manifiesta de atraer posibles candidatos y fortalecer el capital humano con el que cuenta la compañía. Se puede decir que este apartado es el fin práctico y, a su vez, la consecuencia natural de una gestión de marca que cuente con los seis principios anteriores y en él ya se considera la captación de talento a todos los niveles. Incluso del talento captado en otras compañías que, si bien, pueden evidenciar gestiones exitosas e incluso representar partes más relevantes en el negocio que nuestra organización, poseen marcas empleadoras menos desarrolladas o una propuesta de empleo menos llamativa.

Finalmente, el último de los elementos propone tanto la evaluación como la mejora continua de la marca. Esto es necesario debido a que el público al que va dirigido la marca empleadora no se encuentra aislado, y sus necesidades cambian de acuerdo con una serie de factores internos y externos, sobre los que la compañía tiene influencia limitada. Por tal razón, se necesita contar con una buena capacidad de respuesta y adaptabilidad. El objetivo es mantener la relevancia de la marca empleadora y potenciar su crecimiento en el tiempo a través de la posibilidad de ofrecer un perfil que responda de manera eficiente a la evolución y los cambios en las percepciones, necesidades, preferencias y valores de las partes interesadas.

4.7.3 Consideraciones en el manejo del talento por parte de marcas empleadoras

Al referirse al manejo del talento se hace mención de un conjunto de procesos y actividades que implican la gestión de personal, especialmente de aquellos elementos que se considera poseen un valor estratégico sustancial para el desarrollo sustentable de una organización. Estas funciones de gestión de los recursos humanos pasan por la atracción de los empleados, identificar sus cualidades, desarrollar sus habilidades, definir y fortalecer vínculos, evitar la deserción en favor de otras organizaciones, entre otros (Collings y Mellahi, 2009).

En líneas generales, lo que busca el manejo de talento es captar, desarrollar y conservar empleados. Poniendo especial énfasis en el uso óptimo del talento humano, en función de maximizar los beneficios potenciales dentro de la cadena de valor de la compañía, haciéndola más competitiva de cara al mercado. Se considera que esta necesidad deriva de las

características presentes en los mercados actuales, tanto el laboral como el empresarial, en los cuales factores como: la globalización, los avances vertiginosos de la tecnología, los cambios en factores demográficos y variaciones en los paradigmas asociados a la producción de riquezas y valor, entre otros; los han configurado como ámbitos eminentemente competitivos (Cascio y Boudreau, 2016).

Las marcas empleadoras deben explotar sus atributos y hacerlos llegar a los posibles empleados, ya que están cada vez más capacitados y competitivos, lo que hace ver que son las empresas las que deben buscar empleados, cambiando el paradigma de que el desempleado busca empleo, esto con el fin de captar el mejor personal posible. Al respecto Ovalle (s/f) manifiesta lo siguiente:

Las empresas con una marca fuerte, bien diseñada y que utilizan a sus propios colaboradores para comunicar todos estos atributos, tienen más posibilidades de contratar a personas más cercanas a su candidato ideal, especialmente en lo que se refiere a valores y cultura. Además, refuerza el sentido de pertenencia de los que ya se encuentran dentro de la organización, elevando así los indicadores de retención del talento (p. 1)

La correcta gestión del talento dentro de una institución se encuentra entre las preocupaciones más relevantes para los directivos en una empresa. Una investigación realizada por la PwC (2017) nos revela que un porcentaje mayor al 75% de los directores que participaron del estudio caracterizaron la escasez de trabajadores con habilidades y conocimientos claves como una amenaza, cuya sombra arrojaba incertidumbre sobre la capacidad de cumplir con las proyecciones de crecimiento en sus organizaciones.

Esto nos pone en contexto de la importancia del manejo de talento humano, así como del desafío que es para una institución buscar y posteriormente retener el talento dentro de la estructura de la corporación. En el entendido de que el talento humano es un recurso estratégico, que más allá de ser limitado es escaso, y que el mismo se constituye en uno de los elementos más importantes para mantener una determinada propuesta corporativa relevante y competitiva de cara a los mercados (Cappelli y Keller, 2014).

El manejo del talento es un concepto relativamente nuevo, aún en un campo de investigación empresarial que de por sí es reciente. A pesar de esto ha sido el objeto de un proceso de estudios intenso que responde a la necesidad de comprender un fenómeno que se puede configurar en una ventaja competitiva con el fin de capitalizar sus bondades. Sin embargo,

aún no se han podido caracterizar con éxito aspectos referentes a la aplicación práctica del concepto (Thunnissen y Gallardo-Gallardo, 2017),

Aspectos tan importantes como la forma en la que el manejo de talento se concibe o se desarrolla en una corporación o la manera en que esta herramienta puede ser implementada con éxito a los diferentes niveles del estamento corporativo a nivel práctico, aún no se encuentran totalmente caracterizados al punto de que muchos acusan un enfoque deficiente hacia los aspectos de la aplicación práctica del concepto en favor del ámbito netamente académico. Las carencias en los aspectos prácticos traen como consecuencia lógica dificultades para caracterizar elementos como los resultados de la aplicación del concepto e incluso generan incertidumbre sobre la efectividad del manejo de talento (Evans y Rodríguez, 2019).

Estas carencias tan particulares se han configurado en sí mismas en un fenómeno a estudiar dentro del ámbito del manejo de talento, marca empleadora y aspectos vinculados al manejo de los recursos humanos. Varios investigadores han sugerido que estas desigualdades en los patrones de investigación se deben principalmente a que el enfoque utilizado para diseñar y aplicar propuestas de manejo de talento ha sido netamente racional, lo que implica que los modelos de implementación son esencialmente instrumentales y no se encuentran debidamente contextualizados en relación con el lugar y las personas sobre las que se va a aplicar. Fallando de esta manera en considerar el ámbito de aplicación y reduciendo el manejo de talento principalmente a un simple proceso (Thunnissen et al., 2013).

Precisamente, el impacto de los factores implícitos al contexto de aplicación y cómo este contexto ejerce influencia sobre el desempeño de los diferentes actores que toman parte de los procesos afines a la gestión de talento están entre los aspectos que necesariamente se deben estudiar si se quiere subsanar las deficiencias de caracterización en el manejo de talento, y lograr una mejor comprensión de varios de los aspectos que, a pesar de ser ampliamente reconocidos, no han podido ser aplicados de manera consistente en la práctica (Thunnissen et al., 2013).

Ahora bien, esta necesidad de incorporar el aspecto contextual y sus variaciones a la aplicación de técnicas como el manejo de talentos, radica en la propia naturaleza del mundo empresarial y de las herramientas utilizadas por las corporaciones. En líneas generales estas

herramientas no se ven como un conjunto de procesos aislados. La mayoría del tiempo se vinculan entre ellos, el desempeño de uno impacta de manera visible en los otros e incluso están diseñados para trabajar de manera sinérgica. Ahora bien, una de las propiedades más importantes es la flexibilidad, ya que en un contexto variable el hecho de que una estructura no se pueda ajustar a los cambios de manera eficiente y oportuna disminuye la eficiencia e incrementa el riesgo de obsolescencia de los procesos (Festing, Harsch y Schafer, 2017).

En cuanto a las esports el tema de manejo de talentos de las empresas empleadoras se ha vuelto muy complejo y variante. La población principal de los esports, así como de sus consumidores son personas jóvenes, menores a los 35 años, la generación Y o los llamados millenials, estos son los primeros que nacieron con las tecnologías actuales y gozan de un acceso a la información mayor que cualquier otro grupo de edades, por lo que la preparación académica y empírica es más notable en los temas de su interés, como por ejemplo el gaming. De igual forma las empresas que puedan tener una oferta laboral para ellos tendrán que competir por captar sus capacidades.

En los últimos años se han producido cambios importantes en las áreas económicas, de tecnologías, culturales y sociales, por lo que las empresas tienen que adaptarse rápidamente, teniendo la misión de atraer y retener, además de motivar a los mejores talentos del mercado. Esto tiene como consecuencia que exista una mejor relación entre los empleados y empleadores, que buscan alinear los objetivos de los primeros con la organización y crear bases sólidas de confianza donde se pueda obtener el máximo resultado de los empleados. La motivación emerge como punto fundamental para que puedan generarse mejores resultados. Para mantener los recursos humanos se exigen una serie de cuidados especiales como los son la remuneración económica, prestaciones sociales, higiene y seguridad social (Roberi, 2020).

Mantener a los empleados motivados de forma económica, haciendo énfasis en su crecimiento personal y profesional, valorando su desempeño, generando el sentimiento de pertenencia de la empresa, no solo colabora a retener el recurso humano, sino que también ayuda de manera importante a reducir los gastos operativos de la empresa. Los millenials se caracterizan por ser ambiciosos, necesitados de aprender y prestos a los desafíos, requiere mucho de sus empleos y buscan el que mejor le cumpla sus requerimientos. Estas empresas

serán las que mejor oportunidad de desarrollarse ofrezcan y en caso de no estar conformes buscarán otro empleo, este grupo de interés está dispuesto a invertir el mayor esfuerzo en que su organización alcance los objetivos planteados y aumentar su productividad cuando se encuentren en ambientes que cumplan con sus expectativas. La capacidad de generar remuneraciones económicas importantes compite con la capacidad de desarrollar su talento, por lo que los millenials representan un complejo reto para las empresas con marcas empleadoras (Roberi, 2020).

Las marcas empleadoras representan un tema fundamental para las organizaciones y para los mercados financieros, ambos sectores brindan la importancia al factor humano como valor de la empresa. Una marca empleadora exitosa se caracteriza por cobrar notoriedad entre sus colaboradores y posibles empleados, así como también en influenciadores del mercado o reclutadores de recursos humanos, es decir, posicionándose positivamente y siendo atractivas para el mercado. Una marca empleadora debe proponer un valor distintivo y relevante, para que tanto empleados actuales como potenciales tengan mayor posibilidad de éxito en sus propósitos. De igual manera debe diferenciarse para poder destacar de otra marca empleadora. La integridad de la marca empleadora será aval de su reputación y atracción de capital humano, una empresa definida y trabajada correctamente expone lo que la empresa realmente es (Amadeo, 2017).

Las consideraciones en el manejo de talentos son variadas, pero es importante destacar que estas deben ser flexibles y adaptarse a la actualidad del mercado. Teniendo en cuenta esta idea Roberi (2020) expone que:

Con el paso del tiempo y los cambios generacionales, las expectativas, preferencias y motivaciones de las personas fueron mutando, produciendo así, que las organizaciones se adapten a las nuevas demandas de sus empleados, para no perder frente a sus oponentes en el mercado laboral, ser atractivos de nuevos talentos y retener el capital humano más capacitado, evitando la fuga de talentos (p. 32).

Dicho esto, las empresas que funcionan como marca empleadora deben adaptarse a los tiempos y a los ambientes tanto internos como externos, el reclutamiento y mantenimiento del personal se consolida como una importante herramienta para el desarrollo de la empresa, tomando en consideración la estabilidad y los resultados en los recursos monetarios, capacidad de producción y mantenimiento en el mercado.

En atención a estas consideraciones Paauwe y Farndale (2017) argumentaban que el manejo de los recursos humanos, en su capacidad de herramienta corporativa, se encuentran influenciados por factores internos y externos. Y por lo tanto estos, en cierta medida, van a condicionar su desempeño y efectividad. Ahora bien, el alcance de estos factores trasciende a todos los ambientes que rodean la compañía. En otras palabras, el ámbito interno no debe ser percibido simplemente como aquellos elementos propios del mundo empresarial y el externo como todo lo que se enmarca en el primero. En virtud de que la gerencia de recursos humanos trabaja sobre los empleados, y en estos convergen los ámbitos laborales, sociales, ambientales y culturales; es natural que las fronteras entre estos ámbitos se desdibujen.

Sin embargo, podemos decir que el manejo del talento dentro de una compañía se verá definido por tres aspectos principales que combinan factores intrínsecos y extrínsecos a la corporación, el primero de los cuales se vincula a los mecanismos de competencia en el mercado. Las tendencias dentro de la industria, los desarrollos tecnológicos, los procesos que cobran relevancia, la capacidad de aprovechar y definir tendencias, todo esto define las necesidades de la compañía para mantenerse como una entidad competitiva y en consecuencia dicta los requerimientos a nivel de recursos humanos sobre qué tipo de talento se desea captar y retener en la compañía (Valverde, Scullion y Ryan, 2013).

El segundo aspecto tiene que ver con factores institucionales, que básicamente representan cómo el ambiente en el que se desarrollan las actividades de la compañía (en sus marcos culturales, sociales, políticos y legales) definen parte de sus objetivos o, por lo menos, los medios que se han de utilizar para concretar las metas de la compañía; y, en consecuencia, terminan influyendo en cuáles serán las habilidades o los talentos más cotizados en el mercado laboral. El último de los aspectos es, si se quiere, otra faceta del aspecto anterior, en el que ya no son los factores de las instituciones que rodean a la compañía, sino los estamentos culturales y la idiosincrasia de la propia compañía la que afecta el tipo de habilidades que se consideran de valor en los empleados (Paauwe y Farndale, 2017).

Ahora bien, se puede considerar que existe cierta ambigüedad en los términos, ya que las propiedades que se han descrito son aplicables a mucho del campo de la gerencia de recursos humanos. En relación con este particular es necesario aclarar que no existe una sola definición que se considere completa o que genere consenso entre los investigadores sobre

lo que implica el manejo del talento en los estamentos empresariales. En consecuencia, la literatura no ha sido capaz de establecer una distinción clara entre el manejo del talento y otras funciones propias de las ciencias del manejo de los recursos humanos (Vaiman et al., 2018).

Por supuesto, se han realizado varios estudios que tratan de establecer parámetros claros de diferenciación entre estos conceptos. Autores como Barney (1991) señalan que el manejo de talento se enfoca de manera especial en el aspecto humano del trabajo y por consiguiente considera a empleados con talentos particulares como parte de las ventajas competitivas a las que debe aspirar una organización. Mientras que la gerencia de recursos humanos considera la totalidad de las funciones organizacionales a la hora de definir patrones de acción en relación al recurso humano que manejan. Explicado de otra manera, podemos decir que el manejo de talento se encarga del desarrollo del talento humano dentro de la organización y la gestión de los recursos humanos tiene un enfoque más transaccional, técnico y general en relación con su función de cara a los trabajadores.

Uno de los intentos de unificar criterios en cuanto a lo que implica el manejo de talento fue una revisión crítica de los estudios referidos al tema por parte de Lewis y Heckman (2006), en la que después de compilar y estudiar varias de las definiciones, propuestas hasta la fecha por los investigadores, concluyeron que: lejos de haber un criterio unificable, las ideas plasmadas en estos estudios se enmarcan en tres perspectivas claramente diferenciadas acerca de la definición del manejo de talento.

La primera de estas perspectivas, compartidas por varios de los autores, es la del “*rebranding*”. Los académicos que abogan por esta alternativa postulan que, después de considerar varios de los elementos fundamentales del manejo de talentos, el término es un *rebranding* de otras nociones previamente establecidas, tales como: gerencia de los recursos humanos, desarrollo de liderazgos, selección, reclutamiento, formación de ejecutivos, entre otros. En líneas generales, este grupo asegura que el manejo de talentos es una nueva forma de llamar a una vieja práctica, una nueva manera de presentar y describir la gestión de recursos humanos o un esfuerzo por mejorarlos o, por lo menos, por presentarlos de una manera más atractiva de cara al público interno y externo (Lewis y Heckman, 2006).

La segunda de las perspectivas describe el manejo de talentos con la expresión “*Talent Pools*”, que puede ser traducida como grupos de talentos. Esta visión describe al manejo de talento como un mecanismo que le asegura a la empresa un flujo estable de trabajadores capacitados con la finalidad de que, ante cualquier requerimiento presente o futuro, la estructura empresarial cuente con disponibilidad inmediata de los recursos humanos necesarios (Lewis y Heckman, 2006).

Este enfoque posee ciertas deficiencias a nivel conceptual, ya que la descripción que hace del término corresponde esencialmente a la definición de la planeación de sucesión, otro concepto que se encuentra enmarcado en los diferentes aspectos de la gestión de recursos humanos. Asimismo, esta perspectiva se centra sólo en uno de los muchos aspectos en los que tiene incidencia el manejo de talentos, restando importancia o ignorando el resto de los elementos vinculados al término, por los que varios autores han calificado esta visión como sesgada o en el mejor de los casos incompleta (Lewis y Heckman, 2006; Collings y Mellahi, 2009).

El tercer enfoque tiene como característica particular un acercamiento del sujeto hacia el talento, lo que quiere decir que considera que una persona tiene talento, en directo contraste con el enfoque al objeto, en el cual el talento se trata como una característica de la persona. Explicándolo de otra manera, a nivel del sujeto la persona es o no es talentosa y esta condición perdurará en el tiempo, mientras que a nivel del objeto el talento es una cualidad que se puede adquirir. A esta tercera visión de lo que es el manejo de talento nos podemos aproximar por dos vías, una vía exclusiva y una inclusiva (Lewis y Heckman, 2006).

La vía exclusiva postula que el talento es una cualidad exclusiva a un cierto número de personas talentosas y que por lo tanto es, esencialmente, un recurso escaso y limitado. Este enfoque sugiere que el enfoque más indicado y provechoso para la gestión del talento en una corporación, sería no sólo contratar gente talentosa, sino prescindir de los servicios de aquellos empleados cuyo rendimiento no alcance los estándares de desempeño impuestos por la compañía para llenar sus posiciones con elementos identificados como personas con talento (Lewis y Heckman, 2006).

Desde otro enfoque, tenemos la vía inclusiva en la que se considera, como sugiere Branham (2001), que el talento no es un recurso limitado o escaso y que todos los empleados poseen

algún tipo de talento o capacidad útil para ciertos escenarios específicos. En este enfoque se considera que la necesidad de generar esfuerzos para descubrir y cultivar los talentos en los empleados corre por cuenta del empleador y se concreta mediante la creación de oportunidades de desarrollo para todos los trabajadores por igual dentro de la estructura de la organización. Asimismo, no sería preciso considerar que esta vía no es compatible con un acercamiento al sujeto del talento, esto en virtud de que postula que todos los trabajadores son talentosos, pero necesitan apoyo para descubrir y pulir estos talentos que nunca han mostrado; caso contrario sería si la vía inclusiva postulara que se pueden desarrollar talentos que el empleado nunca ha tenido.

Cada una de las perspectivas discutidas han influenciado de manera importante las definiciones del manejo de talento, por lo que podemos encontrarlas insertas en algunos elementos de mayor o menor importancia dentro de la definición de diversos autores, según sean sus criterios particulares. Generalmente el enfoque más influyente es el del acercamiento o la vía exclusiva.

Para ser más precisos, si se tuviera que caracterizar la idea actual del manejo de talento según los enfoques descritos, deberíamos caracterizarlo como del tipo exclusivo y orientado al sujeto. Esto debido a que la percepción generalizada del talento actual conduce a deducir que se trata de una condición innata, una característica propia de unos pocos que tienen el derecho de nacimiento a ser llamados talentosos. Ya que esta es la manera como percibimos el talento, el manejo de este estará ampliamente condicionado por estas ideas (Slan-Jerusalim y Hausdorf, 2007). Por ejemplo, podemos observar que una práctica común a nivel corporativo es el desarrollo de los empleados que se considera poseen actitudes sobresalientes o talentos particulares con miras a que en un momento determinado puedan encargarse de posiciones claves dentro de las organizaciones.

4.7.4 Turnover intention: la intención de los empleados de abandonar la marca empleadora

La *turnover intention* es una expresión anglosajona, que se traduce al castellano como intención de abandono y hace referencia a la intención, por parte de un empleado, de prescindir voluntariamente de su relación laboral con una organización (Ali y Baloch, 2008).

Los motivos para que un empleado opte por salir de un trabajo son muchos y pueden estar vinculados tanto a razones derivadas de sus relaciones laborales como aquellas que solo pueden ser descritas como netamente personales.

Autores como Vecchio (2000) han señalado que existe una relación entre la satisfacción que experimenta un trabajador en su ámbito laboral con la *turnover intention* y que esta es de carácter inversamente proporcional. Es decir, mientras mayor sea el nivel de satisfacción de un empleado en su puesto de trabajo, será menos probable que el mismo busque terminar su relación laboral con la empresa y, por consiguiente, a niveles de satisfacción bajos, la posibilidad de que el empleado decida dejar atrás su trabajo en la corporación se incrementa.

Sin embargo, y a pesar de que la relación antes propuesta es esencialmente cierta y ha sido observada, estudiada y medida, existen una serie de factores que condicionan el cumplimiento de esta relación (Chatzoglou et al., 2011). Circunstancias particulares como altos niveles de desempleo o beneficios particulares, a los que se tiene acceso con el puesto de trabajo o en la compañía donde este se desarrolla, pueden ser argumentos de peso por los que un trabajador se mantenga en una posición laboral donde no se sienta cómodo o satisfecho. En virtud de considerar que el costo o los riesgos de abandonar su puesto exceden los beneficios de buscar un ambiente en que se pueda sentir mucho más tranquilo y tenga la posibilidad de encontrar satisfacción a nivel laboral.

En cualquiera de los escenarios considerados la satisfacción es un elemento clave. Elemento que se puede vincular de manera directa con las expectativas de los trabajadores. Aquellas que tienen antes de entrar a trabajar en una empresa y las que se puedan generar en el tiempo que haga carrera en sus filas. Básicamente el nivel de satisfacción se corresponde a la capacidad de la empresa para cumplir las expectativas de los trabajadores (King, 2015).

Este fenómeno ha sido identificado como una expresión de la teoría del contrato psicológico entre el trabajador y el empleador, que en este contexto postula que la percepción y la respuesta de los empleados a la experiencia del empleo se encuentran sumamente influenciada por las expectativas que tenía de dicho trabajo antes del inicio de la relación laboral. Es de especial importancia tener en consideración que las expectativas a ser satisfechas dentro del puesto de trabajo se originan antes de que el trabajador tenga vínculos formales con la compañía (Elving et al., 2013).

Lo que nos lleva a considerar que en la mayoría de los casos estas expectativas son definidas, por lo menos en parte, por la misma industria, haciendo uso de su marca empleadora. Obviamente los trabajadores que se sientan atraídos hacia una marca empleadora en particular lo harán por identificar sus expectativas en aquellos aspectos que la marca asegura son satisfechos en el medio laboral que promociona. Este aspecto de la marca empleadora fue considerado dentro del enunciado de Backhaus y Tikoo (2004) que la caracterizaron como un conjunto de creencias subjetivas que definen los acuerdos y las relaciones de intercambio entre un individuo y una organización.

La doble dimensión de la marca empleadora, que se centra en la captación de nuevo personal, a través de la proyección de una imagen atractiva y en la retención del talento humano dentro de la estructura de la empresa vincula de manera completa los tres términos esenciales sobre los que se ha argumentado a lo largo de estas líneas: a) expectativas, que crea la compañía en los potenciales trabajadores con la finalidad de atraerlos, b) satisfacción, producida mediante el cumplimiento de las expectativas proyectadas por el empleador, y c) la *turnover intention*, que se busca mitigar mediante una gestión exitosa de la marca empleadora. En consecuencia, al identificar la conexión entre estos elementos y como se relacionan entre ellos podemos extender la relación, de carácter inversamente proporcional, que existe entre la motivación y la *turnover intention* a esta última y a la marca empleadora (Cappelli y Keller, 2014).

Lo anteriormente expuesto, es confirmado por Suikkanen (2010) cuando afirma que la marca empleadora influye en toda la experiencia del proceso del empleo, y que más allá de ser una proyección de la imagen laboral adecuada, por parte de una empresa, también se conforma en un instrumento capaz de retener el talento humano dentro de la corporación. Llegándose a considerar que en muchos casos la marca empleadora es un elemento decisivo cuando se ponderan argumentos con la finalidad de decidir si permanecer o separarse de una organización.

Precisamente, algunas de las grandes ventajas, a nivel económico, para una empresa al desarrollar una marca empleadora exitosa se encuentran ligadas a la reducción de la *turnover intention* y sus efectos (Kucherov y Zaryalora 2012). Esto se justifica a varios niveles, siendo el primero que un equipo con personal experimentado y con conocimiento de las dinámicas

de la empresa trabaja de manera más eficiente, se protege la inversión realizada en el entrenamiento y capacitación de los recursos, se conservan valores intangibles como el conocimiento dentro de la estructura de la empresa. A la vez que se mantienen fuera del alcance de la competencia y la percepción general de que los empleados no desean salir de la corporación por decisión propia. Todo lo anteriormente mencionado se convierte en sí mismo en un elemento publicitario que fortalece la marca de la empresa.

En virtud de conservar las bondades antes mencionadas, es imperativo que las corporaciones se mantengan atentas a los niveles de *turnover intention* entre sus empleados. En otras palabras, deben permanecer atentos al desempeño de su marca empleadora y a que la totalidad de sus elementos estén coordinados, especialmente que exista coherencia entre la imagen que se proyecta, a través de los valores asociados a la marca, y como la empresa honra las expectativas inherentes al contrato psicológico con los empleados captados, en cabal atención a los valores promocionados (Gomez y Neves, 2011).

Con el fin de monitorear cuáles son los niveles de *turnover intention* en una organización, mucha de la investigación sobre este particular, algunas que incluso preceden al concepto de marca empleadora, se centran en el estudio de patrones y relaciones causa/efecto que permitan establecer teorías o modelos de predicción para la intención de abandono de los trabajadores. Es así como han surgido modelos basados en los estudios clásicos de la *turnover intention* como, por ejemplo: *Met Expectation Model* (Porter et al., 1974), *Unfolding Model of Voluntary Turnover* (Lee et al., 1999) y el *Job Embeddedness Model* (Mitchell and Lee, 2001), instrumentos que se configuran en herramientas de recolección de información y proyección de predicciones sobre la voluntad o el deseo, por parte de los trabajadores, de permanecer en una determinada posición laboral.

La existencia de estos modelos y los principios básicos a través de los que operan, han hecho posible realizar estudios detallados considerando aspectos particulares tales como la incidencia de la *turnover intention* en algún ramo de la industria en particular, puestos laborales determinados, grupos demográficos definidos, etc. En este mismo orden de ideas, este proceso ha podido identificar cuáles son los factores, ya sean de orden laboral, personal, social o cultural, que inciden sobre cada uno de estos grupos a la hora de decidirse o no a migrar de empleador.

La capacidad de medir y, más allá de esto, predecir los niveles de la *turnover intention* cobra especial relevancia a la hora de tomar correctivos de manera preventiva sobre las condiciones que a la larga puedan causar la salida voluntaria del personal de la institución. Estas medidas no sólo buscan conservar los niveles y la calidad del capital humano de la empresa, también se enfocan en proteger y mejorar la marca empleadora de la corporación, y mantenerla relevante de cara a las necesidades de los empleados, de manera que se puedan confrontar sus carencias a tiempo y así evitar la erosión de la imagen de la compañía como ente empleador.

Esta clase de estudios predictivos son especialmente útiles para instituciones en las cuales, en virtud de la naturaleza de las acciones que realizan, el personal está sometido de forma continua a niveles de estrés elevado, ayudando en la planificación de políticas de prevención, cuidado y gestión de personal adecuadas. Claro ejemplo de esto, son el amplio número de autores que han estudiado aspectos relacionados a la *turnover intention* en el ámbito de la industria clínica y los servicios hospitalarios. Asimismo, la posibilidad de predecir patrones de variación en las tendencias que rigen o por lo menos influyen la *turnover intention* nos permite adelantarnos a cambios en la cultura de trabajadores y empleadores. Estas variaciones culturales pueden justificarse por cambios en los contextos geográficos en vista de que diferentes regiones tienen expectativas distintas de cómo debe ser la relación empleado/empleador, o en el ámbito temporal, ya que las relaciones laborales, los derechos relativos de patronos y trabajadores, las aspiraciones de los trabajadores y las sociedades y sus valores cambian a lo largo del tiempo (Evans y Rodríguez, 2019).

Profundizando en esta última consideración se puede aludir a que, según Waldmeir (2012), tradicionalmente la *turnover intention* era atribuida a dos factores, que se vinculaban de manera sinérgica para impulsar al trabajador a buscar un nuevo lugar donde laborar, que son: la búsqueda de mayores niveles de compensación salarial y la posibilidad de participar de un ámbito laboral que le permita poder materializar sus ambiciones. En otras palabras, en el pasado los motivos principales para que una persona decidiera salir, de manera voluntaria, de una estructura laboral obedecían al aspecto económico y a la percepción de incremento de las posibilidades de ascenso en la jerarquía empresarial.

Otro de los elementos, que caracterizaba la concepción tradicional de migración del personal de una empresa, era el hecho de que el trabajador se retiraba de un trabajo sólo cuando ya había asegurado una posición laboral en otra compañía (Mano y Tzafirir, 2004). Esto es bastante congruente con las motivaciones que ya han sido presentadas e implica un enfoque bastante conservador en el que, al ser las principales motivaciones de carácter material, no se arriesga la posición y sus privilegios aun cuando la percepción personal del empleado sea que estos no se encuentran en los niveles esperados.

En los tiempos más recientes los patrones culturales de la nueva generación del mercado laboral han variado, y muchos de los elementos que caracterizaban la *turnover intention* cambiaron de tal manera que sólo pueden ser descritos como diametralmente opuestos a las sensibilidades tradicionales. Por ejemplo, en estos momentos es bastante común que un trabajador joven que abandone de forma voluntaria su puesto de trabajo, lo haga incluso sin haber asegurado previamente un nuevo puesto en otra estructura laboral.

En este mismo orden de ideas, a pesar de que el salario y las oportunidades de concretar sus ambiciones en el ámbito laboral en el que se desenvuelve siguen siendo un elemento importante dentro de la *turnover intention*, otra clase de factores han cobrado importancia hasta convertirse en elementos relevantes dentro del estudio de la deserción de trabajadores de distintas organizaciones, a saber: niveles de estrés aceptables, ambiente laboral amigable, flexibilidad en los horarios de trabajo, percepción de una marca empleadora responsable con el entorno en sus diversas manifestaciones, etc (Villagra y López, 2013).

Asimismo, y para entrar en cuenta de la variedad de elementos que inciden dentro de la cultura de los trabajadores, podemos destacar que parte de las causas que propician estos cambios en la cultura laboral están vinculadas a que en los tiempos recientes la competitividad en el plano de los recursos humanos ha crecido, así como la cantidad de empresas e instituciones, lo que implica una mayor cantidad de oportunidades dentro del mercado laboral. A su vez, los elementos descritos propician una nueva dinámica, en la que los trabajadores no consideran viable aceptar una oferta laboral, en una corporación determinada, si esta es menos atractiva que la de las compañías rivales.

Como se mencionó con anterioridad, la motivación es inversamente proporcional al *turnover intention*, esto significa que a mayor motivación que propicie la marca empleadora, menor

será la intención del trabajador de abandonar su puesto de trabajo. La motivación debe desarrollarse en un entorno psicológico propiciado por la marca empleadora.

El ser humano tiene dos necesidades básicas, la primera es la que le permite evitar defenderse para evadir los posibles daños y la segunda es satisfacer sus necesidades como ser humano y poder desarrollarse psicológicamente y en su entorno. Para esto se considera que el factor motivacional como la clave para la generación de un clima laboral agradable en el que las personas se sientan comprometidas con el éxito empresarial. Las empresas y quienes desarrollan e investigan la administración plantean que las metas de una organización no podrán ser alcanzadas si los colaboradores no están comprometidos con las metas de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye a que los individuos se comprometan, considerando factores que sustentan la conducta humana (Huilcapi et al. 2017).

Existen diversas teorías de la motivación, que han sido desarrollados por diferentes autores a lo largo del siglo pasado y el actual, cada teoría describe lo que el ser humano puede llegar a ser, sin embargo, es importante analizar el origen y el contexto de la persona para así poder entender el desempeño dinámico que desarrolla en la organización que opera. Para toda la línea directiva y supervisora, la motivación y las formas de motivar significan un gran reto organizativo.

Elton Mayo explica que el aburrimiento y la repetición de tareas disminuyen la motivación, mientras que los contactos sociales funcionan para crear, estimular y sostener la actividad positiva en las organizaciones. Los gerentes están en el deber de identificar y reconocer las necesidades sociales de los empleados con el fin de hacer que se sientan útiles e importantes otorgándoles incentivos motivacionales (Huilcapi et al. 2017). De esta manera las marcas empleadoras, según Mayo, deben procurar evitar que los colaboradores se desenvuelvan en actividades repetitivas que los desmotive y propicie el turnover intention, es un punto a trabajar para retener el capital humano.

Los administradores o personas con la capacidad de dirigir organizaciones tienen la misión de buscar la competitividad empresarial en la nueva economía y management, los mismos deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. Frederick Herzberg sostiene que la complejidad de la motivación

laboral requiere que se le dé importancia a los factores personales y ambientales que afectan a los empleados (López, 2005). Este autor plantea lo siguiente:

La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes (p. 25).

La batalla contra el turnover intention puede ser planteada a través de políticas de motivación e incentivo al personal, para ello los directivos deben adquirir preparación adecuada y actualizada, capaz de enfrentarse y competir con las demás empresas interesadas en captar el capital humano disponible.

Cuando se habla del deporte o de cualquier profesión, emerge inevitablemente el cuestionamiento acerca de cuál es la motivación que lleva a ciertos profesionales a sacrificar parte de su tiempo libre y dedicar grandes esfuerzos a la práctica deportiva o al crecimiento y productividad de una organización. Se habla de dinero, de fama, de éxito, etc. hasta la fecha no se ha llegado a algún consenso sobre cuáles son las motivaciones para dedicarse a una labor específica. Del mismo modo las teorías sobre la posible influencia o consecuencias que pueda tener las motivaciones son muy variadas, diversos autores no concuerdan en sus conclusiones. Los factores desencadenantes y consecuentes de la conducta motivada son muy diferentes y se apegan a un contexto de cada individuo (Monroy y Sáez, 2012).

Entre las principales teorías sobre motivación que se han dado en el último siglo tenemos las siguientes: La teoría de la motivación de logro de Atkinson y McClelland, las organizaciones, marcas empleadoras, deportes, etc. son entornos que consideran el logro, pues existe competitividad de forma activa entre los colaboradores. Todos buscan perseguir la excelencia. Las acciones de los involucrados son constantemente evaluadas por personas vinculadas con la actividad que desarrollan.

En entornos con estas características, y en contexto del actual trabajo de investigación, los deportistas de esports, acaban siendo movidos por factores personales, como puede ser el éxito o el fracaso que derivan en factores situacionales. La motivación de logro, según los autores, definitivamente es el resultado de la interacción de los factores personales y situacionales.

Por otro lado tenemos la teoría de la atribución, esta teoría defendida por Fritz Heider, explica que los resultados tanto positivos como negativos son atribuidos a factores internos y externos, estos pueden ser estables o no. En función de la atribución que se realice de un resultado se producirán sentimientos de satisfacción o insatisfacción, que se traduce en motivación o pérdida de esta. Albert Bandura planteó la teoría de autoeficiencia, según este autor los individuos juzgan sus propias capacidades y consiguen una autopercepción de estas, las cuales llevan a proporcionar su motivación. La fragilidad de las autopercepciones de eficacia se pone de manifiesto en momentos de exigencia del empleado, la labor del supervisor o superior es básica para evitar autopercepción negativa en caso de algún revés laboral (Monroy y Sáez, 2012).

Una de las teorías sobre motivación más ampliamente mencionada es la teoría de la Jerarquización de las Necesidades, establecida como el Psicólogo Abraham Maslow, a partir de observaciones clínicas realizadas en 1943. Maslow propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades, todas las personas siempre quieren conseguir cosas, el deseo por cada cosa varía en cada momento y con la intensidad con que se deseen. López (2005) explica, según Maslow, que los individuos tratan de satisfacer cinco clases de necesidades, las mismas se articulan en importancia jerárquica creciente ascendente de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: vinculadas a la supervivencia del sujeto (comida, bebida, sueño, hogar).
2. Necesidades de seguridad: protegerse contra las amenazas y buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.
3. Necesidades sociales: amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas.
4. Necesidades de estima: reconocimiento propio y externo.

5. Necesidades de autorrealización: consistente en hacer aquello para lo que cada persona está especialmente capacitada. (p. 4).

Aclarando que una necesidad inferior debe estar lo suficientemente cubierta antes de que la siguiente pueda empezar a funcionar como motivadora.

Existen muchas teorías que se han propuesto explicar el proceso de la motivación laboral pero es destacable la clasificación realizada por Claude Lévy-Leboyer (2003) en base a distintas escuelas de pensamiento.

Las motivaciones laborales las enmarca dentro del concepto de las necesidades de autorrealización y las define como el ser cada vez más uno mismo, siendo todo aquello que se es capaz de ser. En su visión, implica realizar todo aquello que nos agrada y todo lo que entendemos estamos capacitados. Su satisfacción en el mundo laboral vendría de la mano de la realización de labores creativas, el desarrollo de propias habilidades o, por ejemplo, el llevar a cabo desafíos y retos laborales. La originalidad de su modelo de explicación del proceso de motivación en el trabajo radica en la presentación de los vínculos existentes entre las diferentes necesidades representadas en forma piramidal. Además, concilia y explica la existencia de diferencias entre los sujetos debido a que se encuentran en distinto nivel de la pirámide, con la existencia de necesidades básicamente idénticas y organizadas de manera secuencial para todos.

Claude Lévy-Leboyer (2003) efectúa críticas a las teorías de Maslow sobre motivación. En primer lugar, señala que el balance experimental de la teoría es muy negativo: no existiendo evidencia determinante de que las necesidades estén organizadas siguiendo la secuencia propuesta por Maslow. En segundo lugar, no comparte la teoría de Maslow que señala que las necesidades satisfechas activen el movimiento hacia un nuevo nivel de necesidad. En efecto, según sus investigaciones no permiten afirmar que la satisfacción de una necesidad reduzca su importancia. Es más, su conclusión es opuesta, ya que en sus investigaciones demuestra que, en la búsqueda de autoestima y éxito, el logro no destruye la necesidad que la ha motivado, sino que la reanima (Levy-Leboyer, 2003).

Otra teoría de motivación de gran importancia en los estudios al respecto es la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg. El autor explica que la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series distintas de factores, en primer lugar se tiene los factores

higiénicos o de insatisfacción y en segundo lugar los factores motivadores o satisfactorios (Herzberg, 1954).

Esta propuesta se basa en la creencia de que la relación de los colaboradores y su empleo es básica y que la actitud hacia ese empleo puede ser fundamental en el éxito o fracaso del individuo como tal. Para un profesional es de suma importancia su actitud y los factores ambientales que lo rodean (Silva et al. 2010). Herzberg es uno de los pioneros en la fundamentación de teorías de la motivación, base de las investigaciones posteriores.

Actualmente una de las teorías de la motivación con mayor aceptación es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, esta teoría plantea que si un individuo está motivado para realizar un esfuerzo considerable cuando cree que gracias a ese esfuerzo realizado por él, alcanzaría una buena apreciación de desempeño. De esta manera esta buena apreciación se traduciría en recompensa por parte de la organización, estas recompensas satisfacen sus metas personales (Monroy y Sáez, 2012). Vroom planteó una teoría más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg, es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Clayton Alderfer, tomando como base la teoría de jerarquización de necesidades de Maslow, crea la teoría ERG, afirmando de esta manera que hay tres grupos de necesidades básicas: existenciales (Maslow), de relación (relaciones interpersonales) y de crecimiento (creatividad y desarrollo personal) (Huilcapi et al. 2017). Las diferencias básicas entre Maslow y Alderfer, es que se entiende que más de una necesidad puede operar al mismo tiempo. De igual manera establece que si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer necesidades de bajo nivel reaparece o se incrementa (Monroy y Sáez, 2012).

Varios autores definen la motivación laboral como una herramienta muy útil para mejorar la productividad y consecución del éxito de los empleados, ya que es posible incentivarlos a que desarrollen de una mejor manera sus actividades creando satisfacción y apego con su puesto de trabajo, resultando en una disminución y detrimento del fenómeno del turnover intention, que como ya se explicó es un factor a evaluar y tomar en cuenta para mejorar el rendimiento de una organización y la marca empleadora.

4.7.5 Gobierno corporativo y las marcas empleadoras

Si se desea observar la relación entre los gobiernos corporativos y las marcas empleadoras en el plano empresarial, es necesario profundizar en las partes antes de poder llegar a establecer las relaciones entre las mismas; ya se ha desarrollado con extensión el tema del gobierno corporativo, sin embargo, aún no se ha estudiado el fenómeno de la marca corporativa. Conviene pues, iniciar la introducción de estos términos a partir de sus bases, que en este caso particular se encuentra estrechamente vinculadas con los procesos de marketing y el concepto de marca, definido como "un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de ellos que tiene por objeto identificar las mercancías y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de competidores" (AMA, 2007).

Originalmente la necesidad que dio origen a las marcas fue hacer posible que el consumidor pudiera diferenciar los productos de determinado fabricante, los que competían en el mercado con productos de naturaleza similar manufacturados por un grupo rival de fabricantes, sin embargo, con el paso del tiempo, este ámbito de identificación de productos fue expandiéndose, llegándose hasta nuestros días, en los que al hablar de marco podemos estar haciendo referencia no sólo a productos, si no a corporaciones, lugares e incluso individuos (Peters, 1999).

En la actualidad una de las características principales de las 'marcas' es que al nombre de la misma se suman su logo, símbolo, e incluso una identidad que los consumidores atribuyen a la misma en base a las características del mercado, la publicidad, así como todos los atributos tangibles e intangibles que acompañan el nombre de una marca y generan una respuesta emocional tanto en clientes como en potenciales empleados (Prasad y Dev, 2000).

En atención a este argumento podemos asegurar dos aspectos referentes a las marcas y su vínculo con el mundo empresarial:

El primer aspecto sería que las marcas se han convertido en un activo, y uno de mucha importancia, para las empresas; y como tal, se constituye en una herramienta cuya gestión acertada representa un elemento clave para el éxito de las corporaciones. En el mundo empresarial el desempeño de una marca se mide por su capacidad de alcanzar metas y tiene efectos directos en la fortaleza de su compañía dentro del mercado corporativo y en su potencial para adquirir mayor inversión, ganancias, activos, y pasivos. En líneas generales,

se dice que una marca tiene buen desempeño en base a sus ventas, rentabilidad, crecimiento financiero, y el comportamiento de sus acciones. Pero este no se puede sin la aplicación de estrategias gerenciales y organizacionales acertadas (O’Cass y Weerawardena, 2010).

El segundo de los aspectos mencionados radica en que, al ser una extensión del marketing de la empresa, la marca y su percepción va a variar en relación al público al que se encuentre orientado. Por lo cual la marca de la compañía de cara al consumidor, al inversor y al trabajador necesariamente debe variar, conservando una serie de elementos comunes, en el entendido de que la forma en que la compañía debe presentarse ante un determinado sector varía esencialmente con la naturaleza de la relación y los intereses que existen entre los distintos grupos y la corporación.

Es así como observamos que en el mundo actual las corporaciones no sólo centran esfuerzos en desarrollar facetas como la marca de productos, que identifica y diferencia los bienes y servicios que provee, o la marca corporativa, que es la cara que da la empresa hacia los entes externos (el estado, los consumidores, rivales, socios e inversores), también hay una corriente de marketing corporativo cuyo destino son los entes internos, empleados integrantes de la compañía, a la que se le refiere como marca del empleador, lo que esencialmente vincula la gestión de los recursos humanos de la corporación a la marca empresarial (Backaus y Tikoo, 2004).

El concepto de marca empleadora ha evolucionado a lo largo del tiempo, variando su forma en virtud de admitir nuevas consideraciones que amplían el ámbito que arropa, sin embargo podemos rastrear los orígenes del término a los estudios sobre la cultura comunicacional de la industria en su rol de agente empleador, realizados en 1996 por Ambler y Barrow, que llegaron a definir la marca empleadora como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleador e identificados con la empresa empleadora” (p. 186). En líneas generales, así como la marca de una organización se encarga de respaldar la imagen que los consumidores tienen en relación con ciertos productos, bienes o servicios, la marca empleadora es una referencia de los beneficios que pueden esperar los trabajadores de su relación laboral, presente o futura, con una determinada empresa.

Estas similitudes no son casualidad ya que el concepto básico tanto de la marca empleadora como de marca de un producto o de una corporación, derivan de las teorías del marketing

aplicadas al ámbito corporativo. Sin embargo, esto jamás puede ser entendido como una declaración de equivalencia entre términos, ya que a pesar de sus semejanzas la marca empleadora se encuentra bien diferenciada gracias a características particulares que la desmarcan de otros términos que pueden parecer homólogos a ella dentro del ámbito corporativo; siendo estas, primeramente, su enfoque centrado única y exclusivamente en el empleo, con el cual define la identidad de la corporación como empleador y ,en segundo lugar, que se encuentra dirigida tanto a entes externos, representados por los posibles empleados que se espera reclutar, e internos, conformado por la masa laboral de la empresa a la que se busca motivar y conservar.

La Conference Board (2001) consideró otros aspectos del término en estudio, y además de argumentar que la marca empleadora establece como se percibe una corporación en su rol de ente empleador, postuló que para lograr esta identidad las compañías se deben apoyar en sus valores, políticas y en acciones concretas que puedan atraer nuevos empleados, retener a los actuales y motivar a la masa laboral a desarrollar sus funciones de la mejor manera posible agregando su experiencia, conocimiento y trabajo de la manera más eficiente a la cadena de valor.

Con esta definición se empiezan a sugerir los elementos necesarios para la creación y el mantenimiento exitoso de una marca empleadora. Posteriormente Sullivan (2004) da un paso más allá y amplía nuevamente los conceptos, categorizando la marca empleadora como una estrategia a largo plazo con la que se busca una gestión beneficiosa de la percepción de los empleados con respecto a una empresa.

Al observar los criterios que se desarrollan en estas definiciones, resalta un vínculo implícito entre la marca empleadora y el gobierno corporativo; esto queda de manifiesto en detalles como que la marca empleadora sea el producto de una estrategia corporativa a largo plazo o que la percepción que puedan tener los trabajadores, presentes y futuro, de una corporación estará principalmente condicionada a como esta se maneja, en otras palabras, a los valores y políticas que se materializan a través de las acciones y aptitudes que toma día a día la corporación. En base a esto se puede argumentar que la estrategia bajo la que se espera levantar, mantener o mejorar una marca empleadora emana, como una línea de acción, desde el gobierno corporativo, que por otra parte se convierte en un factor análogo a la marca

empleadora, debido a que los resultados y la manera en que se conduce la gestión de la empresa y sus recursos, entre los que se encuentran los empleados, tendrá un impacto importante en la percepción empresarial por parte de la fuerza laboral, por lo que es muy probable que un buen gobierno corporativo ayude a que la corporación proyecte una mejor imagen entre sus miembros y en consecuencia llegue a incrementarse el valor de la marca empleadora.

En este orden de ideas, así como el gobierno corporativo influye sobre la marca empleadora, se debe señalar que la marca empleadora de una compañía puede influenciar su gobierno corporativo. Consideremos por un momento a los gerentes y directores de la corporación, que a menudo forman parte del gobierno corporativo, no podemos olvidar que, a pesar de ser empleados de alto nivel son esencialmente otros trabajadores que llegaron hasta la corporación atraídos por una serie de factores entre los que destaca, precisamente, la marca empleadora; asimismo, en los gobiernos corporativos del estilo stakeholders es usual que los trabajadores tengan acceso o una representación continua en los altos estamentos del gobierno corporativo, pudiendo participar e influenciar en sus decisiones, incluso aquellas relacionadas con la marca empleadora.

Vale destacar que autores como Backaus y Tikoo (2004) o Figurska y Matuska (2013), que han desarrollado estudios centrados en los procesos mediante los cuales se construyen las marcas empleadoras, sugieren que dicho proceso inicia, invariablemente, con actividades vinculadas a la introspección y el análisis de la situación presente de la corporación en el ámbito de la percepción que tienen la fuerza laboral con respecto a su empleador. Este primer paso puede llegar a ser un esfuerzo mancomunado entre los diferentes factores internos que integran la compañía, sin embargo, generalmente es planificado y coordinado desde el gobierno corporativo y en la mayoría de los casos aplicado por grupos dirigidos por delegados o miembros del directorio.

La existencia de la relación entre el gobierno corporativo y la marca empleadora se encuentra bien documentada y son varios los estudios en los cuales se propone que un sistema de gobierno corporativo apropiado frecuentemente se encuentra asociado con altos niveles de confianza de los entes interesados que participan de un negocio, entre ellos los empleados (Mayer, 1997). Queda claro que construir un clima de confianza es uno de los elementos

fundamentales que debe garantizar el gobierno corporativo con la finalidad de encaminar el incremento de valor de una empresa, a través de una mayor inversión y la adquisición de empleados talentosos, elementos esenciales a ser considerados por las marcas empleadoras (Duran-Seguel et al., 2020).

En ese sentido, Child y Rodrigues (2004) concluyeron a partir de sus estudios que las políticas dirigidas a incrementar (o en algunos casos reparar la confianza perdida) de los empleados son elementos fundamentales de un correcto gobierno corporativo. De acuerdo a Ehikioya (2009), las compañías que presentan buenos gobiernos corporativos tienen a su vez mejores niveles de desempeño, más valor de mercado y un menor riesgo de inversión o bancarrota.

Estudios de Brown y Caylor (2004) y de Bauer et al. (2008), llegaron a la misma conclusión, con aseveraciones por parte de los autores de que las empresas con buenas políticas comprobables de gobierno corporativo superaban en ganancias, activos y pasivos a las de políticas pobres hasta en 15%.

Ya se han tocado una serie de puntos, como la importancia del gobierno corporativo en relación con la marca empleadora, ya sea como un ente activo configurado en la fuerza motora que produce, mejora o revaloriza la marca o incluso como un ente pasivo, en el entendimiento de que un buen gobierno corporativo, sólo por el hecho de serlo, crea condiciones que potencian en la empresa las cualidades que un trabajador identificaría con un buen empleador. Asimismo, se ha mencionado que las compañías con buenos gobiernos obtienen mejores rendimientos y normalmente presentan mayores grados de satisfacción en sus empleados, que sin duda son parte importa en el éxito de la gestión de los recursos de la empresa; sin embargo, aún no se ha profundizado en cuáles son las ventajas que ofrecen a la corporación el fortalecimiento de su marca empleadora.

Con respecto a este punto se debería iniciar mencionando que, como sugiere Kapoor (2010), los valores que tradicionalmente se le asocian a la marca empleadora se pueden dividir en dos tipos, unos internos y otros externos. Esto es cónsono con la particularidad inherente al público al que se dirige la marca empleadora, que se encuentra conformado tanto por los trabajadores que hacen vida laboral en la corporación como por aquellos elementos externos que se espera puedan ser captados.

Los valores externos que la marca corporativa ofrece a las compañías incluyen: el aumento de la cantidad y la calidad en el reclutamiento de personal, lo que se vincula estrechamente con el valor de ser reconocido y referenciado como un empleador deseable por parte del público, lo que a su vez provoca una disminución en los costos asociados al reclutamiento y la publicidad. Estar referenciado como una buena marca empleadora potencia a la marca corporativa y se ha llegado a vincular un incremento en la venta de los productos y servicios y en los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes con los esfuerzos de marketing dirigidos a llevar la marca empleadora al público general.

Mientras que, el valor interno de la marca comercial para una compañía estará representado por una serie de factores que actúan sobre el empleado, incrementando su compromiso con la empresa y las tareas que realiza, lo que repercute en un aumento de los niveles de productividad y en la convicción de que es bien tratado en su trabajo y se siente cómodo con la actividad, el lugar y el ambiente en los que se desenvuelve a nivel laboral. Esto trae como consecuencia una disminución en el abandono de la empresa de cara a otras opciones laborales, manteniendo el talento humano dentro de la empresa y motivando a estos empleados a recomendar la empresa a trabajadores externos, lo que al final puede promover la llegada de nuevo talento desde otras compañías que posean una marca empleadora menos llamativa.

En relación a estos valores externos e internos, que la marca empleadora puede proporcionar a una corporación, es importante destacar que la totalidad de sus efectos será alcanzado cuando la empresa cuente con una marca bien desarrollada y gestionada; asimismo el desarrollo de las marcas empleadoras debe iniciar de adentro hacia afuera y su desarrollo es un proceso arduo que lleva tiempo y esfuerzo, desde el momento en el que se crea la imagen deseada y se implanta en la mente de los trabajadores, hasta el momento en que la compañía pueda proyectar dicha imagen hacia el exterior con cierto grado de éxito (Miles y Mangold 2004).

Para finalizar este punto se debe recordar la importancia de la competitividad para las empresas, que buscan hacerse con recursos que les permitan estar un paso por delante de sus rivales comerciales. Sin embargo, la mayoría del tiempo cuando se hace referencia a estos recursos terminamos refiriéndonos a equipos, capital, relaciones comerciales e incluso

metodologías, sin embargo, se ha demostrado que el capital humano es un factor determinante a la hora de crear ventajas en el ámbito de las competencias corporativas (Priem y Butler, 2001), e incluso, dependiendo del tipo de actividades a las que se dedique la corporación, la plantilla de trabajadores de una corporación puede darle dominio total sobre su mercado.

Capítulo 5. Metodología

5.1 Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se adoptó un diseño no experimental, ya que se observaron las unidades de análisis en su propio contexto, sin someterlas a variaciones intencionales, tal como ocurre en los diseños experimentales. En otras palabras, el objeto de conocimiento se elige o determina a partir de los fenómenos, hechos o situaciones ya existentes, no provocados por el investigador (Fassio y Pascual, 2016).

A su vez, se abordó la recolección y análisis de datos desde un enfoque mixto, denominado así por conjugar técnicas cuanti-cualitativas. Los métodos mixtos constituyen un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, en donde la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, permiten realizar inferencias y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri et al., 2010).

El estudio tiene un alcance descriptivo-correlacional, ya que buscó, por un lado, establecer de manera independiente el grado de implementación de políticas de gobierno corporativo por parte de clubes argentinos de sports y el atractivo de marca empleadora que tenían dichas organizaciones; y por el otro, relacionar ambas variables mediante el estadístico correspondiente.

En los estudios descriptivos, por cierto, se busca medir o caracterizar las variables de interés de manera independiente, en tanto que en los estudios correlacionales se busca establecer la asociación entre dos o más variables (Hernández Sampieri et al., 2010). Además, si se considera el proceso de recolección de datos se puede decir que el diseño fue transversal, puesto que la búsqueda de información se hizo en un solo momento, en un tiempo único.

5.2 Fuentes y técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se emplearon fuentes primarias y secundarias. En el primer grupo se encuentran las entrevistas a gerentes de las firmas elegidas como unidades de análisis. A continuación, se desarrollan los instrumentos diseñados para cada una de las técnicas mencionadas:

I) Cuestionario para medir nivel de implementación del gobierno corporativo (CNIGC, en base a Res. CNV 606/12, Ver Anexo Contenidos del CGS -Res. CNV 606/12-).

1. ¿Existe algún procedimiento acordado por el órgano de administración (OA) en relación a la planificación estratégica de la empresa?
2. ¿La empresa ha adoptado alguna política de gobierno corporativo (GC) y de responsabilidad social (RS) a través de su órgano de administración (OA)?
3. ¿Existe algún procedimiento acordado por el órgano de administración (OA) en relación a la selección, evaluación y remuneración de los gerentes de primera línea?
4. ¿Existe algún procedimiento acordado por el órgano de administración (OA) en relación a la sucesión de gerentes de primera línea?
5. ¿Posee la empresa una efectiva política de identificación, medición, administración y divulgación del riesgo empresarial?
6. ¿Posee la empresa función de auditoría interna?
7. ¿Realizan reuniones informativas periódicas con los accionistas; mecanismos de información a inversores y sitio web?
8. ¿Posee la empresa mecanismos de promoción de la participación de accionistas minoritarios e institucionales?
9. ¿Posee la empresa política de dividendos normada y pública?
10. ¿Posee la empresa balance de responsabilidad social y ambiental con verificación de auditor externo independiente?
11. ¿Posee la empresa un comité de remuneraciones, composición y funcionamiento? SI la respuesta es no, detallar cumplimiento de estas funciones dentro del OA.
12. ¿Posee la empresa un código de conducta empresaria?
13. ¿Posee la empresa mecanismos para recibir denuncias en forma confidencial?

II) Atractivo de marca empleadora (EA, por su nombre en inglés Employer Attractiveness)

Berthon et al. (2005) proporcionan una escala integral de 25 elementos para medir la EA que ha sido comprobada en cuanto a su fiabilidad y validez (α de Cronbach=0.972). Dos ítems más fueron añadidos por Roy (2008) vinculados con la cultura y la ética organizacional

-dimensiones 6 y 7, respectivamente-. Dado que la conciliación de la vida privada y profesional es un atributo de una marca empleadora potencialmente importante para los trabajadores, en el presente trabajo de investigación se incorporaron dos ítems más – dimensión 8-, tal como lo propuso Vilas Martínez (2015). De esta manera, la escala de medida utilizada quedó estructurada por 29 ítems, clasificados en ocho dimensiones.

Para completar el cuestionario se pidió a los participantes que indicaran su respuesta en una escala Likert de 7 puntos, donde 1 significaba “totalmente en desacuerdo”, y 7 equivalía a estar “totalmente de acuerdo”. En el análisis, el valor de cada dimensión es la puntuación media de los ítems que integra dicha dimensión.

Además, en el contexto de este trabajo, se añadió un breve cuestionario para conocer el perfil sociolaboral de los empleados que fueron encuestados. Tal información resulta fundamental para poder llevar a cabo el objetivo específico e: Determinar si existen diferencias significativas en la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados de los clubes de esports en función de variables demográficas -sexo, edad, estado civil, máximo nivel educativo alcanzado- y laborales -antigüedad y cargo- en el año 2021.

A) Perfil sociolaboral

1.1 Sexo:

- Hombre
- Mujer

1.2 Edad: años.

1.3 Estado civil

- Soltero
- Casado
- Divorciado

1.4 Máximo nivel educativo alcanzado Colegio Secundario

- Título universitario incompleto

- Título universitario completo
- Título de posgrado

1.5 Antigüedad laboral

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Más de 3 años

1.6 Cargo en la empresa

- Responsable de Comunicación
- Chief financial officer (CFO) responsable finanzas Chief Technology Officer (CTO) responsable de tecnología
- Chief marketing officer responsable eventos y marketing
- Gerente
- Otro: (Indicar)

B) Dimensiones (atributos) de la escala EA

Con esta escala se buscó conseguir información para alcanzar dos objetivos específicos. Por un lado, describir los atributos del atractivo como empleador que valoran los empleados de empresas argentinas de esports durante el año 2021; por el otro, evaluar el grado de cumplimiento de los atributos como marca empleadora que alcanzan las empresas argentinas de esports conforme la valoración de los empleados en el año 2021.

Instructivo para el encuestado: A continuación, leerá diferentes aspectos relacionados con su vida laboral dentro de la empresa en la que trabaja. ¿Podría indicar cuál es el nivel de importancia que tiene cada uno de esos aspectos para Ud.? Marque la opción que mejor se

ajuste a su opinión, teniendo en cuenta la escala numérica de 1 a 7 que se le propone, donde 1 representa “escaso valor o importancia para mí” y 7 significa “muchísimo valor para mí”.

Dimensión 1: Valor de Desarrollo (D1)

1. Tener reconocimiento/aprecio de la gerencia
2. Un gran comienzo para nuevos empleos
3. Logro personal como resultado de trabajar para una organización en particular
4. Brindar confianza personal como resultado de trabajar para una organización en particular
5. Adquirir experiencia que mejore mi carrera laboral

Dimensión 2: Valor Social (D2)

6. Tener un ambiente de trabajo divertido
7. Tener una buena relación con mis superiores
8. Tener una buena relación con mis compañeros
9. Tener compañeros de trabajo que apoyen e incentiven
10. Tener un buen ambiente de trabajo

Dimensión 3: Valor de Interés (D3)

11. Tener un ambiente de trabajo estimulante
12. La organización es innovadora con prácticas de trabajo novedosas
13. La organización valora y utiliza mi creatividad
14. La organización produce productos y servicios de alta calidad
15. La organización produce productos y servicios innovadores

Dimensión 4: Valor de Aplicación (D4)

16. La organización es humanitaria, devuelve a la sociedad

17. Tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en capacitación
18. Tener la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido
19. Sentirme aceptado y miembro de la organización
20. La organización está orientada al consumidor

Dimensión 5: Valor Económico (D5)

21. Tener buenas oportunidades de promoción dentro de la organización
22. Tener estabilidad en el empleo
23. Tener experiencia práctica entre áreas
24. Tener un salario base por encima de la media
25. Tener un paquete de compensación y beneficios total atractivo

Dimensión 6: Cultura Organizacional (D6)

26. La organización tiene una cultura fuerte y clara

Dimensión 7: Ética Organizacional (D7)

27. La organización es ética

Dimensión 8: Valor Vida Personal (D8)

28. Tener un horario flexible
29. Poder conciliar vida laboral y familiar

A continuación, se le solicitó a cada participante que evaluara, según su experiencia, en qué grado o medida la empresa para la cual trabajaba cumplía con los diversos aspectos de la vida laboral antes mencionados: ¿Podría evaluar el grado de cumplimiento de los ítems que se le ofrecen? Marque la opción que mejor se ajuste a su opinión, teniendo en cuenta la escala

numérica de 1 a 7 que se le propone, donde 1 representa “escaso cumplimiento por parte de la empresa” y 7 significa “cumplimiento pleno por parte de la empresa”.

[Nota importante: en el instrumento se vuelve a colocar la tabla con los ítems y la escala de valoración, que para economizar espacio aquí fue eliminada].

IV) Guía de preguntas para entrevistas a expertos sobre los componentes de un modelo de gestión integral para empresas del sector e-sports (CMGIESE).

Los ejes temáticos que contiene la guía -excepto el último- se extrajeron de la Guía de Gobierno Corporativo para las Pymes (Corporación Financiera Internacional Banco Mundial, 2019).

A. Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo (CM1)

1. ¿Qué funciones centrales deberían estar identificadas?
2. ¿Qué aspectos debería incluir el estatuto de constitución?

B. Proceso de toma de decisiones y supervisión (CM2)

3. ¿Cuál es el mejor nivel de asesores externos involucrados?
4. ¿Qué consultas debería determinar los fundadores para la toma de decisiones?
5. ¿Qué comunicaciones deberían formularse para determinar límites de autoridad?
6. ¿Qué recomendaciones efectuaría sobre conformación de comité ejecutivo?
7. ¿Qué política de recursos humanos sugiere para atraer, retener y motivar al personal?

C. Mitigación de riesgos y controles internos (CM3)

8. ¿Qué funciones básicas de contabilidad incluir y contingencias tributarias que deben ser previstas?

9. ¿Qué aspectos no deberían faltar en un Código de ética y conducta empresarial?
10. ¿Cuáles considera que son los riesgos básicos del negocio identificados, incluidos los riesgos de persona-clave?
11. ¿Qué precauciones deben tomarse respecto del personal?
12. ¿Qué precauciones deben tomarse respecto de los eventos y actividades comerciales en redes?
13. ¿Qué sistema de control interno recomienda?

D. Divulgación y transparencia (CM4)

14. ¿Qué cuentas financieras básicas deberían hacerse públicas?
15. ¿Qué información financiera clave debe mostrarse al público?
16. ¿Qué informes trimestrales aconseja preparar para inversionistas?

E. Propiedad (CM5)

17. ¿Cómo planear la sucesión en empresas familiares?
18. ¿Qué recomendaciones sugiere para la junta anual de accionistas?

F. Atractivo como marca empleadora (CM6)

19. ¿Cuáles son los atributos de marca empleadora que debería contemplar la gestión del gobierno corporativo en los clubes de esports?
20. ¿Qué relación encuentra en el gobierno corporativo y el atractivo de marca empleadora en los clubes de esports?

Además, esta flexibilidad legitima la posibilidad de agregar nuevos interrogantes a partir del curso que tiene la entrevista. Las respuestas de los entrevistados se registraron en formato de

audio y luego se desgrabaron en forma de textos con el fin de facilitar su análisis mediante un procedimiento de construcción de categorías semánticas.

5.3 Universo y muestra

El universo de la investigación está constituido por los 140 clubes del sector esports de la Argentina (DEVA, 2020). Para indagar sobre el nivel de implementación de gobierno corporativo se conformó una muestra de diecisiete gerentes (n=17) de clubes de Argentina mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. A los participantes de esta misma muestra se les solicitó completar el Cuestionario que mide nivel de implementación del gobierno corporativo (CNIGC, en base a Res. CNV 606/12).

Para la realización de las entrevistas a expertos en materia de gobierno corporativo se seleccionaron cuatro especialistas (n=4) en el tema siguiendo el muestreo no probabilístico intencional o por juicio, con el fin de determinar los componentes que debería incluir un modelo de gobierno corporativo integral para las empresas del sector.

Para la aplicación del Cuestionario de atractibilidad como marca empleadora se conformó una muestra de ciento nueve empleados (n=109), de ambos sexos, al menos cinco de cada una de las empresas participantes en este estudio.

Es importante tener en cuenta aquí que los muestreos no probabilísticos consisten en un procedimiento de selección informal en donde no se busca que el número de unidades a observar sea representativa de su población o universo, sino que las mismas cumplan con los criterios mínimos establecidos para alcanzar los objetivos de la investigación:

La única ventaja de la muestra no probabilística desde la visión cuantitativa es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 190).

Para la selección de las empresas del sector se consideraron los siguientes criterios de inclusión: tener como mínimo 3 años de antigüedad en el sector; estar organizados en forma de empresa; haber obtenido premios monetarios en competencias internacionales; y contar con dotación propia de jugadores contratados como empleados en relación de dependencia.

En contrapartida, se excluyeron las empresas que no hayan adoptado algún tipo societario previsto por la Ley de Sociedades anónimas o habiéndolo adoptado, no hayan obtenido premios monetarios en competencias internacionales.

Los clubes seleccionados fueron 17, a saber: 9z Team, Atrapa2 Gaming, BTH Esports, Ebro Gaming, Flow Nocturns Gaming, Furious Gaming, Globant Emerald, Team Isurus Gaming, Leviatán Esports, Malvinas Gaming, Maycam Evolve, Naguará Esports, Savage Esports, Stone Movistar, Ualá New Pampas, Undead Burger King y WAP Esports.

5.4 Procedimiento de campo

Para relevar sobre el nivel de implementación de gobierno corporativo se conformó una muestra de diecisiete gerentes (n=17) de clubes de Argentina mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. El contacto se hizo de manera individual y personalizada por teléfono o mail. Si bien la respuesta era anónima se identificaba a cada gerente una vez que respondía. La encuesta fue confeccionada en la plataforma de Forms de Microsoft y se enviaba por mail o whatsapp el link electrónico para completarla. En el mensaje se explicaba el propósito de la investigación y que posteriormente se contactaría a los empleados de la firma para relevar la atraktividad como empleador.

Para la aplicación del Cuestionario de atraktividad como marca empleadora se conformó una muestra de ciento nueve empleados (n=109), de ambos sexos, al menos cinco de cada una de las empresas participantes en este estudio. La lista de empleados fue obtenida utilizando el portal fandom.com, la propia web del club de esports, redes sociales (twitter, Instagram y linkedin) y la información suministrada por la Asociación de Deportes Electrónicos y Videojuegos de Argentina (DEVA). A cada persona se la contactaba explicando cómo era la encuesta y su carácter confidencial. El seguimiento y cumplimiento del objetivo por equipo se llevaba a cabo con una planilla de cálculo que identificaba equipo y muestra con grado de cumplimiento.

5.5 Variables operacionalizadas:

Variables	Sub-variable/dimensión	Indicador	Valor
Nivel de Implementación de gobierno corporativo (Instrumento: CNIGC, en base a Res. CNV 606/12)	Administración y supervisión de la emisora	1,2,3,4	Sí/No
	Política de identificación, medición, administración y divulgación del riesgo empresarial	5	Sí/No
	Preservación de la integridad de la información financiera	6,7	Sí/No
	Respeto por los derechos de los accionistas	8,9	Sí/No
	Vínculo directo y responsable con la comunidad	10	Sí/No
	Remuneración responsable	11	Sí/No
	Ética empresarial	12,13	Sí/No
Componentes de un modelo de gestión para empresas del sector esports. (Instrumento CMGIESE)	A. Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo	CM1	No estructurado, es decir, desarrollo libre por parte del entrevistado
	B. Proceso de toma de decisiones y supervisión (CM2)	CM2	No estructurado, es decir, desarrollo libre por parte del entrevistado
	C. Mitigación de riesgos y controles internos (CM3)	CM3	No estructurado, es decir, desarrollo libre por parte del entrevistado
	D. Divulgación y transparencia (CM4)	CM4	No estructurado, es decir, desarrollo libre por parte del entrevistado

	E. Propiedad (CM5)	CM5	No estructurado, es decir, desarrollo libre por parte del entrevistado
	F. Atractivo como marca empleadora (CM6)	CM6	No estructurado, es decir, desarrollo libre por parte del entrevistado
Atractivo de Marca empleadora (Instrumento EA)	Valor de Desarrollo	(D1)	1 a 7
	Valor Social	(D2)	1 a 7
	Valor de Interés	(D3)	1 a 7
	Valor de aplicación	(D4)	1 a 7
	Valor Económico	(D5)	1 a 7

*Nota: No estructurado significa: desarrollo libre por parte del entrevistado.

5.6 Técnica de análisis de datos

Para determinar el nivel del cumplimiento del CGS se calculó un índice a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del CNIGC (basado en la Res. CNV 606/12). Posteriormente se describió cuáles son las dimensiones de la variable con mayor y menor adhesión y dispersión en las evaluaciones.

Se asignó un valor de 1 si declara un cumplimiento total, 0 si la empresa declara no cumplir la recomendación. Para cada una de las siete dimensiones que integran el CGS se determina

el cumplimiento relativo según el cociente obtenido de sumar la puntuación obtenida en cada ítem dividido el número de recomendaciones o ítems que conforman cada dimensión.

A continuación, se elaboró un índice cuantitativo que resume el nivel del cumplimiento del CGS para cada empresa. Se elaboró un índice lineal, donde las siete dimensiones tienen el mismo peso. La construcción del índice se obtiene del cociente de la sumatoria del cumplimiento relativo de los nueve principios dividido por nueve.

Para clasificar y exponer los resultados cuantitativos se confeccionaron tablas y gráficos que ayuden a entender con mayor facilidad la distribución de frecuencias en las variables observadas. Para el cálculo de las correlaciones se empleó el coeficiente de Spearman.

De igual manera, para alcanzar los objetivos específicos referidos a la comparación estadística de grupos, se evaluó la distribución del conjunto de datos (normalidad y homocedasticidad), y en función de ello se decidió el tipo más conveniente de técnica estadística. Entre las técnicas paramétricas se eligió la prueba la t-Student pero no se pudieron verificar las condiciones de normalidad para su utilización. Entre las técnicas no paramétricas, en cambio, se usó la prueba U de MannWhitney y la prueba de Kruskal-Wallis. La prueba U de Mann Whitney se usó en aquellos casos donde existían dos grupos para analizar (Sexo y Estado Civil) mientras que la prueba Kruskal-Wallis se utilizó en el resto de los casos donde existían más de dos grupos para analizar (Edad, Nivel Educativo y Antigüedad en el Cargo).

A los efectos de verificar la existencia de relación entre el nivel de implementación de gobierno corporativo y la atraktividad como marca empleadora se utilizó el análisis de correlación de Spearman.

En relación con las entrevistas a los especialistas en gobierno corporativo, se empleó la técnica de análisis de contenido a través de un sistema de categorías pre-establecidas.

Para refrendar el análisis con datos concretos se mostrarán verbatimim, esto es, fragmentos de los relatos de los informantes. La finalidad de los verbatimim es ejemplificar los conceptos desarrollados con las expresiones literales utilizadas por los referentes, en forma de dato cualitativo (Palacios Ceña et al., 2014).

El procedimiento de análisis se efectuó a través de las siguientes etapas:

-Ordenamiento de datos: Transcripción de grabaciones, relectura del material y organización de los relatos.

-Clasificación de datos: Lectura de cada discurso identificando las respuestas que son congruentes con las categorías de análisis predeterminadas. También se anotaron las categorías que emergieron durante el proceso de análisis. El siguiente paso consistió en confrontarlas con las categorías predeterminadas, y buscar las interrelaciones e interconexiones entre ellas.

Al finalizar esta clasificación se realizó una reagrupación de las categorías, reduciendo las unidades de sentido, buscando comprender e interpretar aquello que fue expuesto como más relevante y representativo del trabajo de campo.

-Análisis final: Se buscó establecer articulaciones entre los datos y los referentes teóricos de la investigación, respondiendo a las cuestiones del trabajo en base a sus objetivos.

Capítulo 6. Trabajo de campo de investigación

6.1 Análisis descriptivo de los datos obtenidos en la encuesta

A continuación, se procederá a describir y analizar los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a 17 directivos y 109 empleados de diferentes clubes de esports.

Los clubes seleccionados han sido 17 con las características descriptas en el Capítulo 5 Metodología:

9z Team

Atrapa2 Gaming

BTH Esports

Ebro Gaming

Flow Nocturns Gaming

Furious Gaming

Globant Emerald Team

Isurus Gaming

Leviatán Esports

Malvinas Gaming

Maycam Evolve

Naguará Esports

Savage Esports

Stone Movistar

Ualá New Pampas

Undead Burger King

WAP Esports

Por cuestiones metodológicas de confidencialidad en todos los gráficos se numeran los clubes del 1 al 17 sin detallar a quien corresponde cada asignación numérica.

La primera encuesta estuvo orientada a directivos de las firmas antedichas y se efectuó el cuestionario para medir el nivel de implementación del gobierno corporativo (CNIGC, en base a la Res. CNV 606/12, instrumento propuesto por Barco y Briozzo 2020).

La segunda encuesta se realizó a empleados de los citados equipos e involucró a 109 personas con el objetivo de evaluar el grado de cumplimiento de los atributos de la marca empleadora.

A continuación, se analizarán los resultados obtenidos de las mismas respetando los objetivos generales y específicos planteados

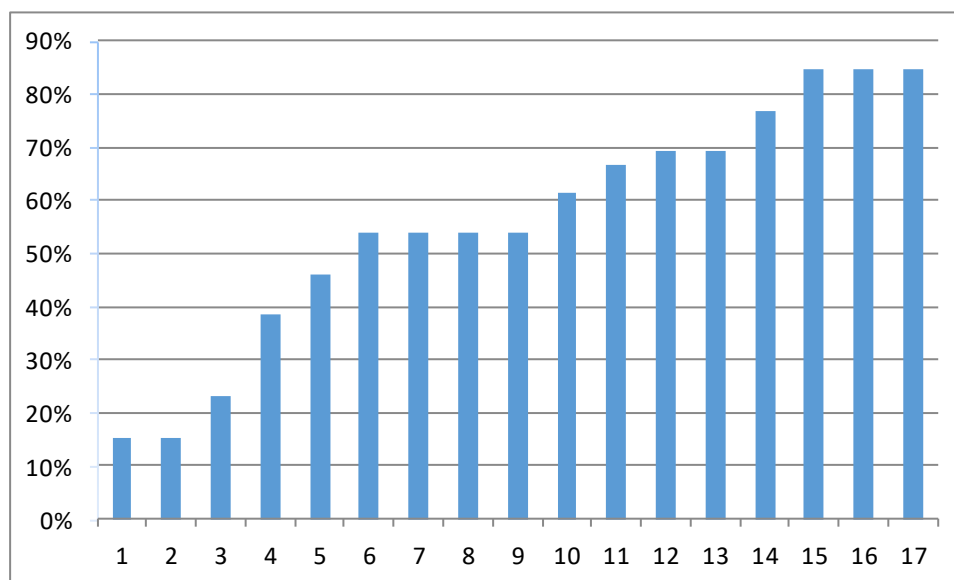
Nivel de implementación de políticas de gobierno corporativo en las empresas de esports argentina en el periodo 2021

El nivel promedio de implementación por equipo del gobierno corporativo en la muestra seleccionada es de 55,96%. El valor máximo de implementación alcanzado por un equipo está situado en 84,62% y el valor mínimo solamente asciende a 15,38%.

Lamentablemente no se puede comparar este nivel de cumplimiento respecto de otros deportes. A priori podría señalarse que el cumplimiento es mayor respecto del fútbol donde trasciende que el nivel de opacidad es mayor. Futuras líneas de investigación podrían comparar los niveles de implementación entre deportes.

En el gráfico adjunto se muestra el porcentaje, de menor a mayor, de implementación de normas de gobierno corporativo detallado por los 17 equipos correspondientes a la muestra analizada.

Figura 1: Porcentaje de implementación de gobierno corporativo por equipo (N=17, Argentina 2021)

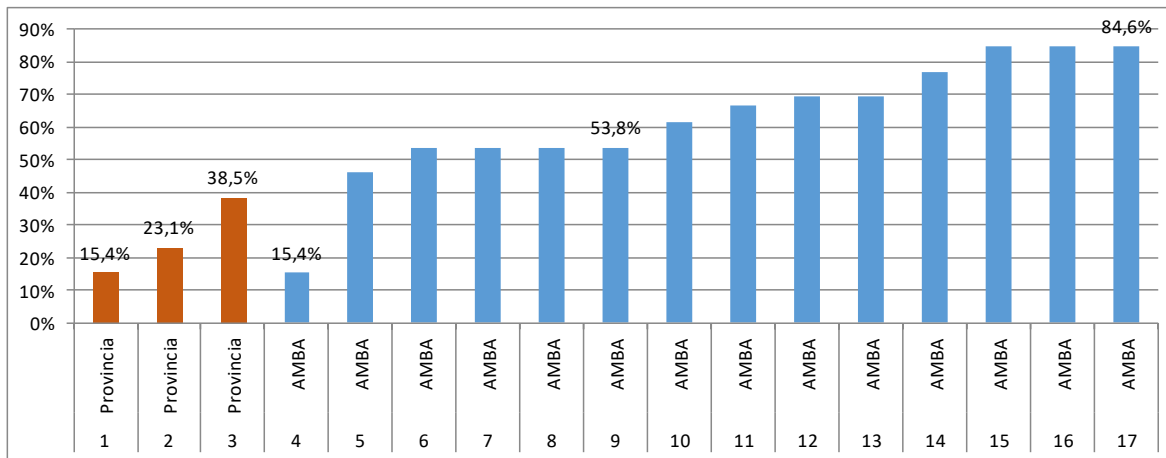


Fuente: Elaboración propia

Si bien la localización geográfica del club de sport no era objeto de estudio, una primera lectura de la Figura 1: Porcentaje de implementación de gobierno corporativo por equipo, permitió apreciar que los clubes localizados fuera del Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA) (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2021), tienen menor porcentaje de cumplimiento de las normas de gobierno corporativo. Reagrupando la información por provincia observamos que los tres clubes de la muestra que están fuera del AMBA presentan índices de cumplimiento de Gobierno Corporativo por debajo del promedio. Siguiendo este razonamiento, el nivel promedio de implementación por equipo del gobierno corporativo obtenido en el análisis precedente arrojó un 55,96%, pero dicho porcentaje se eleva al 62,5% si solo se consideran equipos del AMBA.

El gráfico a continuación presenta la misma información de la Figura 1: Porcentaje de implementación de gobierno corporativo por equipo, reagrupado por ubicación geográfica y distinguiendo AMBA del Resto de las Provincias.

Figura 2: Porcentaje de implementación de gobierno corporativo por equipo discriminado por Provincia (N=17, Argentina 2021)



Fuente: Elaboración propia

Analizando los ítems que componen el cuestionario para medir el nivel de implementación de normas de gobierno corporativo encontramos que el de mayor cumplimiento es el referido a la existencia de un código de conducta empresaria. De 17 encuestados 16 directivos (94%) han manifestado poseer el referido código.

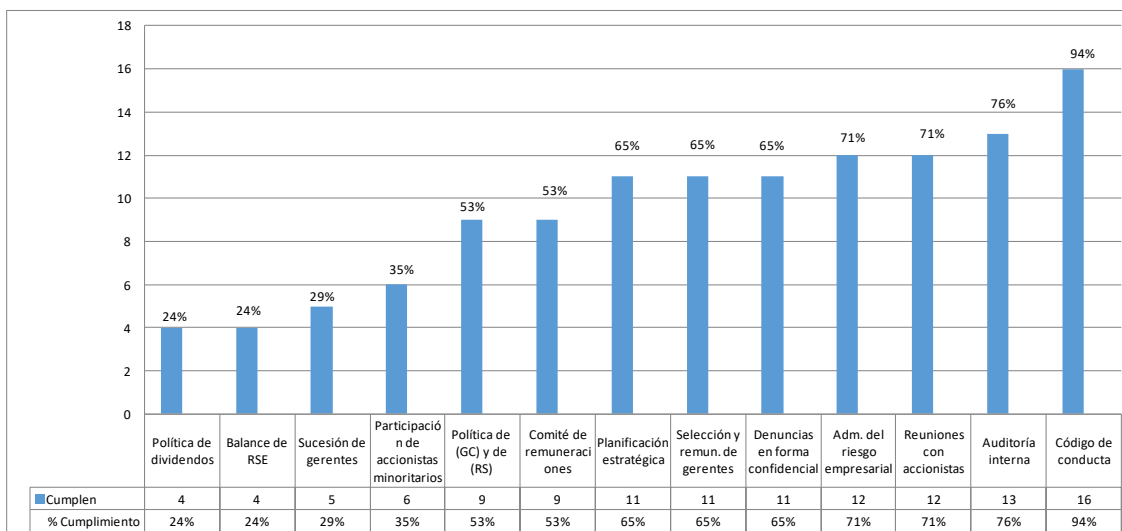
Por el contrario, dos ítems son los que presentan menor cumplimiento con apenas 4 respuestas positivas sobre 17 encuestados (24%). Se trata de los ítems vinculados a la existencia de política de dividendos transparente (normada y publicada) y el ítem vinculado a la existencia de balance de responsabilidad social y ambiental con verificación de auditor externo independiente.

Se advierte que, por tratarse de sociedades de muy reciente creación, hubo solamente 5 respuestas afirmativas ante la pregunta de si existe algún procedimiento acordado por el órgano de administración en relación a la sucesión de gerentes de primera línea (29%).

Asimismo, existe una oportunidad de mejora en el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo ya que solamente 5 respuestas fueron afirmativas cuando se consultó acerca de la existencia de mecanismos de promoción de la participación de accionistas minoritarios e institucionales.

En el gráfico adjunto se muestra el porcentaje de cumplimiento por ítem, de menor a mayor escala, sobre la base de los 17 equipos correspondientes a la muestra analizada.

Figura 3: Porcentaje de cumplimiento de cada ítem que componen el cuestionario para medir la implementación de gobierno corporativo (N=17, Argentina 2021)



Fuente: Elaboración propia

Atributos del atractivo como empleador que valoran los empleados de empresas argentinas de esports durante el año 2021

A los efectos de describir los atributos del atractivo como empleador que valoran los empleados de empresas argentinas de esports durante el año 2021, se procedió a realizar la encuesta de atractivo de marca empleadora (EA, por su nombre en inglés de Employer Attractiveness). Con esta encuesta se buscó conseguir información para alcanzar dos objetivos específicos. Por un lado, describir los atributos del atractivo como empleador que valoran los empleados de empresas argentinas de esports durante el año 2021; por el otro, evaluar el grado de cumplimiento de los atributos como marca empleadora que alcanzan las empresas argentinas de esports conforme la valoración de los empleados en el año 2021.

La tabla 1 muestra la ficha técnica de la investigación

Tabla 1: Ficha técnica

Lugar de Realización de la Investigación.	República Argentina
Población o Universo.	140 clubes del sector esports de la Argentina
Tamaño de la Muestra.	Fueron seleccionados 17 directivos de clubes del sector esports Argentina para medir el nivel de implementación del gobierno corporativo.
	Fueron seleccionados 109 empleados pertenecientes a los clubes esports de ambos sexos para medir la atractibilidad dentro de los cuales fue considerado un estimado promedio entre 5 y 6 personas por club.
Tipo de muestreo utilizado.	Se tomaron muestras no probabilísticas, mediante una selección informal que cumplen con los criterios del investigador establecido dentro de la investigación, constituyendo así un muestreo por conveniencia.
Error de Muestreo.	Para selección de Clubes esports 0,018225 Para selección de Empleados 0,0025
Desviación estándar.	Para selección de Clubes esports 0,135 Para selección de Empleados 0,05
Nivel de confianza.	95%
Fecha de trabajo de campo.	23/05 al 11/8
Programa utilizado.	SPSS y Microsoft TEAMS

Fuente: Elaboración propia

El promedio de edad de los encuestados se ubica en los 23 años. De las preguntas realizadas para determinar los componentes de atractividad de marca empleadora el ítem más valorado es Tener una buena relación con mis superiores mientras que el ítem menos valorado es Tener experiencia práctica en distintas áreas.

A los efectos de describir los atributos como empleador que valoran los empleados de las empresas argentinas de esports durante el año 2021 se presenta la siguiente figura, que

involucra a 109 encuestados que han calificado los 29 ítems de la encuesta teniendo en cuenta la escala numérica de 1 a 7, donde 1 representa “escaso valor o importancia para mí” y 7 significa “muchísimo valor para mí”:

Figura 4: Atributos del atractivo como empleador que valoran los empleados de empresas de esports durante el año 2021 (N=109, Argentina 2021)



Fuente: Elaboración propia

El atributo más valorado dentro de los ítems componentes de la atraktividad de marca empleadora es el Valor Social vinculado a tener buena relación con sus superiores (6,73). Por el contrario, el atributo menos valorado es el de la Dimensión de Valor Económico vinculado tener experiencia entre áreas (4,06). Con esta pregunta se busca conocer cuál es el atributo que más valoran los empleados con independencia del lugar actual donde trabajan. A continuación, se muestra la siguiente tabla con los resultados obtenidos por cada atributo que valoran los empleados de clubes de esports ordenados de mayor a menor.

Tabla 2 Valoración de mayor a menor de los atributos de marca empleadora en clubes de esports (N=109, Argentina 2021)

Atributos por Dimensión	Valoración
Tener una buena relación con mis superiores	6,73
Tener un buen ambiente de trabajo	6,64
Adquirir experiencia que mejore mi carrera laboral	6,56
Tener estabilidad en el empleo	6,50
Tener un ambiente de trabajo estimulante	6,50
Tener un horario flexible	6,24
Logro personal como resultado de trabajar para una organización en particular	6,23
Tener un ambiente de trabajo divertido	6,17
Tener un salario base por encima de la media	6,10
Tener reconocimiento/aprecio de la gerencia	6,06
La organización produce servicios de alta calidad	6,06
La organización produce servicios innovadores	6,00
Brindar confianza personal como resultado de trabajar en una organización en particular	5,99
Tener un paquete de compensación y beneficios total atractivo	5,99
Un gran comienzo para nuevos empleos	5,98
Tener una buena relación con mis compañeros	5,98
Tener compañeros de trabajo que apoyen e incentiven	5,91
La organización valora y utiliza mi creatividad	5,83
La organización está orientada al consumidor	5,81
La organización tiene una cultura fuerte y clara	5,79
Sentirme aceptado y miembro de la organización	5,77
Tener buenas oportunidades de promoción dentro de la organización	5,71
La organización es innovadora con prácticas de trabajo novedosas	5,49
La organización es ética	5,40
Tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en capacitación	5,39
Poder conciliar vida laboral y familiar	5,34
La organización es humanitaria, devuelve a la sociedad	5,33
Tener la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido	5,26
Tener experiencia práctica entre áreas	4,06

Fuente: Elaboración propia

En términos de dimensiones, podemos mencionar que los atributos de valor social son los que más valoraron los empleados en el año 2021. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones.

Tabla 3: Valoración de los empleados por dimensión (N=109, Argentina 2021)

Dimensión	Puntuación
Dimensión 1 Valor de desarrollo (D1)	6,17
Dimensión 2: Valor Social (D2)	6,29
Dimensión 3: Valor de Interés (D3)	5,97
Dimensión 4: Valor de Aplicación (D4)	5,51
Dimensión 5: Valor Económico (D5)	5,67
Dimensión 6: Cultura organizacional (D6)	5,79
Dimensión 7: Ética organizacional (D7)	5,40
Dimensión 8: Valor Vida Personal (D8)	5,79

Fuente: Elaboración propia

Puede destacarse un resultado bajo tanto en la respuesta de directivos (en la encuesta de gobierno corporativo) como en la respuesta de empleados en lo relativo a responsabilidad social empresarial. En el cuestionario de Gobierno Corporativo solamente 4 (24%) respuestas afirmativas confirmaron la existencia de un balance de responsabilidad social y solo 9 (53%) reconoce haber adoptado políticas de responsabilidad social empresarial. Paralelamente, los empleados ubican en el último lugar a la Dimensión 7 de ética organizacional (5,4), habiendo calificado como muy bajo a los atributos de la organización es ética (5,4) y la organización es humanitaria, devuelve a la sociedad (5,33).

Cabe aclarar que siendo la escala utilizada de 1 a 7 los resultados han sido en todas las dimensiones por encima de 4 que equivale a un 60%, como mínimo, de la puntuación máxima que puede ser obtenida.

A diferencia de otros deportes colectivos donde existen suplentes o reemplazos, en los esports los jugadores actúan como bloque desde el entrenamiento hasta la competencia. Al observar los cinco ítems que más ponderan los empleados de una empresa de esports se advierte la unión de deseos individuales y ambiente laboral. Por un lado, valoran tener una buena relación con sus superiores, estabilidad en el empleo y adquirir experiencia y por otra parte tener un buen ambiente de trabajo y que sea estimulante.

Analizando los ítems que menos ponderan, surgen características del trabajo en este tipo de organizaciones que se reflejan en los resultados obtenidos. Por tratarse de desempeños y habilidades individuales es razonable que ítems como tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en capacitación, oportunidad de enseñar a otros lo aprendido y experiencia práctica entre áreas no sean valorados por los empleados. Asimismo, para explicar por qué ponderan como poco importante poder conciliar vida laboral y familiar debemos entender que un jugador de sport ha dedicado mucho tiempo de su vida observando competencias y jugando en equipos amateurs. Por ello, el ingreso a un club de esports no altera su rutina personal.

Grado de cumplimiento de los atributos como marca empleadora que alcanzaron las empresas argentinas de esports durante el año 2021

Al analizar el grado de cumplimiento de los atributos como marca empleadora que alcanzaron las empresas argentinas de esports durante el año 2021, es posible observar que la dimensión de valor social en su ítem de tener un trabajo divertido posee el mayor porcentaje de cumplimiento (98,66%). Por el contrario, la dimensión de valor de desarrollo en su ítem de un gran comienzo para nuevos empleos obtiene el porcentaje más bajo (82,67%).

La dimensión 2 de Valor Social es la dimensión con mayor valoración (6,29) y mayor porcentaje de cumplimiento (93,04%).

A continuación, se muestra la siguiente tabla con los resultados obtenidos por cada atributo que valoran los empleados de clubes de esports, cuanto realmente cumplen sus empleadores y el porcentaje de cumplimiento, totalizado por dimensión.

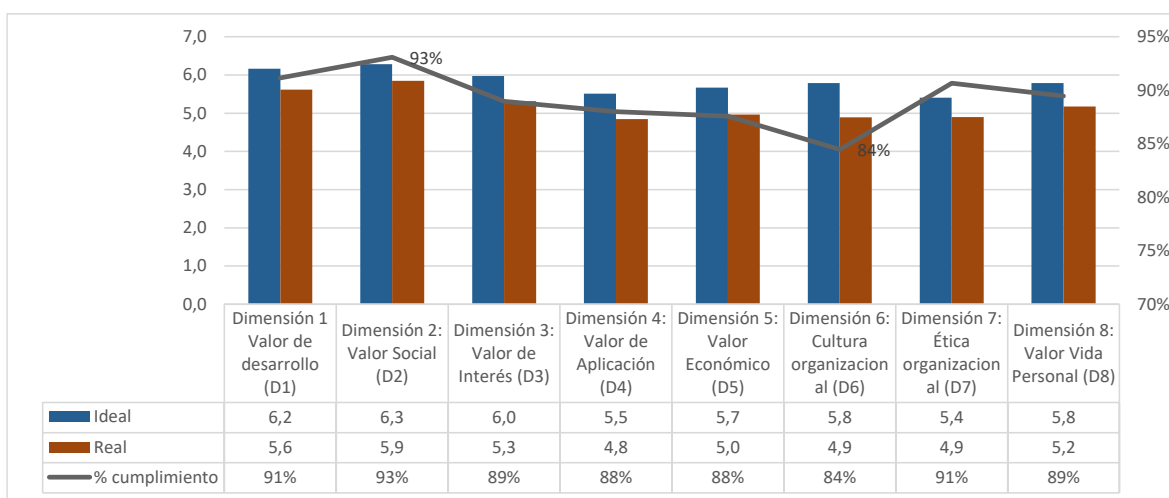
Tabla 4 Valoración los atributos y cumplimiento real de marca empleadora en clubes de esports (N=109, Argentina 2021)

	Ideal	Real	% Cumplimiento
Dimensión 1: Valor de Desarrollo (D1)	6,17	5,62	91,12%
1. Tener reconocimiento/aprecio de la gerencia	6,06	5,83	96,22%
2. Un gran comienzo para nuevos empleos	5,98	4,94	82,67%
3. Logro personal como resultado de trabajar	6,23	5,97	95,88%
4. Brindar confianza personal	5,99	5,39	90,05%
5. Adquirir experiencia que mejore mi carrera laboral	6,56	5,95	90,77%
Dimensión 2: Valor Social (D2)	6,29	5,85	93,04%
6. Tener un ambiente de trabajo divertido	6,17	6,08	98,66%
7. Tener una buena relación con mis superiores	6,73	6,39	94,96%
8. Tener una buena relación con mis compañeros	5,98	5,63	94,17%
9. Tener compañeros de trabajo que apoyen e incentiven	5,91	5,14	86,96%
10. Tener un buen ambiente de trabajo	6,64	6,01	90,47%
Dimensión 3: Valor de Interés (D3)	5,97	5,31	88,99%
11. Tener un ambiente de trabajo estimulante	6,50	5,79	89,12%
12. La organización es innovadora con prácticas de trabajo novedosas	5,49	4,97	90,64%
13. La organización valora y utiliza mi creatividad	5,83	5,17	88,66%
14. La organización produce productos y servicios de alta calidad	6,06	5,41	89,39%
15. La organización produce productos y servicios innovadores	6,00	5,23	87,16%
Dimensión 4: Valor de Aplicación (D4)	5,51	4,85	88,03%
16. La organización es humanitaria, devuelve a la sociedad	5,33	5,06	94,84%
17. Tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en capacitación	5,39	4,64	86,20%
18. Tener la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido	5,26	4,43	84,29%
19. Sentirme aceptado y miembro de la organización	5,77	5,04	87,28%
20. La organización está orientada al consumidor	5,81	5,08	87,52%
Dimensión 5: Valor Económico (D5)	5,67	4,96	87,40%
21. Tener buenas oportunidades de promoción dentro de la organización	5,71	5,08	89,07%
22. Tener estabilidad en el empleo	6,50	5,96	91,68%
23. Tener experiencia práctica entre áreas	4,04	3,46	85,68%
24. Tener un salario base por encima de la media	6,10	5,21	85,41%
25. Tener un paquete de compensación y beneficios total atractivo	5,99	5,10	85,15%
Dimensión 6: Cultura Organizacional (D6)	5,79	4,89	84,47%
26. La organización tiene una cultura fuerte y clara	5,79	4,89	84,47%
Dimensión 7: Ética Organizacional (D7)	5,40	4,90	90,66%
27. La organización es ética	5,40	4,90	90,66%
Dimensión 8: Valor Vida Personal (D8)	5,79	5,18	89,58%
28. Tener un horario flexible	6,24	5,50	88,09%
29. Poder conciliar vida laboral y familiar	5,34	4,86	91,07%
PROMEDIO		5,28	

Fuente: Elaboración propia

A los efectos de graficar el grado de cumplimiento de los atributos como empleador que alcanzaron las empresas argentinas de esports durante el año 2021 se presenta la siguiente figura, que involucra a 109 encuestados que han calificado los 29 ítems de la encuesta, resumidos en 8 dimensiones, teniendo en cuenta la escala numérica de 1 a 7, donde 1 representa “escaso valor/cumplimiento para mí” y 7 significa “muchísimo valor/cumplimiento para mí”. Se ordenaron de manera decreciente en función del mayor porcentaje al menor porcentaje de cumplimiento.

Figura 5: Porcentaje de cumplimiento por dimensión de los atributos como marca empleadora que alcanzaron las empresas argentinas de esports durante el año 2021 (N=109, Argentina 2021)



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, es importante señalar que el grado de cumplimiento de los atributos como marca empleadora en todos los ítems se encuentra por encima del 80%.

Por el tipo de actividad que se desarrolla y por el tamaño de los clubes de esports de Argentina, es lógico que los ítems vinculados a si la organización valora la creatividad o tener oportunidades de promoción dentro de la organización no ponderen entre los más importantes. Ello se justifica pues el rendimiento de un empleado radica en su destreza en el juego y no tanto en su creatividad. Por otro lado, las oportunidades de promoción en los

clubes no son comparables a las empresas tradicionales, ya que quien ingresa como jugador desea desempeñarse como tal. En conclusión, el cumplimiento real de los atributos como marca empleadora que alcanzaron las empresas de esports en el año 2021 se encuentra por encima de la media, tal como surge de la Tabla 4 Valoración los atributos y cumplimiento real de marca empleadora en clubes de esports (N=109, Argentina 2021), ya que el valor promedio es de 5,28.

Diferencias significativas en la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de variables demográficas y laborales

A efectos de cumplimentar el objetivo específico que se propone determinar si existen diferencias significativas en la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de variables demográficas y laborales se ordenan los datos en función de la variable a analizar: sexo, edad, estado civil, máximo nivel educativo alcanzado y antigüedad en el cargo). Tal como se menciona en el apartado 5.6 Técnica de análisis de datos, en primer lugar se debe evaluar la distribución del conjunto de datos (normalidad y homocedasticidad), y en función de ello decidir qué tipo de técnica estadística es más conveniente.

Para la selección de una prueba paramétrica, por ejemplo t-student, es indispensable que la distribución de los datos sea normal (es decir semejante a una curva de Gauss). De no verificarse tal normalidad, corresponderá la utilización de una técnica no paramétrica. Para determinar el tipo de distribución existen diversas pruebas estadísticas entre las que se pueden señalar Kolmogorov-Smirnov o Shapiro-Wilk.

Previo a la utilización de la prueba paramétrica t-student, se procede a realizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para comprobar si las variables se distribuyen normalmente. Calculado el nivel de significación, si es menor que 0.05 la distribución no es normal, si es mayor que 0.05 la distribución es normal.

En primer lugar se realizan las pruebas de normalidad para las variables demográficas y laborales y en segundo lugar se repite la misma prueba para las variables de valoración de los atributos de marca empleadora.

Tabla 5. Pruebas de normalidad para las variables demográficas y laborales (N=109, Argentina 2021)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Edad	0,141	109	0,000	0,858	109	0,000
Sexo	0,537	109	0,000	0,285	109	0,000
Estado Civil	0,527	109	0,000	0,344	109	0,000
Nivel Educativo	0,276	109	0,000	0,732	109	0,000
Antigüedad Laboral	0,267	109	0,000	0,776	109	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Comprobado el nivel de significación, al arrojar un resultado menor que 0,05 puede concluirse que la distribución no es normal no pudiendo utilizar la prueba paramétrica t-student.

Se procede a realizar la misma prueba de normalidad para las variables de valoración de los atributos de marca empleadora.

Tabla 6. Pruebas de normalidad para las variables de valoración de los atributos de marca empleadora (N=109, Argentina 2021)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Valor de Desarrollo	0,127	109	0,000	0,920	109	0,000
Valor Social	0,183	109	0,000	0,921	109	0,000
Valor de Interés	0,172	109	0,000	0,863	109	0,000
Valor de Aplicación	0,139	109	0,000	0,920	109	0,000
Valor Económico	0,140	109	0,000	0,906	109	0,000
Cultura Organizacional	0,216	109	0,000	0,851	109	0,000
Ética Organizacional	0,195	109	0,000	0,880	109	0,000
Valor Vida Personal	0,154	109	0,000	0,939	109	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos se observa que las significaciones correspondientes a la prueba de Kolmogorov-Smirnov son nulas incumpléndose la condición de normalidad de las variables, por lo que es necesario utilizar pruebas no paramétricas de acuerdo con el tipo de variables en estudio. Se descarta para el análisis la prueba paramétrica de t-student.

Existencia o no de diferencias significativas entre la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de la variable sexo

Para verificar la existencia o no de diferencias significativas entre la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de la variable sexo se procedió a seleccionar la prueba no paramétrica más apropiada ya que, del análisis previo, la prueba paramétrica t-student ha sido descartada ante la falta de normalidad en las variables.

Para este apartado se recurre a la prueba U de Mann-Whitney ya que es una técnica estadística que se utiliza comúnmente cuando nuestros datos no cumplen parámetros de normalidad para ser evaluados a través de una prueba paramétrica.

La prueba U de Mann-Whitney es recomendada para comparar dos medias muestrales que provienen de la misma población. La variable independiente debe consistir en dos grupos categóricos e independientes. En nuestro caso la variable independiente es el género (2 grupos: hombre o mujer).

La prueba U de Mann-Whitney, también conocida como prueba de Mann-Whitney-Wilcoxon o como prueba de suma de rangos Wilcoxon, integra el grupo más grande de pruebas de dependencia. Las pruebas de dependencia suponen que las variables a analizar pueden dividirse en variables independientes (en nuestro caso género) y dependientes (atributos de marca empleadora que valora cada género).

La prueba U de Mann-Whitney compara las puntuaciones medias de una variable independiente y una dependiente y supone que las diferencias en la puntuación media de la variable dependiente están causadas por la variable independiente. En nuestro caso se trata de analizar si la variable sexo influye en la ponderación de los atributos de marca empleadora.

La prueba U de Mann-Whitney se calcula a partir de clasificar todos los valores dependientes en orden ascendente, donde el valor más bajo recibe una puntuación de uno, y posteriormente utiliza la suma de los rangos de cada grupo en el cálculo de la estadística de la prueba.

Un punto importante para considerar son las características que los datos deben tener para poder ser analizados por la prueba U de Mann Whitney, ya que la variable dependiente debe medirse a nivel ordinal o continuo. En nuestro caso para medir las dimensiones de atractivo

de marca empleadora se utilizó la escala Likert de 7 puntos, donde 1 significaba “totalmente en desacuerdo”, y 7 equivalía a estar “totalmente de acuerdo”.

En la siguiente tabla se presentan los resultados de la prueba de Mann Whitney para muestras independientes.

Tabla 7. Estadísticos de prueba valoración de los atributos de marca empleadora por sexo (N=109, Argentina 2021)

Valoración de los atributos de marca empleadora	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. Asintótica (bilateral)
Valor de Desarrollo	287,500	5438,500	-1,366	0,172
Valor Social	381,500	417,500	-0,264	0,792
Valor de Interés	362,500	5513,500	-0,485	0,628
Valor de Aplicación	356,000	5507,000	-0,561	0,575
Valor Económico	374,500	5525,500	-0,345	0,730
Cultura Organizacional	293,000	5444,000	-1,346	0,178
Ética Organizacional	332,500	5483,500	-0,853	0,393
Valor Vida Personal	367,000	403,000	-0,442	0,658

Fuente: Elaboración propia

La tabla precedente corresponde a la prueba U de Mann Whitney o W de Wilcoxon en la cual fueron contrastadas las hipótesis nulas referida a que las medianas de las diferentes valoraciones de los atributos de la marca empleadora son iguales si se trata de la variable sexo (masculino y femenino). Como el p valor asociado a cada una de las valoraciones de los atributos es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula, lo que significa que el valor de desarrollo, el valor social, el valor de interés, el valor de aplicación, el valor económico, así como la cultura organizacional, la ética organizacional y el valor vida personal es el mismo tanto en el sexo femenino como en el masculino.

Al ser el valor p mayor que el nivel de significación, la decisión es no rechazar la hipótesis nula ya que la diferencia entre las medianas no es estadísticamente significativa.

Existencia o no de diferencias significativas entre la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de la variable edad

Para verificar la existencia o no de diferencias significativas entre la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de la variable edad se procedió a seleccionar la prueba no paramétrica más apropiada ya que, del análisis previo, la prueba paramétrica t-student ha sido descartada ante la falta de normalidad en las variables.

Para este apartado se recurre específicamente a la prueba H de Kruskal-Wallis para muestras independientes, debido a que los datos no cumplieron con las consideraciones necesarias de normalidad.

La prueba H de Kruskal-Wallis es una prueba no paramétrica que puede utilizarse para corroborar si existen diferencias relevantes a nivel estadístico entre dos o más grupos de una variable independiente en una variable dependiente ordinal o continua. En nuestro caso la variable independiente es la edad mientras que la variable dependiente es la valoración de los atributos de la marca empleadora.

En este apartado debe recurrirse a la prueba H de Kruskal-Wallis ya que la misma permite analizar más de dos grupos de la variable independiente, a diferencia de la prueba U de Mann-Whitney utilizada al analizar la variable sexo, que solo asumía dos resultados posibles.

La prueba determina si las medianas de dos o más grupos son diferentes. De esta forma, calcula un estadístico de prueba y lo compara con un punto de corte de la distribución.

El estadístico de prueba utilizado se denomina estadístico H. Las hipótesis de la prueba fueron:

- H_0 : las medianas de la población son iguales.
- H_1 : las medianas de la población no son iguales.

La prueba de Kruskal Wallis es considerada la alternativa no paramétrica a análisis t-student que en este caso no puede aplicarse, y una extensión de la prueba U de Mann-Whitney

(utilizada al analizar la variable sexo) ya que permite la comparación de más de dos grupos independientes.

Es recomendado utilizar la prueba H de Kruskal-Wallis si los datos verifican tres supuestos que permiten arrojar resultados válidos:

Supuesto No. 1: Es necesario medir a nivel ordinal la variable dependiente. En nuestro caso la variable dependiente es la valoración de los atributos de la marca empleadora que fueron medidos mediante una escala Likert de 1 a 7.

Supuesto No. 2: La prueba H de Kruskal-Wallis se utiliza cuando se tienen tres o más grupos independientes. En nuestro caso los datos se agruparon en tres grupos. Edad de 14 a 17 (13 personas), de 18 a 24 (63 personas) y más de 25 años (33 personas) $n=109$.

Supuesto No. 3: Es necesario que haya independencia de las observaciones, es decir, no se presente ninguna relación entre las observaciones entre los grupos. En otros términos, cada observación de edad solo puede pertenecer a un solo nivel de agrupamiento.

A continuación, se presenta la siguiente tabla de resultados:

Tabla 8. Estadísticos de prueba de H de Kruskal-Wallis para la valoración de los atributos de marca empleadora por la edad en intervalos (N=109, Argentina 2021)

Valoración de los atributos de marca empleadora	H de Kruskal-Wallis	G1	Sig. asintótica
Valor de Desarrollo	0,383	2,000	0,826
Valor Social	3,550	2,000	0,169
Valor de Interés	2,694	2,000	0,260
Valor de Aplicación	0,726	2,000	0,696
Valor Económico	1,613	2,000	0,447
Cultura Organizacional	2,535	2,000	0,281
Ética Organizacional	2,066	2,000	0,356
Valor Vida Personal	0,487	2,000	0,784

Fuente: Elaboración propia

La tabla precedente corresponde a la prueba de H de Kruskal-Wallis en la cual fueron contrastadas las hipótesis nulas referida a que las medianas de las diferentes valoraciones de los atributos de la marca empleadora son iguales si se trata de la variable edad. Como el p valor asociado a cada una de las valoraciones de los atributos es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula lo que significa que el valor de desarrollo, el valor social, el valor de interés, el valor de aplicación, el valor económico, así como la cultura organizacional, la ética organizacional y el valor vida personal es el mismo independientemente del grupo etario en estudio.

Como la intención de este punto es analizar si existen diferencias en la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados según el rango etario, la prueba H

de Kruskal- Wallis permite en este caso mostrar que las medianas de los tres grupos de edades no presentan diferencias significativas.

Existencia o no de diferencias significativas entre la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de la variable estado civil

Para verificar la existencia o no de una diferencia significativa entre la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de la variable estado civil se procedió a seleccionar la prueba no paramétrica más apropiada ya que, del análisis previo, la prueba paramétrica t-student ha sido descartada ante la falta de normalidad en las variables.

Para este apartado se recurre a la prueba U de Mann-Whitney ya que es una técnica estadística que se utiliza comúnmente cuando nuestros datos no cumplen parámetros de normalidad para ser evaluados a través de una prueba paramétrica.

La prueba U de Mann-Whitney es recomendada para comparar dos medias muestrales que provienen de la misma población. La variable independiente debe consistir en dos grupos categóricos e independientes. En nuestro caso la variable independiente es el género (2 grupos: solteros-casados/unión civil).

La prueba U de Mann-Whitney, también conocida como prueba de Mann-Whitney-Wilcoxon o como prueba de suma de rangos Wilcoxon, integra el grupo más grande de pruebas de dependencia. Las pruebas de dependencia suponen que las variables a analizar pueden dividirse en variables independientes (en nuestro caso estado civil) y dependientes (atributos de marca empleadora que valora cada género).

La prueba U de Mann-Whitney compara las puntuaciones medias de una variable independiente y una dependiente y supone que las diferencias en la puntuación media de la variable dependiente están causadas por la variable independiente. En nuestro caso se trata de analizar si la variable estado civil influye en la ponderación de los atributos de marca empleadora.

La prueba U de Mann-Whitney se calcula a partir de clasificar todos los valores dependientes en orden ascendente, donde el valor más bajo recibe una puntuación de uno, y posteriormente utiliza la suma de los rangos de cada grupo en el cálculo de la estadística de la prueba.

Un punto importante para considerar son las características que los datos deben tener para poder ser analizados por la prueba U de Mann Whitney, ya que la variable dependiente debe medirse a nivel ordinal o continuo. En nuestro caso para medir las dimensiones de atractivo de marca empleadora se utilizó la escala Likert de 7 puntos, donde 1 significaba “totalmente en desacuerdo”, y 7 equivalía a estar “totalmente de acuerdo”.

En la siguiente tabla se presentan los resultados de la prueba de Mann Whitney para muestras independientes.

Tabla 9. Estadísticos de prueba valoración de los atributos de marca empleadora por estado civil (N=109, Argentina 2021)

Valoración de los atributos de marca empleadora	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. Asintótica (bilateral)
Valor de Desarrollo	394,500	5444,500	-0,617	0,537
Valor Social	316,000	5366,000	-1,490	0,136
Valor de Interés	398,500	5448,500	-0,570	0,568
Valor de Aplicación	393,000	438,000	-0,631	0,528
Valor Económico	333,500	378,500	-1,290	0,197
Cultura Organizacional	399,500	5449,500	-0,580	0,562
Ética Organizacional	286,500	331,500	-1,849	0,064
Valor Vida Personal	246,000	291,000	-2,311	0,021

Fuente: Elaboración propia

La tabla precedente corresponde a la prueba de U de Mann-Whitney en la cual fueron contrastadas las hipótesis nulas referida a que las medianas de las diferentes valoraciones de los atributos de la marca empleadora son iguales si se trata de la variable estado civil. Como el p valor asociado a la mayoría de las valoraciones de los atributos es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula lo que significa que el valor de desarrollo, el valor social, el valor de interés, el valor de aplicación, el valor económico, así como la cultura organizacional y la ética organizacional es el mismo independientemente del estado civil del participante; mientras que el valor vida personal arroja un p valor inferior a 0,05, es decir, $p=0,021$ caso en el cual se rechaza la hipótesis nula, con lo cual podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que el estado civil difiere de la valoración vida personal de los encuestados.

Ahora bien, en consideración que la dimensión 8 referida al valor vida personal y la variable estado civil presentó una diferencia significativa respecto a las demás variables, se procede a presentar los estadísticos descriptivos a efectos de determinar en qué nivel de la escala fue ubicado el valor vida personal de acuerdo a las categorías correspondientes al estado civil. A continuación, se muestra la siguiente tabla y grafica de medias:

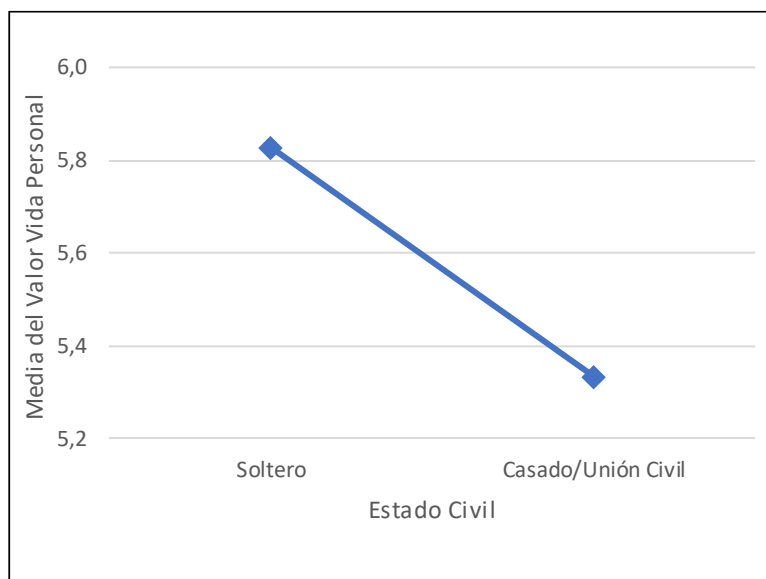
Tabla 10. Estadísticas Descriptivas -Estado Civil respecto a la variable valor vida personal- (N=109, Argentina 2021)

Variable dependiente: Valor Vida Personal

Estado Civil	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Soltero	100	5,830	0,6204	0,0620	5,707	5,953	4,0	7,0
Casado/Unión Civil	9	5,333	0,6124	0,2041	4,863	5,804	4,5	6,5
Total	109	5,789	0,6321	0,0605	5,669	5,909	4,0	7,0

Fuente. Elaboración propia

Figura 6. Medias Valor Vida Personal según estado civil (N=109, Argentina 2021)



Fuente. Elaboración propia

De la tabla y figura precedente se aprecian las medias correspondientes a las categorías de la variable estado civil correspondientes al valor vida personal. Se observa que la categoría casado/unión civil presenta niveles más bajos dentro de la escala con respecto a la categoría soltero que representa el nivel más alto dentro de la escala.

Existencia o no de una diferencia significativa entre la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de variable nivel educativo

Para verificar la existencia o no de una diferencia significativa entre la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de variable nivel educativo se procedió a seleccionar la prueba no paramétrica más apropiada ya que, del análisis previo, la prueba paramétrica t-student ha sido descartada ante la falta de normalidad en las variables.

Para este apartado se recurre específicamente a la prueba H de Kruskal-Wallis para muestras independientes, debido a que los datos no cumplieron con las consideraciones necesarias de normalidad.

La prueba H de Kruskal-Wallis es una prueba no paramétrica que puede utilizarse para corroborar si existen diferencias relevantes a nivel estadístico entre dos o más grupos de una variable independiente en una variable dependiente ordinal o continua. En nuestro caso la variable independiente es nivel educativo mientras que la variable dependiente es la valoración de los atributos de la marca empleadora.

En este apartado debe recurrirse a la prueba H de Kruskal-Wallis ya que la misma permite analizar más de dos grupos de la variable independiente, a diferencia de la prueba U de Mann-Whitney utilizada al analizar la variable sexo y estado civil, que solo asumía dos resultados posibles.

La prueba determina si las medianas de dos o más grupos son diferentes. De esta forma, calcula un estadístico de prueba y lo compara con un punto de corte de la distribución.

El estadístico de prueba utilizado se denomina estadístico H. Las hipótesis de la prueba fueron:

- H_0 : las medianas de la población son iguales.
- H_1 : las medianas de la población no son iguales.

La prueba de Kruskal Wallis es considerada la alternativa no paramétrica a análisis t-student que en este caso no puede aplicarse, y una extensión de la prueba U de Mann-Whitney (utilizada al analizar la variable sexo) ya que permite la comparación de más de dos grupos independientes.

Es recomendado utilizar la prueba H de Kruskal-Wallis si los datos verifican tres supuestos que permiten arrojar resultados válidos:

Supuesto No. 1: Es necesario medir a nivel ordinal la variable dependiente. En nuestro caso la variable dependiente es la valoración de los atributos de la marca empleadora que fueron medidos mediante una escala Likert de 1 a 7.

Supuesto No. 2: La prueba H de Kruskal-Wallis se utiliza cuando se tienen tres o más grupos independientes. En nuestro caso los datos se agruparon en cuatro grupos. Secundaria (37

personas), Postgrado (3 personas), Universitario Completo (20 personas), Universitario Incompleto (49 personas) n=109.

Supuesto No. 3: Es necesario que haya independencia de las observaciones, es decir, no se presente ninguna relación entre las observaciones entre los grupos. En otros términos, cada observación de edad solo puede pertenecer a un solo nivel de agrupamiento.

A continuación, se presenta la siguiente tabla de resultados:

Tabla 11. Estadísticos de prueba valoración de los atributos de marca empleadora por nivel educativo (N=109, Argentina 2021)

Valoración de los atributos de marca empleadora	H de Kruskal-Wallis	GI	Sig. asintótica
Valor de Desarrollo	2,157	3,000	0,541
Valor Social	6,423	3,000	0,093
Valor de Interés	8,490	3,000	0,037
Valor de Aplicación	3,920	3,000	0,270
Valor Económico	2,619	3,000	0,454
Cultura Organizacional	0,210	3,000	0,976
Ética Organizacional	0,503	3,000	0,918
Valor Vida Personal	2,394	3,000	0,495

Fuente: Elaboración propia

La tabla precedente corresponde a la prueba H de Kruskal-Wallis en la cual fueron contrastadas las hipótesis nulas referida a que las medianas de las diferentes valoraciones de los atributos de la marca empleadora son iguales para el caso de la variable nivel educativo. Como el p valor asociado a la mayoría de las valoraciones de los atributos es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula lo que significa que el valor de desarrollo, el valor social, el valor de aplicación, el valor económico, así como la cultura organizacional, la ética organizacional y el valor vida personal es el mismo independientemente del nivel educativo de los

participantes; mientras que el valor de interés arroja un p valor inferior a 0,05, es decir, $p=0,037$ caso en el cual se rechaza la hipótesis nula, con lo cual podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que el nivel educativo difiere del valor de interés de los encuestados.

Ahora bien, en consideración que la dimensión 3 referida al valor interés y la variable nivel educativo presentó una diferencia significativa respecto a las demás variables, se procede a presentar los estadísticos descriptivos a efectos de determinar en qué nivel de la escala fue ubicado el valor interés de acuerdo con las categorías correspondientes al nivel educativo, a continuación, se muestra la siguiente tabla y grafica de medias:

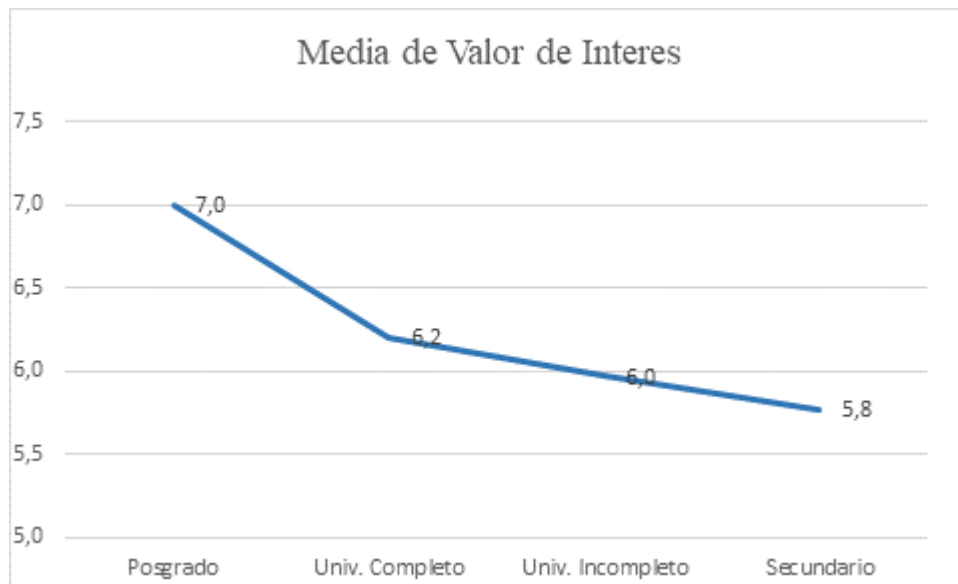
Tabla 12. Estadísticas Descriptivas -Nivel Educativo respecto a la variable valor interés- (N=109, Argentina 2021)

Variable dependiente: Valor Interés

Nivel Educativo	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Secundaria	37	5,773	1,0479	0,1723	5,424	6,122	2,6	7,0
Postgrado	3	7,000	0,0000	0,0000	7,000	7,000	7,0	7,0
Universitario Completo	20	6,200	0,7079	0,1583	5,869	6,531	4,8	7,0
Universitario Incompleto	49	5,967	0,9775	0,1396	5,687	6,248	1,6	7,0
Total	109	5,972	0,9651	0,0924	5,789	6,156	1,6	7,0

Fuente. Elaboración propia

Figura 7. Medias Valor Interés según nivel educativo (N=109, Argentina 2021)



Fuente. Elaboración propia

De la tabla y figura precedente se aprecia las medias correspondientes a las categorías de la variable nivel educativo, observando que el nivel educativo correspondiente a la secundaria presenta niveles más bajos dentro de la escala seguido del universitario incompleto y del nivel universitario completo. La categoría correspondiente a postgrado fue la categoría que dio valores de medias superiores respecto a las demás.

Existencia o no de una diferencia significativa entre la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de variable antigüedad en el cargo

Para verificar la existencia o no de una diferencia significativa entre la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados en función de variable antigüedad en el cargo se procedió a seleccionar la prueba no paramétrica más apropiada ya que, del análisis previo, la prueba paramétrica t-student ha sido descartada ante la falta de normalidad en las variables.

Para este apartado se recurre específicamente a la prueba H de Kruskal-Wallis para muestras independientes, debido a que los datos no cumplieron con las consideraciones necesarias de normalidad.

La prueba H de Kruskal-Wallis es una prueba no paramétrica que puede utilizarse para corroborar si existen diferencias relevantes a nivel estadístico entre dos o más grupos de una variable independiente en una variable dependiente ordinal o continua. En nuestro caso la variable independiente es antigüedad en el cargo mientras que la variable dependiente es la valoración de los atributos de la marca empleadora.

En este apartado debe recurrirse a la prueba H de Kruskal-Wallis ya que la misma permite analizar más de dos grupos de la variable independiente, a diferencia de la prueba U de Mann-Whitney utilizada al analizar la variable sexo y estado civil, que solo asumía dos resultados posibles.

La prueba determina si las medianas de dos o más grupos son diferentes. De esta forma, calcula un estadístico de prueba y lo compara con un punto de corte de la distribución.

El estadístico de prueba utilizado se denomina estadístico H. Las hipótesis de la prueba fueron:

- H_0 : las medianas de la población son iguales.
- H_1 : las medianas de la población no son iguales.

La prueba de Kruskal Wallis es considerada la alternativa no paramétrica a análisis t-student que en este caso no puede aplicarse, y una extensión de la prueba U de Mann-Whitney (utilizada al analizar la variable sexo y estados civil) ya que permite la comparación de más de dos grupos independientes.

Es recomendado utilizar la prueba H de Kruskal-Wallis si los datos verifican tres supuestos que permiten arrojar resultados válidos:

Supuesto No. 1: Es necesario medir a nivel ordinal la variable dependiente. En nuestro caso la variable dependiente es la valoración de los atributos de la marca empleadora que fueron medidos mediante una escala Likert de 1 a 7.

Supuesto No. 2: La prueba H de Kruskal-Wallis se utiliza cuando se tienen tres o más grupos independientes. En nuestro caso los datos se agruparon en cuatro grupos. menos de 1 año (49

personas), entre 1 y 2 años (26 personas), entre 2 y 3 años (11 personas), más de 3 años (23 personas) n=109.

Supuesto No. 3: Es necesario que haya independencia de las observaciones, es decir, no se presente ninguna relación entre las observaciones entre los grupos. En otros términos, cada observación de edad solo puede pertenecer a un solo nivel de agrupamiento.

A continuación, se presenta la siguiente tabla de resultados:

Tabla 13. Estadísticos de prueba valoración de los atributos de marca empleadora por antigüedad (N=109, Argentina 2021)

Valoración de los atributos de marca empleadora	H de Kruskal-Wallis	GI	Sig. Asintótica
Valor de Desarrollo	3,048	3,000	0,384
Valor Social	5,789	3,000	0,122
Valor de Interés	6,398	3,000	0,094
Valor de Aplicación	0,174	3,000	0,982
Valor Económico	1,233	3,000	0,745
Cultura Organizacional	1,588	3,000	0,662
Ética Organizacional	5,918	3,000	0,116
Valor Vida Personal	2,652	3,000	0,449

Fuente: Elaboración propia

La tabla precedente corresponde a la prueba H de Kruskal-Wallis en la cual fueron contrastadas las hipótesis nulas referidas a que las medianas de las diferentes valoraciones de los atributos de la marca empleadora son iguales para el caso de la variable antigüedad. Como el p valor asociado a la mayoría de las valoraciones de los atributos es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula lo que significa que el valor de desarrollo, el valor social, el valor de interés, el valor de aplicación, el valor económico, así como la cultura organizacional, la ética organizacional y el valor vida personal es el mismo independientemente de la antigüedad de los participantes.

Relación entre porcentaje de implementación de gobierno corporativo y atraktividad empleadora por equipo

Por último, a los efectos de determinar si existe relación entre el nivel de implementación del gobierno corporativo y la atraktividad como marca empleadora en las empresas argentinas del sector esports durante el año 2021, se vinculó el cuestionario para medir el nivel de implementación del gobierno corporativo (CNIGC) con la encuesta de atractivo de marca empleadora (EA).

A los efectos de la medición de la existencia de relación entre dos variables, es aconsejable calcular el coeficiente de correlación de Spearman.

El coeficiente de correlación de Spearman es una medida no paramétrica de la correlación de rango, lo que significa que mide la dependencia estadística entre dos variables previamente ordenadas y rankeadas. Se utiliza principalmente para el análisis de datos. Su propósito es medir la fuerza y la dirección de la asociación entre dos variables clasificadas.

La interpretación del coeficiente rho de Spearman dependerá de los resultados obtenidos ya que en valores próximos a 1 indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal.

La explicación de un coeficiente de correlación como medida de la intensidad de la relación lineal entre dos variables es puramente matemática y libre de cualquier implicación de causa-efecto. Los signos positivos o negativos solo indican la dirección de la relación; un signo negativo indica que una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa, y uno positivo que una variable aumenta conforme la otra también lo haga disminuye, si la otra también lo hace.

Tabla 14. Coeficiente de correlación de Spearman del nivel de implementación de GC en las empresas y la atraktividad de la marca para sus empleados (N=109, Argentina 2021)

		GC	EA
GC	Coeficiente de correlación	1,000	0,124
	Sig. (bilateral)		0,687
EA	Coeficiente de correlación	0,124	1,000
	Sig. (bilateral)	0,687	

Fuente: Elaboración propia

La tabla precedente corresponde al coeficiente de correlación de Spearman del nivel de implementación de GC en las empresas y la atraktividad de la marca para sus empleados en el cual fue contrastada la hipótesis nula referida a la inexistencia de relación o correlación entre el nivel de implementación del GC en las empresas y la atraktividad de la marca para sus empleados.

Como $p = 0,687$ es mayor a $0,05$ se acepta la hipótesis nula, lo que lleva a una primera conclusión que no existe relación significativamente estadística entre el nivel de implementación de GC en las empresas y la atraktividad de la marca para sus empleados, con un nivel de confianza del 95%.

No obstante, el valor de RHO es de $0,124$ y en vista de que el coeficiente oscila entre 0 y 1, se está en presencia de una correlación muy baja, lo que significa que hay otros factores que influyen entre el nivel de implementación de GC en las empresas y la atraktividad de la marca.

Sin perjuicio de lo antes mencionado, se procedió a realizar el análisis de correlación de Spearman tomando de manera individual cada variable demográfica y laboral. En la tabla adjunta se detallan los ítems pertenecientes a cada dimensión que arrojaron correlación entre el nivel de implementación del GC en las empresas y la atraktividad de la marca para sus empleados detallando en que variable demográfica o laboral se cumple la hipótesis.

Tabla 15. Coeficiente de correlación de Spearman del nivel de implementación de GC en las empresas y la atraktividad de la marca para sus empleados y dimensiones con correlación (N=109, Argentina 2021)

Dimensiones	RHO	P	Características
Tener experiencia práctica entre áreas	0,2228	0,0291	Masculino
La organización produce servicios innovadores	0,2298	0,0251	Soltero
Tener experiencia práctica entre áreas	0,2268	0,0271	Soltero
Tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en capacitación	0,7709	0,0150	Casado
Sentirme aceptado y miembro de la organización	0,4846	0,0191	Título Universitario completo
Tener un ambiente de trabajo divertido	0,6563	0,0393	Antigüedad entre 2 y 3 años

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de Valor Económico en su ítem tener experiencia práctica entre áreas muestra una correlación entre las variables gobierno corporativo y marca empleadora cuando el análisis se limita al género masculino, así como a los empleados solteros.

En el análisis de los empleados con título universitario completo, la correlación se halla al analizar la dimensión del valor de aplicación en el ítem sentirme aceptado y miembro de la organización.

En la dimensión valor social solamente el ítem tener un ambiente de trabajo divertido posee correlación entre las variables cuando se analizan empleados que poseen una antigüedad entre 2 y tres años.

Por último, en relación con el estado civil, la correlación se encuentra entre solteros al analizar la dimensión valor de interés en el ítem la organización produce servicios innovadores mientras que en casados la correlación puede hallarse en la Dimensión Valor de aplicación en el ítem tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en capacitación.

Apartado especial merecen las conclusiones que se pueden obtener de aquellas correlaciones que presentan un signo negativo. En este caso las variables implementación de gobierno corporativo y atraktividad empleadora se mueven en sentido inverso.

En la tabla adjunta se detallan los ítems pertenecientes a cada dimensión que arrojaron correlación negativa entre el nivel de implementación del GC en las empresas y la

atractividad de la marca para sus empleados detallando en que variable demográfica o laboral se cumple la hipótesis.

Tabla 16. Coeficiente de correlación de Spearman del nivel de implementación de GC en las empresas y la atractividad de la marca para sus empleados y dimensiones con correlación negativa (N=109, Argentina 2021)

Dimensiones	RHO	P	Características
Tener compañeros de trabajo que apoyen e incentiven	- 0,4543	0,0337	Antigüedad Mas de 3 años
Poder conciliar vida laboral y familiar	- 0,4671	0,0284	Antigüedad Mas de 3 años

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión valor social en el ítem tener compañeros de trabajo que apoyen e incentiven y en la dimensión Valor Vida Personal en el ítem poder conciliar vida laboral y familiar las correlaciones son negativas para empleados con más de tres años de antigüedad. Futuras investigaciones podrían profundizar por qué un mayor cumplimiento de las normas de gobierno corporativo se comporta de manera inversa a dos ítems del atractivo como empleador en empleados con más de tres años de antigüedad.

6.2 Entrevista a expertos

Para la realización de las entrevistas a expertos en materia de gobierno corporativo se seleccionaron cuatro especialistas (n=4) en el tema siguiendo el muestreo no probabilístico intencional o por juicio, con el fin de determinar los componentes que debería incluir un modelo de gobierno corporativo integral para las empresas del sector.

- **Entrevista a experto: Dr. Ricardo Lucarelli Moffo**

Director de Departamento de Derecho UADE, Doctorando en Ciencias jurídicas UMSA, Magister en Derecho Empresario (ESEADE), Abogado (UADE), especialista en Gobierno Corporativo y Derecho Societario.

El entrevistado considera que las funciones centrales que deberían estar identificadas son la transparencia de los procesos, la inmediatez en la comunicación de las novedades corporativas y la previsibilidad de contingencias a través de programas de integridad corporativa. No obstante, en su opinión el estatuto no necesariamente debería incluir normas específicas de gobierno corporativo.

En cuanto al mejor nivel de asesores externos involucrados señala que es necesario contar con asesores con reconocimiento externo, y que puedan garantizar absoluta independencia respecto del capital de control.

Adicionalmente considera que los fundadores deben garantizar la instrumentación de reglamentos y códigos adecuados que permitan mostrar un sistema de transparencia adecuado y genere confianza y prestigio en el mercado y que el comité ejecutivo se integre previendo rotación de directores independientes.

Respecto de la política de recursos humanos para atraer, retener y motivar al personal el entrevistado recomienda capacitar para lograr que el buen gobierno corporativo sea conocido y valorado por todos los miembros de la empresa, en todos sus estamentos.

Señala que en el Código de ética y conducta empresarial no deberían faltar aspectos vinculados a las jornadas de torneos y entrenamientos y las implicancias del trabajo con

menores de edad. Asimismo, aspectos vinculados a los comentarios públicos que realicen los jugadores ya que los riesgos básicos del negocio identificados, incluidos los riesgos de persona-clave están vinculados al capital humano, la reputación pública del club, tributarios y previsionales. Respecto del personal considera que se debe respetar los tiempos de dedicación a las competencias y sus entrenamientos previos. Asimismo, por la edad de los jugadores es necesario pensar en su plan de carrera y en el semillero de los futuros jugadores. Por otra parte, en materia de control interno recomienda un sistema que comprenda tres subsistemas: un subsistema preventivo, un segundo subsistema que detecte y un tercero que corrija.

En materia de divulgación y transparencia sugiere hacer públicos los estados Básicos resumidos mientras que para los inversionistas el resultado financiero, ratios de gestión, premios obtenidos y resultados en torneos son suficientes.

Por último, sin ser su especialidad, señala que los atributos de marca empleadora que debería contemplar la gestión del gobierno corporativo deben referirse a capacitación permanente y posibilidades de crecimiento profesional.

- **Entrevista a experto: Dr. Julian Laski**

Posee un doctorado en Administración de Empresas obtenido en la Universidad Libre de Bruselas, una Certificación Internacional en Normas Internacionales de Auditoría expedida por la ACCA y título de Contador Público de UBA. Es especialista en temas de Gobierno Corporativo y gestión de riesgos. Es Socio del estudio PKF y docente en universidades argentinas y latinoamericanas.

El entrevistado considera primordial en relación con que las funciones centrales que deberían estar identificadas es la comunicación. Es medular comunicar que hace y porque se hace y que principios gobiernan el comportamiento y su relación con el entorno. Asimismo, es necesario comunicar como se captan y como se invierten los recursos tanto para la comunidad como con los empleados.

En su opinión el estatuto es un instrumento formal. No obstante, se puede hacer referencia a la existencia de intención de normas de gobierno corporativo. Es preferible que esté en un código que es más dinámico y con más flexibilidad para actualizarlo permanentemente.

En cuanto al mejor nivel de asesores externos involucrados señala importante que el equipo profesional contratado brinde capacitación interna periódica sobre las mejores prácticas de Gobierno Corporativo ya que por el tipo de industria y por la falta de conocimiento general muchos conceptos quedan desactualizados.

Respecto de que consultas debería determinar los fundadores para la toma de decisiones señala la importancia de saber la dirección que toma el mercado y cuál es el mejor flujo que debe tener la información interna en la compañía. Además, es importante que todos los empleados conozcan los roles y las responsabilidades de las personas que toman las decisiones. Este punto otorga transparencia y permite facilitar los canales de denuncias anónimas.

En cuanto al comité ejecutivo menciona la importancia que quienes lo integren deben estar involucrados en la gestión.

Para atraer motivar y retener talento señala la palabra compensación que no es solamente monetaria. Debe ser acorde a las funciones que cada empleado tiene. Señala la capacitación como punto importante y los incentivos por hacer bien las cosas.

La sección de contabilidad y tributaria es una sección importante, pero de apoyo. Puede ser externa sin ningún problema. Lo importante es diferenciarlo de los auditores externos.

En un código de ética no debe faltar el detalle del comportamiento esperado de socios y directores respecto del uso de los recursos. Debe reglar claramente que se espera de directivos y empleados.

En cuanto a los temas vinculados a riesgo, el reputacional debe estar identificado y detallado el procedimiento de mitigación. Este análisis es importante por los menores de edad involucrados y que a su vez permita el involucramiento del control parental.

Respecto del personal las precauciones a tomar se refieren a detallar los comportamientos esperados. Señala la importancia de la supervisión sobre menores de edad. Debe existir capacitación sobre políticas y procedimientos en las redes sociales.

En cuanto a los controles internos debe existir un tone at the top. Control en todas las líneas delimitando roles y responsabilidades en cada sector. Sugiere basarse en las normas COSO.

En relación con las cuentas financieras a publicitar señala cuestiones vinculadas publicitar las cuentas presupuestarias, detallando el grado de cumplimiento, y estados contables básicos.

Como en cualquier estructura recomienda contratar a un consultor para redactar el plan de sucesión.

La junta anual debe ser lo más amplia y pública posible. Es necesario en la misma aprobar las acciones realizadas, pero sobre todo trazar y verificar el plan estratégico.

En cuanto a los atributos de marca empleadora en primer lugar es necesario hacer publicidad de que hace un club de sport (que oportunidades existen) y que se haga foco en que la marca es socialmente responsable con la sociedad como asimismo señalar que tiene normas de gobierno corporativo. Recomienda comunicar la fortaleza de marca, la solvencia y reputación.

Por último, si se busca la perdurabilidad de un club es necesaria la formación de una marca, que se conozca la existencia de rendición de cuenta, de transparencia y la fortaleza de valores asociados a la marca.

- **Entrevista a experto: Dr. (CP). Gabriel Oubiña**

Doctorando en Ciencias Económicas en la Universidad de la Matanza, Master of Business Administration (UCEMA), Contador Público y Licenciado en Administración (UCA). Es profesor de grado y posgrado. Coordinador de la Especialización en Contabilidad, Auditoría y Tributación Internacional (UADE) y Director de Edenred con previa experiencia en estudios internacionales en el área de consultoría y auditoría. Posee además una certificación en ética y compliance (UCEMA).

El entrevistado señala que las funciones centrales que deberían estar identificadas están vinculadas a las áreas centrales de operación, finanzas, relaciones con la comunidad, compliance y comerciales.

Señala que si bien el estatuto es el documento base de constitución de la sociedad el mismo no es medular para un correcto gobierno corporativo. No obstante, la mención de la existencia en el mismo es una muy buena práctica que luego legitima y compromete al directorio a llevarlo adelante e implementarlo.

En su opinión, el mejor nivel de asesores externos debe radicar en el tipo de perfil seleccionado. Deben ser especialistas en espectáculos, economía digital, deportes e internacionalización. Por lo específico de la industria es imprescindible elegir asesores externos que hayan recorrido el camino profesional de la actividad de los esports o comparables.

Sostiene el entrevistado que las consultas que deberían determinar los fundadores estarán basadas en la matriz de riesgo que se determine. Temas tributarios, previsionales, jurídicos. No obstante, en su opinión, hay que poner foco en aspectos que en otras actividades no sucede. Políticas para redes sociales, controles en materia de apuestas, fraudes electrónicos, dopaje de los jugadores, etc. Sugiere además que exista claridad y publicidad interna del organigrama de la organización para que todo el personal conozca las áreas y sus responsables.

La recomendación básica de cómo conformar el comité ejecutivo es integrarlo con gente que entienda de este negocio. Los deportes electrónicos se parecen a otros deportes, pero funcionan diferente. Por eso es necesario que quien se sume tenga el aval profesional de entender en qué clase de negocio está gestionando.

Para atraer, retener y motivar al personal sugiere contratar a un profesional externo que ayude a delinear esa política. Como retribuir, como retener, como formar talento. Hay muchas cuestiones parecidas a los deportes colectivos, pero no son exactamente iguales. No se trata solamente de buenos salarios y premios.

Para el entrevistado, en las funciones básicas de contabilidad no encuentra diferencias con otros entes, solamente considera que es necesario acudir a especialistas en contabilidad

internacional y tributación internacional para evitar contingencias o riesgos reputacionales. Señaló por ejemplo el impacto de los Pandora Papers.

De acuerdo a la opinión del entrevistado, un código de ética en un club de sports es diferente a todas las demás actividades. Debe contemplar aspectos vinculados a fraude deportivo, electrónico y de arreglos de partidas con casas de apuestas. Por el otro lado debe contemplar una protección del capital humano muy importante ya que el riesgo de jornadas de trabajo extensas es muy grande. Por otra parte, debe contemplar una política muy rígida de cuidado y censura de expresiones inadecuadas durante los torneos y posteriormente con las apariciones en redes sociales. Por otra parte, los aspectos vinculados a la equidad de género deben contemplarse ya que es un deporte donde predomina el género masculino.

Para el entrevistado, los riesgos básicos al día de hoy pasan por el doping, el arreglo de partidas, el uso de herramientas electrónicas no permitidas en las partidas. Luego otro de los riesgos graves radica en los comentarios que puedan realizar los jugadores en las partidas y posteriormente en las redes.

Respecto de las precauciones a tomar con el personal, sostiene que el mismo es clave en estas organizaciones. Son jóvenes y los clubes son tal vez sus primeros empleos. Por otro lado, trabajan en el horario contrario a su grupo de amigos ya que los torneos son los fines de semana. Las precauciones son físicas y psicológicas. Con un buen coach que los siga y los oriente debería mitigarse todo tipo de riesgo

En su opinión, el sistema de control interno es importante pero no es medular la forma. Debe cumplir el rol de todo sistema. Lo importante es como se define la matriz de riesgo y como actúa el sistema de manera preventiva y cuando la prevención no alcanzó como detecta y mitiga.

Al ser consultado sobre la información a hacer pública entiende que con el balance general la información se encuentra cubierta, no obstante, recomienda exhibir la memoria del balance conjuntamente con los estados contables básicos. Si los mismos se acompañan de ratios económicos, financieros y operativos su riqueza y transparencia es mayor. Respecto de los inversionistas opina que al ser un sector muy específico es necesaria la preparación de información económica financiera común y estándar de las empresas en general. En particular con este negocio es necesario sumar indicadores vinculados a cumplimiento de

planes de RSE, resultados de competencias y futuros torneos, avance del cumplimiento del presupuesto anual y cifras de audiencias en torneos, plataformas digitales y redes sociales. Un apartado muy especial es necesario informar las relaciones de los torneos con las casas de apuestas on line.

Para planear la sucesión en empresas familiares el entrevistado propone que los asesores externos deberían cooperar en el armado de ese plan junto a la revisión de la estrategia anual.

En cuanto a la junta anual la sugerencia del entrevistado es que debe ser el fruto y conclusión de muchas reuniones a lo largo del año. Debe ser un ámbito amplio de discusión de lo hecho, aprobación o rechazo de una gestión, pero sobre todo la ratificación o rectificación de la estrategia.

El entrevistado sostiene que los atributos de marca empleadora que debería contemplar la gestión del gobierno corporativo en los clubes de sports deben abarcar dos aspectos. El incentivo y la motivación. El incentivo por el tema monetario de retribuir por el rendimiento para el club. La motivación por el cuidado de la persona. Su capacitación, el cuidado de su salud, el equilibrio entre trabajo y vida personal, la vinculación con los padres en el caso de los menores, el poder seguir estudiando, etc.

Por último, considera que la aplicación de normas de gobierno corporativo otorga atributos de transparencia y perdurabilidad a las organizaciones. El gobierno corporativo ha demostrado que disminuye el costo del endeudamiento y facilita la incorporación de capitales. Esto robustece a las organizaciones y las hacer perdurar y crecer. Estos atributos mejoran la percepción de marca empleadora. Si en el código de gobierno corporativo se incorporan conceptos y políticas de recursos humanos, profesionalmente elaboradas, la relación se robustece. No le consta la existencia de una relación entre gobierno corporativo y atractivo de marca empleadora, pero asegura que una organización que diseñe un buen código y lo aplique a conciencia tiene todos los atributos para que las personas quieran trabajar allí. Obviamente existirán otros factores que tal vez no lo hagan atractivo, pero es un muy buen punto de partida contar con esa herramienta.

- **Entrevista a experto: Dr. (CP). Alejandro Rosa**

Contador Público por la Universidad de Morón. Cursó el programa de desarrollo directivo del IAE, diplomado en IFRS por el ACCA y especialista en Gobierno Corporativo obtenido en la Universidad de los Andes (Chile). Desde 1997 se desempeña en PricewaterhouseCoopers en el área de Auditoría siendo socio desde 2016. En 2003 realizó una experiencia internacional en la oficina de PwC en Milán. Adicionalmente, desde 2009 es secretario técnico de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, miembro de la Cátedra de Gobierno de las Organizaciones del IAE Business School y profesor titular de la materia Contabilidad Superior.

Señala el entrevistado como muy importante la existencia de un Directorio o similar con presencia de miembros independientes e idóneos en las cuestiones propias de la organización y del ambiente económico en el que opera.

Además, considera como muy importante la existencia de un responsable de Cumplimiento y conducta empresarial (BCCO) y de una función de auditoría interna independiente.

En su opinión el estatuto debería incluir reglas claras para la elección de los miembros del directorio que promuevan la selección de personas idóneas y con perfil independiente. Tendría que incluir también un detalle de las decisiones que se espera que sean tomadas por el directorio, determinando en consecuencia, límites a la autoridad de la gerencia para la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la presencia de asesores externos de reconocida trayectoria e idoneidad, ya sea con la función formal de directores o como consultores, mejora la calidad de los procesos decisorios, trayendo perspectivas e ideas diversas a la mesa de decisiones.

Para el especialista, las consultas que deben formular los fundadores deben referirse cuestiones importantes que tienen que ver con el assessment de la estrategia organizacional y de la identificación y manejo de los riesgos que enfrenta la organización.

En cuanto a las comunicaciones que determinan los límites de autoridad señala que son los reglamentos de delegación de autoridad y la definición de los perfiles de aprobación, los cuales deben ser revisados y aprobados por el directorio.

Recomienda asimismo que para la conformación del Directorio u órgano de governance similar, se integre con personas independientes con reconocida trayectoria y conocimiento sobre la industria y el mercado donde opera la organización, y que sirvan de contrapeso para las opiniones y posturas de la gerencia de la organización.

Además, es muy importante traer al directorio visiones y experiencias diversas, ya sea incorporando personas con diversidad de género, edad, etnia y experiencia profesional.

En relación con la política de recursos humanos para atraer, retener y motivar al personal, recomienda tener una política que se traduzca en una comunicación transparente tanto de los objetivos como de los valores de la organización, y que los líderes vivencien y transmitan esos mismos valores. De ese modo, la identificación de los colaboradores con la organización, que se produce cuando los valores de ambos están alineados, promueven el engagement de los talentos con la entidad.

Desde su visión, las funciones básicas de la contabilidad tienen que ver con el registro de las transacciones en tiempo y forma y la valuación razonable de los activos y pasivos. En cuanto a las contingencias tributarios son una de las estimaciones que la gerencia debe realizar utilizando el sentido común, el criterio profesional y la debida prudencia.

Respecto del Código de Ética y Conducta empresarial señala que no debería faltar: política antisobornos y anticorrupción, respeto a la diversidad, contribuciones políticas, tratamiento equitativo de colaboradores y proveedores, regalos empresariales, etc.

Su consejo es que la actividad en redes sociales de la organización y sus colaboradores debería estar pautada a través de protocolos y normas internas de conducta en las redes sociales. Además, la comunicación institucional de la organización en las redes sociales debería estar coordinada centralmente y en cabeza de la gerencia de relaciones institucionales. En materia de control interno recomienda cualquier sistema de control alineado con algún framework reconocido (ejemplo COSO).

En su opinión la información financiera básica a hacer pública debería propender a la publicación de sus estados financieros periódicos y de su reporte integrado. Asimismo, trimestralmente considera adecuado el framework establecido por la NIC34.

Bajo su mirada, la sucesión de empresas familiares debe planificarse con tiempo y de modo consensuado en la familia, bajo el liderazgo del fundador. A medida que el gobierno de las empresas familiares va pasando de generación en generación, la relación entre la propiedad del ente, la gestión y la dinámica propia de la familia se hace más compleja. Establecer un protocolo de familia suele ser un instrumento complementario muy útil para lidiar con las lógicas tensiones que este proceso genera.

La incorporación de directores externos, en primera instancia quizás bajo la figura de consultores o asesores, sin asumir formalmente como miembros del directorio, puede ayudar al fundador a gestionar la sucesión de un modo equilibrado (intentando dar una mirada independiente que balancee los lógicos favoritismos que el fundador puede tener hacia uno o más de sus herederos en detrimento de otros), y con el objetivo de asegurar la sustentabilidad de empresa.

Para la junta anual de accionistas, su recomendación es que se establezca un orden del día claro y preciso, que sea comunicado con la debida antelación y que se utilicen mecanismos que favorezcan la participación de los socios minoritarios.

Un gobierno corporativo bien diseñado, robusto, transparente y que administre adecuadamente los equilibrios de poder, que permita desarrollar una visión estratégica y ponerla en práctica, es para el entrevistado un diferencial que apuntala la capacidad de cualquier organización como marca empleadora.

Por último, en su opinión una cultura con valores atractivos, que generan empatía, consecuentes y apalancados en la transparencia, son atributos de marca empleadora que el gobierno corporativo puede apuntalar.

6.3 Componentes de un modelo de Gobierno Corporativo para empresas del sector esports en Argentina

El presente punto tiene por finalidad cumplir con el objetivo f) de examinar los componentes que debería incluir un modelo de gobierno corporativo integral para empresas del sector esports, capaz de fortalecer los atributos del club como marca empleadora.

Tal como explicamos en el apartado 5.6 Técnica de análisis de datos, se procedió a examinar las respuestas brindadas por los expertos, clasificándolas según las variables operacionalizadas de acuerdo al Instrumento CMGIESE. El resumen de lo expuesto por los entrevistados arroja los siguientes componentes:

A. Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo (CM1)

1 Funciones centrales deberían estar identificadas

Las funciones centrales que deberían estar identificadas son las vinculadas a las áreas primordiales de la operación: finanzas, relaciones con la comunidad, comerciales y compliance, entre otras, pero lo más importante, y que todos los especialistas han coincidido, es la comunicación de las novedades corporativas: que se hace y para que se hace y que principios gobiernan el comportamiento, es decir que haya una comunicación del programa de integridad corporativa.

Lo que es fundamental para un club de esports por la naturaleza del trabajo que realiza es fundamental la comunicación, comunicar todo el tiempo que se hace porque se hace cuáles son los principios que gobiernan en general el comportamiento en las relaciones de las empresas con el entorno (Julián Laski, comunicación personal, 11/10/2021).

2 Aspectos que debería incluir el estatuto de constitución

Los aspectos que debería incluir un estatuto de constitución no es un tema medular ni primordial en cuanto a la implantación de normas de Gobierno Corporativo. Como máximo se podría hacer mención de que una vez puesta en funcionamiento la compañía, deberá contar con normas de gobierno corporativo. Eso le daría más robustez y legitimaría la constitución a futuro porque nadie tendría excusas para no hacerlo o no aplicarlo. Además, debe incluir reglas claras para la elección de los miembros del directorio que promuevan la elección de personas idóneas.

Cobra aquí sentido lo que señala Apreda (2011) que no es suficiente enumerar algunos principios de gobernanza, sino que es necesario dar un paso más, consistente en un Estatuto de Gobierno diseñado y aprobado por la Junta, votado por los accionistas y promulgado por la gerencia.

El estatuto no necesariamente debería incluir normas específicas de gobierno corporativo. Sería saludable que el mismo hiciera referencia a la necesidad de generar instrumentos complementarios, como reglamentos o códigos de buenas prácticas, que estén por fuera del estatuto pero que tengan fuerza legal dentro de la organización (Ricardo Lucarelli, comunicación personal, 1/10/2021).

B. Proceso de toma de decisiones y supervisión (CM2)

3. Mejor nivel de asesores externos involucrados

El punto más importante respecto al mejor nivel de asesores externos involucrados es que tengan independencia del capital de control. Tal como su adjetivo lo indica, deben ser externos, pero el gran punto a contemplar es que deben ser conocedores de la materia, como es sabido no existen muchos especialistas en esports, no obstante, deben conocer del mundo de los espectáculos, de los deportes, del marketing digital como para que no tengan que empezar base cero con el análisis del caso.

Para este apartado, y por sus características comparables con la Argentina, es recomendable el análisis del informe King II donde se señalan las nuevas tendencias de gobernanza aplicadas en el mundo contemplando auditoría interna basada en riesgos, política de asesores externos, entre otros (KMPG, 2014).

La presencia de asesores externos de reconocida trayectoria e idoneidad, ya sea con la función formal de directores o como consultores, mejora la calidad de los procesos decisivos, trayendo perspectivas e ideas diversas a la mesa de decisiones (Alejandro Rosa, comunicación personal, 27/10/2021).

4. Consultas que deberían determinar los fundadores para la toma de decisiones

Las consultas que deben realizar los fundadores para la toma de decisiones deben estar amparadas en dos aspectos: el primero es respecto de lo que ocurre dentro la organización, entonces deben estar basadas en la matriz de riesgo que se determine y pueden efectuar consultas en temas tributarios, previsionales, jurídicos y de gestión en general. El segundo aspecto se basa en realizar consultas sobre la tendencia del mercado, hacia donde va y cómo debe fluir la información dentro la compañía para procesar la misma realizando el assessment de la estrategia organizacional y de la identificación y manejo de los riesgos que enfrenta la organización.

Las temáticas de las consultas pueden ser diversas, pero considero que las cuestiones más importantes tienen que ver con el assessment de la estrategia organizacional y de la identificación y manejo de los riesgos que enfrenta la organización (Alejandro Rosa, comunicación personal, 27/10/2021).

5. Comunicaciones a formular para determinar límites de autoridad

Respecto de las comunicaciones que deberían formularse para delimitar los límites de autoridad, debe existir claridad y publicidad interna del organigrama para que todo el personal conozca las áreas y los responsables que toman las decisiones, entendiendo cuáles son las competencias de los directores, las diferentes gerencias y los límites de incumbencia y responsabilidades de cada uno.

6. Recomendaciones a efectuar sobre conformación de comité ejecutivo

En relación a las recomendaciones a efectuar sobre la conformación del comité ejecutivo tiene que tener dos características importantes: debe haber una rotación de directores independientes y deben estar involucrados en la gestión. Estar involucrado en la gestión, no solamente se refiere al día a día, sino en el momento previo deben estar conformados por personas que sean especialistas en el negocio o que tengan una facilidad de aprendizaje por un conocimiento previo de negocios similares a los esports.

Es necesario que quien se sume tenga el aval profesional de entender en qué clase de negocio está gestionando (Gabriel Oubiña, comunicación personal, 12/10/2021).

7. Política de recursos humanos sugerida para atraer, retener y motivar al personal

En lo relativo a la política de recursos humanos que se sugiere para atraer, retener y motivar al personal, el primer punto consiste en pedir consejo a un asesor externo que realice y redacte esa política. No obstante, la base para la fijación de dicha política debe versar sobre varios aspectos: uno es capacitar a los empleados para que las normas de buen gobierno corporativo sean conocidas, el segundo aspecto es el monetario o el de las compensaciones y motivaciones en general. Es necesario que exista una buena política de retribución, una buena política de compensación y una buena política de incentivos para el personal, que diferencie aquel que mejora, que progresa, que realice aportes y que cumple con los objetivos. En síntesis, debe existir una comunicación transparente tanto de los objetivos como de los valores de la organización, y que los líderes vivencien y transmitan esos mismos valores.

Como señalan Gavilan et al. (2013), para la dirección de Recursos Humanos el concepto de marca empleadora permite entender la importancia de atraer talento hacia la organización y comprometerlo. Una plantilla motivada es, junto al valor de marca, el activo intangible más valioso en las empresas del nuevo milenio (Gavilan et al., 2013).

De hecho, una de las claves del Gobierno corporativo, creo yo, es que exista dentro de la estructura del Gobierno corporativo una estructura formal, una política de compensación y devolución que sea acorde a las funciones que cada uno tiene (Julián Laski, comunicación personal, 11/10/2021).

C. Mitigación de riesgos y controles internos (CM3)

8. Funciones básicas de contabilidad a incluir y contingencias tributarias que deben ser previstas

Respecto a las funciones básicas de contabilidad a incluir y contingencias tributarias que deben ser previstas, el consenso general de los especialistas es que no deberían diferir de

otros entes comerciales. No necesariamente tiene que ser interna, puede ser externa y estar tercerizada, pero lo importante es que debe ser diferente de los auditores externos. Por la particularidad del negocio y del tipo de empresas es importante que entiendan de temas de contabilidad internacional y tributación internacional.

Según Merna y Al-Thani (2005) la gestión de riesgos es un proceso formal que permite la identificación, evaluación, planificación y administración de estos. El risk management debe estar incluido en todos los niveles de las organizaciones. El manejo de riesgos debe tomar en consideración la interacción entre todos los niveles y utilizarlos en sus procesos de manera tal que le permitan retroalimentarse.

No encuentro diferencias con otros entes, solamente que es necesario acudir a especialistas en contabilidad internacional y tributación internacional para evitar contingencias o riesgos reputacionales (Gabriel Oubiña, comunicación personal, 12/10/2021).

9. Aspectos que no deberían faltar en un Código de ética y conducta empresarial

Respecto de los aspectos que no deben faltar en un código de ética y de conducta empresarial están referidos a dos aspectos: directores y empleados. Debe reglar claramente que se espera de los directivos y los empleados. Respecto de los socios y el Directorio, limitar el uso de los recursos y después, en particular, no debe faltar una explicación de los aspectos vinculados a las jornadas de los torneos, de los entrenamientos, el trabajo de los menores de edad, y un tema muy importante son los comentarios públicos que realizan los jugadores tanto durante las competencias como así también su participación posterior en las distintas redes sociales. Debe también contemplar aspectos vinculados al fraude deportivo y electrónico, y el arreglo de partidos con casas de apuestas, es decir todo lo vinculado a política antisobornos y anticorrupción.

Tal como señala Toomey (2019) existe un exceso de consumo de cafeína, bebidas energizantes y suplementos de ginseng entre otros. No hay una solución única que resuelva todos los problemas de los deportes electrónicos, no obstante, con un enfoque proactivo se

podría crear una regulación que ofrezca la oportunidad de seguir creciendo, protejan a todos los involucrados en la industria y permita la realización de torneos transparentes y justos.

Aspectos vinculados a las jornadas de torneos y entrenamientos y las implicancias del trabajo con menores de edad. Asimismo, aspectos vinculados a los comentarios públicos que realicen los jugadores corrija (Ricardo Lucarelli, comunicación personal, 1/10/2021).

10. Riesgos básicos del negocio identificados, incluidos los riesgos de persona-clave

Los riesgos básicos de negocio identificados incluidos los riesgos de personas claves están en particular vinculados en primer lugar con el riesgo reputacional. Debe estar identificado y detallado el procedimiento de remediación. En particular es importante considerar los riesgos vinculados al capital humano, la reputación pública de club, los aspectos tributarios y previsionales.

11. Precauciones a tomar respecto del personal

En relación con que precauciones tienen que tomarse respecto del personal, están basados básicamente en respetar los tiempos de dedicación a las competencias y de los entrenamientos previos. En muchos casos, por la edad de los jugadores es necesario pensar en su plan de carrera y en el semillero de los futuros jugadores que integrarán el club. La actividad en redes sociales de la organización y sus colaboradores debería estar pautada a través de protocolos y normas internas de conducta en las redes sociales.

Por el tipo de actividad desarrollada, y por la importancia que el tema de los esports despierta en otras áreas, existen estudios que alertan respecto de problemas en jugadores. Estudios en países asiáticos advierten que sujetos identificados con conductas adictivas en torno a los videojuegos aumentan el comportamiento delictivo, especialmente en la etapa adolescente. Los esports son una práctica eminentemente sedentaria, predisponiendo a los participantes a riesgos de enfermedades coronarias desde la juventud. (Bascón-Seda, A., y Rodríguez-Sánchez, A. R., 2020).

12. Precauciones a tomar respecto de los eventos y actividades comerciales en redes

Además de lo mencionado precedentemente, debe haber una capacitación sobre el protocolo antes mencionado de políticas de comunicación y procedimientos para redes sociales.

Esta recomendación se condice con lo señalado por la Esports Integrity Commission, cuyos códigos de conducta y regulaciones son de uso generalizado dentro de la industria, particularmente por organizadores de las principales competencias (ESIC. Our Codes. 2020).

Respecto de que precauciones deben tomarse respecto de los eventos y actividades comerciales en redes lo que hay que hacer es capacitar claramente, dar charlas con todos los que puedan tener vínculo y exposición en las redes sociales, qué cosas se pueden decir, cosas que no conviene decir. Es fundamental fomentar los valores como para tener justamente noción de cuál es la importancia de la exposición en redes (Julián Laski, comunicación personal, 11/10/2021).

13. Sistema de control interno recomendado

Respecto del control interno recomendado, el mismo debe cubrir tres subsistemas. Un subsistema preventivo, un segundo subsistema de detección y un tercer subsistema de corrección. Debe estar definido tone at the top, que controle en todas las líneas delimitando roles y responsabilidades en cada sector. En este aspecto hay que basarse en las normas del informe COSO.

Recomiendo un sistema que comprenda tres subsistemas: un subsistema preventivo, un segundo subsistema que detecte y un tercero que corrija (Ricardo Lucarelli, comunicación personal, 1/10/2021).

D. Divulgación y transparencia (CM4)

14. Cuentas financieras a dar publicidad

Existe coincidencia que las cuentas financieras básicas que deberían hacerse públicas son los estados contables básicos junto con la memoria de los estados contables.

En mi opinión, las entidades de interés público deberían propender a la publicación de sus estados financieros periódicos y de su reporte integrado (Alejandro Rosa, comunicación personal, 27/10/2021).

15. Información financiera clave para mostrar al público

En relación a la información financiera clave a mostrar al público con los estados contables básicos son suficientes, pero se pueden añadir ratios económico-financieros y operativos porque eso le dará mayor transparencia. Sin perjuicio de ello, en muchos casos esa información ya está disponible en la memoria. Por ende, la Memoria más los estados contables básicos es información más que suficiente para darle transparencia y publicidad al ente.

La parte presupuestaria me parece fundamental más allá de los Estados contables anuales que deberían hacerse públicos, más en una organización de este tipo (Julián Laski, comunicación personal, 11/10/2021).

16. Informes trimestrales aconseja preparar para inversionistas

Los informes trimestrales a preparar a los inversionistas deben contener ratios comunes de gestión, datos de premios y resultados de las competencias en las que intervinieron. Es también imprescindible sumar indicadores vinculados al cumplimiento de los planes de responsabilidad social y el avance del presupuesto anual junto con datos de cifras audiencia, seguidores de plataformas digitales y redes sociales. A los efectos de estandarizar la información puede recurrirse a Normas Internacionales de Contabilidad previstas en la NIC34 (IFRS, 2021).

Estos componentes concuerdan con las conclusiones de Rodríguez (2018), quien señala que el Código King exige a las empresas que practiquen informes integrados, con información real de sustentabilidad y reportes financieros.

En mi opinión, las entidades de interés público deberían propender a la publicación de sus estados financieros periódicos y de su reporte integrado (Alejandro Rosa, comunicación personal, 27/10/2021).

E. Propiedad (CM5)

17. Planeamiento de la sucesión en empresas familiares

A efectos de cómo planear la sucesión en las empresas familiares los especialistas coinciden en que es necesario solicitar opinión a un comité de expertos que normalmente está integrado por asesores externos. Establecer un protocolo de familia suele ser un instrumento complementario muy útil para lidiar con las lógicas tensiones que este proceso genera.

Los asesores externos deberían cooperar en el armado del plan de sucesión junto a la revisión de la estrategia anual (Gabriel Oubiña, comunicación personal, 12/10/2021).

18. Recomendaciones para la junta anual de accionistas

Las recomendaciones sugeridas para la junta anual de accionistas son que la misma tiene que ser clara y transparente en el manejo de la información de lo acontecido e información futura respecto a la estrategia de la organización. Tiene que ser además amplia y pública, es necesario que apruebe las acciones realizadas pero lo más importante es que la junta de accionistas apruebe el plan estratégico de la organización.

Para la junta anual de accionistas recomiendo claridad y transparencia en el manejo de la información pasada y de la estrategia futura (Ricardo Lucarelli, comunicación personal, 1/10/2021).

Estos riesgos o problemas que bien pueden ser mitigados con estas recomendaciones, fueron advertidos por La Porta et al. (2000b) ya que ante la falta de mecanismos efectivos de protección de los inversionistas menores ha implicado la concentración de poder, control y propiedad en manos de los accionistas mayoritarios.

F. Atractivo como marca empleadora (CM6)

19. Atributos de marca empleadora que debería contemplar la gestión del gobierno corporativo en los clubes de esports

En primer lugar, para definir los atributos de marca empleadora que deberá contemplar la gestión del gobierno corporativo, es necesario hacer publicidad de lo que hace un club de sport ya que no necesariamente el común de la gente lo conoce. En segundo lugar, señalar que la marca es socialmente responsable con la sociedad y que tiene normas de gobierno corporativo, y en tercer lugar, reforzar la importancia del capital humano. Este último punto se refiere a tener una política de capacitación permanente, posibilidad de crecimiento profesional y todo lo ya mencionado respecto de incentivos y motivaciones. Es necesario contemplar cómo se retribuirá monetariamente de manera correcta por el rendimiento en el club y la motivación por el cuidado de la persona, su capacitación, su salud y el equilibrio entre trabajo y vida personal y la vinculación con los menores de edad cuando se desempeñan como jugadores.

Es una pregunta compleja, pero entiendo que hay dos aspectos que deben contemplarse. El incentivo y la motivación. El incentivo por el tema monetario de retribuir por el rendimiento para el club. La motivación por el cuidado de la persona (Gabriel Oubiña, comunicación personal, 12/10/2021).

20. Relación entre el gobierno corporativo y el atractivo de marca empleadora en los clubes de esports

Todos los especialistas concuerdan en que la existencia de un código de gobierno corporativo que haga foco y que contemple normas vinculadas a política de recursos humanos, profesionalmente elaborado, impactará en un robustecimiento de la relación entre ambos ítems.

Esto concuerda con lo señalado por Claessens y Yurtoglu (2012) ya que en su opinión el gobierno corporativo es un modelo de gestión para la generación de valor pues reporta beneficios no solo para las compañías sino para todos sus grupos de interés.

En países emergentes, mejores marcos de gobierno corporativo permiten a las empresas un mayor acceso al financiamiento, un menor costo de capital, un mejor desempeño y un trato más favorable para todos los interesados.

Una cultura con valores atractivos, que generan empatía, consecuentes y apalancados en la transparencia, son atributos de marca empleadora que el gobierno corporativo puede apuntalar (Alejandro Rosa, comunicación personal, 27/10/2021).

Capítulo 7. Conclusiones

A modo de introducción podemos mencionar que, respecto del objetivo general planteado no se ha encontrado relación entre el nivel de implementación del gobierno corporativo y la atraktividad como marca empleadora en las empresas argentinas del sector esports durante el año 2021.

Asimismo, en relación con los objetivos específicos, se ha podido determinar el nivel de implementación de políticas de gobierno corporativo en las empresas de esports argentinas en el periodo 2021. También se han podido describir los atributos del atractivo como empleador que valoraron los empleados de empresas argentinas de esports durante el año 2021. Además se logró evaluar el grado de cumplimiento de los atributos como marca empleadora que alcanzaron las empresas argentinas de esports conforme la valoración de los empleados en el año 2021, como así también se han identificado las diferencias significativas en la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados de los clubes de esports en función de variables demográficas (sexo, edad, estado civil, máximo nivel educativo alcanzado) y laborales (antigüedad y cargo) en el año 2021 y por último, se han podido examinar los componentes que debería incluir un modelo de gobierno corporativo integral para empresas del sector esports.

En cuanto a las hipótesis, se han podido demostrar las hipótesis 2, 3 y 4, y no se han podido demostrar las hipótesis 1 y 5.

Podemos concluir entonces que el presente trabajo ha realizado cuatro aportes generales:

- El primer aporte se refiere al hecho que se ha detectado una oportunidad de crecimiento en materia de cumplimiento de normas de gobierno corporativo en clubes de esports en Argentina ya que el porcentaje alcanzado es de 55,96%.
- El segundo aporte que podemos mencionar es que no se ha detectado una relación sostenida entre el nivel de implementación de normas de gobierno corporativo y la atraktividad como marca empleadora en las empresas argentinas del sector esports durante el año 2021.
- Como tercer aporte, y sin perjuicio de las diferencias según variables demográficas o laborales, podemos mencionar en general que el trabajo de campo permitió concluir

que el atributo más valorado dentro de los ítems componentes de la atraktividad de marca empleadora es el Valor Social vinculado a tener buena relación con sus superiores.

- Por último, el cuarto aporte está vinculado a la recomendación de los componentes de un modelo de Gobierno Corporativo para empresas del sector esports en Argentina desarrollado en el apartado 6.3 Componentes de un modelo de Gobierno Corporativo para empresas del sector esports en Argentina.

En lo que concierne al objetivo general de si la implementación de un modelo específico de gobierno corporativo en la industria de los esports generaría la atracción y retención del talento, no se ha detectado una relación generalizada y sostenida entre ambas variables no pudiendo confirmar la hipótesis 1 planteada. No obstante, en el género masculino y en los solteros se ha demostrado que una mayor implementación de normas de gobierno corporativo genera atraktividad empleadora en la dimensión valor económico en su ítem tener experiencia práctica entre áreas. En el análisis de los empleados con título universitario completo, la correlación entre gobierno corporativo y marca empleadora se halla al analizar la dimensión del valor de aplicación en el ítem sentirme aceptado y miembro de la organización. En la dimensión valor social solamente el ítem tener un ambiente de trabajo divertido posee correlación entre las variables cuando se analizan empleados que poseen una antigüedad entre 2 y tres años. Por último, con relación al estado civil, la correlación se encuentra entre solteros al analizar la dimensión valor de interés en el ítem la organización produce servicios innovadores mientras que en casados la correlación puede hallarse en la Dimensión Valor de aplicación en el ítem tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en capacitación.

En base a lo expuesto a lo largo del trabajo, y en torno al objetivo referido a determinar el nivel de implementación de políticas de gobierno corporativo en las empresas de esports argentinas en el periodo 2021, se ha verificado la hipótesis 2 pudiendo concluir que existe un nivel medio de implementación ya que del trabajo de campo realizado se ha obtenido que el nivel promedio de cumplimiento por equipo del gobierno corporativo en la muestra

seleccionada es de 55,96%. No obstante, si bien la localización geográfica del club de sport no era objeto de estudio, del análisis efectuado de los resultados de las encuestas, permitió apreciar que los clubes localizados fuera del AMBA, tienen menor porcentaje de cumplimiento de las normas de gobierno corporativo ya que el porcentaje antedicho se eleva al 62,5% si solo se consideran equipos del área metropolitana.

A su vez, en lo relativo al objetivo de describir los atributos del atractivo como empleador que valoran los empleados de empresas argentinas de sports durante el año 2021 el trabajo de campo permitió concluir que los atributos más valorados dentro de los ítems componentes de la atraktividad de marca empleadora es el de valor social. La hipótesis 3 planteada sostenía que valor social es el atributo más valorado. Esta hipótesis 3 se ha confirmado.

Adicionalmente, con respecto al objetivo relacionado a evaluar el grado de cumplimiento de los atributos como marca empleadora que alcanzan las empresas argentinas de sports conforme la valoración de los empleados en el año 2021, es posible observar que la dimensión de valor social en su ítem de tener un trabajo divertido posee el mayor porcentaje de cumplimiento. Por el contrario, la dimensión de valor económico en su ítem de tener un salario base por encima de la media obtiene el porcentaje más bajo. Asimismo, puede concluirse que el grado de cumplimiento de los atributos como marca empleadora que alcanzaron las empresas argentinas de sports en el año 2021 ha superado la media (5,28 sobre 7 puntos máximos).

Por último, en relación con el objetivo de determinar si existen diferencias significativas en la valoración de los atributos de marca empleadora por parte de los empleados de los clubes de sports en función de variables demográficas (sexo, edad, estado civil, máximo nivel educativo alcanzado) y laborales (antigüedad y cargo) en el año 2021 las conclusiones varían en función de la variable demográfica o laboral analizada.

En primer lugar, podemos concluir que no existen diferencias en términos de valoración de atributos si consideramos las variables sexo, edad de los empleados y antigüedad en el cargo. Por el contrario, el análisis efectuado permite concluir que los empleados solteros atribuyen una valoración superior a la dimensión valor vida personal respecto de empleados casados. Otra diferencia hallada corresponde a como los empleados valoran la dimensión valor de

interés. A mayor formación del empleado, mayor es la valoración a la dimensión valor de interés. Los empleados con posgrados le atribuyen una valoración muy alta a dicha dimensión, pero la misma disminuye si se trata de empleados con menor formación siendo la más baja performance en empleados con título secundario.

Por otra parte, según los expertos, se detallan en el apartado 6.3 los Componentes de un modelo de Gobierno Corporativo para empresas del sector sports en Argentina, capaz de fortalecer los atributos del club como marca empleadora. A modo de resumen podemos señalar:

A. Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo (CM1)

Las funciones centrales que deberían estar identificadas son las vinculadas a las áreas primordiales de la operación: finanzas, relaciones con la comunidad, comerciales y compliance. No obstante, la más importante es la comunicación de las novedades corporativas.

B. Proceso de toma de decisiones y supervisión (CM2)

El punto más importante respecto al mejor nivel de asesores externos involucrados es que tengan independencia del capital de control.

Las consultas que deben realizar los fundadores para la toma de decisiones deben estar amparadas en dos aspectos: el primero es respecto de lo que ocurre dentro la organización y el segundo aspecto se basa en realizar consultas sobre la tendencia del mercado

El comité ejecutivo tiene que tener dos características importantes: debe haber una rotación de directores independientes y deben estar involucrados en la gestión.

En lo relativo a la política de recursos humanos el primer punto consiste en pedir consejo a un asesor externo que realice y redacte esa política. El segundo aspecto es el monetario o el de las compensaciones y motivaciones en general. Es necesario que exista una buena política de retribución, una buena política de compensación y una buena política de incentivos para el personal.

C. Mitigación de riesgos y controles internos (CM3)

Las funciones básicas de contabilidad a incluir y contingencias tributarias que deben ser previstas no deberían diferir de otros entes comerciales.

los aspectos que no deben faltar en un código de ética y de conducta empresarial están referidos a dos aspectos: directores y empleados

Los riesgos básicos de negocio identificados incluidos los riesgos de personas claves están en particular vinculados en primer lugar con el riesgo reputacional y en relación a que precauciones tienen que tomarse respecto del personal, están basados básicamente en respetar los tiempos de dedicación a las competencias y de los entrenamientos previos. Asimismo, debe haber una capacitación sobre el protocolo de políticas de comunicación y procedimientos para redes sociales.

Por último, el control interno recomendado debe cubrir tres subsistemas. Un subsistema preventivo, un segundo subsistema de detección y un tercer subsistema de corrección.

D. Divulgación y transparencia (CM4)

Las cuentas financieras básicas que deberían hacerse públicas son los estados contables básicos junto con la memoria de los estados contables.

Se pueden añadir ratios económico-financieros y operativos porque eso le dará mayor transparencia.

Los informes trimestrales a preparar a los inversionistas deben contener ratios comunes de gestión, datos de premios y resultados de las competencias en las que intervinieron.

La ejecución de un Balance Social, según lo establecido en la Resolución Técnica 36, contribuirá con una mejor divulgación y transparencia de los procesos, mejorando la imagen corporativa y de marca. En el mismo se establece la forma en que la organización contribuye en las condiciones económicas, sociales y ambientales del país.

E. Propiedad (CM5)

A efectos de planear la sucesión en las empresas familiares es necesario solicitar opinión a un comité de expertos que normalmente está integrado por asesores externos.

La junta anual de accionistas tiene que ser clara y transparente en el manejo de la información de lo acontecido e información futura respecto a la estrategia de la organización.

F. Atractivo como marca empleadora (CM6)

Para definir los atributos de marca empleadora que deberá contemplar la gestión del gobierno corporativo, es necesario hacer publicidad de lo que hace un club de sport ya que no necesariamente el común de la gente lo conoce. En segundo lugar, hay que señalar que la marca es socialmente responsable con la sociedad y que tiene normas de gobierno corporativo, y en tercer lugar, reforzar la importancia del capital humano.

La existencia de un código de gobierno corporativo que haga foco y que contemple normas vinculadas a política de recursos humanos, profesionalmente elaborado, impactará en un robustecimiento de la relación entre gobierno corporativo y atraktividad empleadora.

7.1 Recomendaciones

Sobre la base del trabajo de campo realizado, y las conclusiones analizadas es posible realizar recomendaciones académicas y profesionales. No obstante, esta división, ambos tipos de recomendaciones son aplicables para el ámbito profesional y académico sin gozar ninguna de las dos de una atribución única y absoluta en un solo sentido. Se las clasifica de esta manera por un orden de prelación en su aplicación.

En el plano académico las recomendaciones de los expertos en materia de gobierno corporativa pueden ser incorporadas como caso de estudio en las asignaturas de grado y posgrado vinculadas a Corporate Governance. Asimismo, tal como sucede en otros países del mundo, los hallazgos y conclusiones de este trabajo podrían ser incorporados al material de estudios de nuevas ofertas de grado y posgrado de capacitación en gestión de organizaciones de sports.

Por último, y tal como se detallará en el punto a continuación, 7.2 Futuras líneas de investigación, el presente trabajo abre la posibilidad de desarrollar nuevas líneas de investigaciones para tesis y tesinas de programas de posgrado y grado respectivamente.

En el ámbito profesional la presente investigación presenta las siguientes recomendaciones.

En materia de Gobierno Corporativo brinda un diagnóstico de aquellos aspectos donde existe menor cumplimiento normativo para elevar el porcentaje de implementación. Deberá en términos generales profundizarse los temas relativos a accionistas minoritarios, políticas de dividendos, políticas de Responsabilidad Social Empresarial y sucesión de gerentes. Estos últimos aspectos son imprescindibles si para su crecimiento regional las empresas pretenden realizar oferta pública de sus acciones a los efectos de obtener capitales.

Por otra parte, el presente trabajo permite desarrollar estrategias dentro de las organizaciones para fortalecer aquellos aspectos que los empleados valoran de las mismas para hacerlas más atractivas a los actuales y futuros talentos.

En líneas generales, el ítem más valorado es Tener una buena relación con mis compañeros y superiores mientras que el ítem menos valorado es La organización es humanitaria, devuelve a la sociedad. Las futuras construcciones de marca empleadora en clubes de esports deberían poner foco en este aspecto y desarrollar conciencia en los temas de RSE para que no aparezcan como los menos importantes.

Cinco ítems de atributos de marca empleadora presentan porcentajes de cumplimiento menores al 90%. Al igual que en materia de gobierno corporativo, el presente trabajo brinda un diagnóstico de aquellos aspectos que en líneas generales presentan menor grado de cumplimiento y permiten orientar a los actuales líderes en los aspectos donde poner mayor énfasis. Estos ítems están vinculados a producir bienes y servicios de alta calidad e innovadores, tener un ambiente de trabajo estimulante, tener oportunidades de promoción dentro de la organización, valorar la creatividad de los empleados, tener un salario por encima de la media.

Para futuras startups que decidan incursionar en el mundo de los esports, el presente trabajo brinda una hoja de ruta de como estructurar un código de gobierno corporativo integral y que aspectos debe contemplar para robustecer su figura que lo transforme en atractiva como

marca empleadora. Esta última apertura además deber contemplada y adaptada en función de variables personales y laborales.

Por último, y al igual que en el plano académico, las opiniones de los exportes son una hoja de ruta para la implementación profesional de un código de gobierno corporativo.

7.2 Futuras líneas de investigación

Analizando la encuesta realizada a directivos de clubes se observa un bajo cumplimiento de los ítems vinculados a la existencia de políticas de dividendos transparente (normada y publicada) y el ítem vinculado a la existencia de balance de responsabilidad social y ambiental con verificación de auditor externo independiente. No se ha indagado en este trabajo respecto del impacto de estas omisiones en el acceso al financiamiento externo ya sea por endeudamiento o por colocación de emisiones de acciones. Las futuras líneas de investigación deberían correlacionar el grado de cumplimiento de políticas de gobierno corporativo y el acceso al financiamiento externo con su respectivo costo.

Por otra parte, el bajo cumplimiento de la existencia de balance de responsabilidad social y ambiental con verificación de auditor externo independiente se complementa con la poca valoración que los empleados actuales le otorgan a la Responsabilidad Social Empresarial (5,33 sobre 7 puntos máximos). Una futura línea de investigación debería indagar acerca de las preferencias de los aspirantes, y si el sector de los esports no es valorado por aquellas personas con marcada conciencia hacia el cuidado medioambiental y las políticas de responsabilidad social. En esta línea, podría indagarse acerca del progreso en materia de Responsabilidad Social Empresarial analizando en el tiempo si las normas de gobierno corporativo han progresado respecto de la información obtenida en el 2021 y si ello ha repercutido en las preferencias de los empleados.

El presente trabajo ha efectuado un análisis del nivel de implementación de políticas de gobierno corporativo en las empresas de esports argentinas. Futuras líneas de investigación podrían comparar los niveles de implementación entre organizaciones deportivas tradicionales versus las electrónicas. Asimismo, siguiendo esta misma línea se podría extrapolar el nivel de cumplimiento de la muestra seleccionada versus el universo total de equipos. De esa manera se podría conocer la existencia o no de una brecha entre todos los

equipos. Cabe recordar que la muestra analizada se compuso de equipos que adoptaron formas societarias reconocidas la le Ley General de Sociedades y que obtuvieron premios en competencias.

Si bien no se ha podido confirmar una relación entre el nivel de cumplimiento de normas de gobierno corporativo y la atractividad como empleador, futuras líneas de investigación podrían incorporar la incidencia porcentual del incremento de la aplicación de las normas de gobierno corporativo en el mejoramiento de la atractividad empleadora en diferentes periodos de evolución

Capítulo 8. Referencias bibliográficas

- Abanazir C. (2019) Institutionalisation in E-Sports, Sport, Ethics and Philosophy, 13 (2), 117-131.
- Abdallah, M. A. (2021). Beyond Dichotomous Approach, Experts Method Compatibles with an Information System View for. Journal of corporate governance research, 5(1), 18-61. doi: 10.5296/jcgr.v5i1.18208
- Adamus, T. (2012). Playing computer games as electronic sport: In search of a theoretical framework for a new research field. In J. Fromme, y A. Unger (Eds.), Computer games and new media cultures: A handbook of digital games studies (pp. 477-490). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Admati, R.A., Pfleiderer, P. and Zechner, J.,(1994) Large shareholder activism, risk sharing, and financial market equilibrium. Journal of Political Economy, 102, pp.1097-1130.
- Adungo, B. I., (2012) An Analysis of the View that the Corporate Governance Systems Worldwide are Inevitably Converging Towards a Model Based on Shareholder Primacy And Dispersed Ownership Structure (May 2, 2012). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2049764> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2049764>
- Ali, N., y Baloch, Q. B. (1999). Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention: An Empirical Evidence.
- AMA (2007). Definition of Brand (AMA Dictionary) [Online] Available: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185-206.
- Amadeo, I. (2017). Marca empleadora: identificación de factores críticos para la atracción de la generación Y a las organizaciones. Tesis de Master en Marketing y Comunicacion. Universidad de San Andres.
- Anderson, D., Sweeney, K., Pasquini, E., Estes, B., y Zapalac, R. (2021). An Exploration of Esports Consumer Consumption Patterns, Fandom, and Motives . Kansas: International Journal of eSports Research.
- Antón, M. (2018). Los eventos de deportes electrónicos (esports) como herramienta de promoción turística. *XII Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo – Julio 2018*, 77-89.
- Apreda, R. (2011). The statute of governance. A pivotal linkage between principles of governance and corporate practices. Documentos de trabajo. (2011)442, 1-29.
- Asociación Española de Videojuegos AEVI (2020). El videojuego en el mundo. Disponible en: <http://www.aevi.org.es/la-industria-del-videojuego/en-el-mundo/>
- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International, 9(5), 501-517.
- Bae, K.-H., J.-K. Kang, J. Wang, 2011, Employee treatment and firm leverage: A test of the stakeholder theory of capital structure. Journal of Financial Economics 100, 130–153.

- Bae, K.-H., J.-S. Baek, J.-K. Kang, W.-L. Liu, 2012 forthcoming, Do Controlling Shareholders' Expropriation Incentives Imply a Link between Corporate Governance and Firm Value? Theory and Evidence. *Journal of Financial Economics*.
- Balkish Zakaria, N. (2012). Corporate Governance and the relationship between default risk and the earnings response coefficient (Tesis doctoral). Victoria University of Wellington, Wellington.
- Bascón-Seda, A., & Rodríguez-Sánchez, A. R. (2020). Esports y ciencia: sintonizando con el fenómeno de los deportes electrónicos. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 15(45), 341-352.
- Baratta, L., Crespo, G, Pugliesse, A., Bastian, L., Sotelo, J., López, D. (2020). Gamificación en clases. Asociación de Deportes Electrónicos y Videojuegos de Argentina. Disponible en: <https://www.deva.org.ar/articulosinvestigacion2/Art22/>
- Barbosa Ramírez, D., Piñeros, R., y Noguera, Á. (2013) Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Criterio Libre*, 11(19), 187-204.
- Barclay, M.J. and Holderness, C. G. (1991) Negotiated block trades and corporate control. *Journal of Finance*, 46, pp.861-878.
- Barco, E., y Briozzo, A. (2020). Código de Gobierno Societario en la Argentina: análisis del nivel de cumplimiento. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10 (19), 46-64.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, S., y Ambler, T. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4 (3), 186-210.
- Bauer, Rob & Frijns, Bart & Otten, Rogér & Tourani-Rad, Alireza. (2008). The impact of corporate governance on corporate performance: Evidence from Japan. *Pacific-Basin Finance Journal*. 16. 236-251. 10.1016/j.pacfin.2007.05.001.
- Bayliss, H. A. (2016). Not Just a Game: The Employment Status and Collective Bargaining Rights of Professional Esports Players, 22 WASH. y LEE J.C.R. y SOC. JUST. 359, 363-64.
- Beck, T., A. Demirguc-Kunt, R. Levine, 2005, Law and firms' access to finance. *American Law and Economics Review* 7, 211-252.
- Becker, B., Cronqvist, H., & Fahlenbrach, R. (2008). Estimating the Effect of Large Shareholders Using a Geographic Instrument. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 907-942. doi:10.2139/ssrn.1101012
- Beneitez, F. (2019). *eSports el nuevo horizonte del Marketing para los Clubes de Fútbol*. Tesis en Licenciatura en Publicidad. Universidad Del Salvador.
- Berle, A. and Means, G. (1932) *The modern corporation and private property*. New York: MacMillan.

- Berthon, P., Monas, M. E., y Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2), 151-172.
- Beyer, J., y Hassel, A. (2002). The effects of convergence: internationalization and the changing distribution of net value added in large German firms. *Economy and Society*, 31, 309 - 332.
- Bhasa, Malla. (2004). Understanding the corporate governance quadrilateral. *Corporate Governance*. 4. 7-15. 10.1108/14720700410558844.
- Biswas, M. K., y Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72
- Blanco, A. A. (2019, 25 de octubre). Misfits Gaming fracaso histórico. *Esport As*. Disponible en <https://bit.ly/3fffFWS>. Fecha de recuperación 20/06/2020.
- Blue Ribbon Committee. (1999). *Report and recommendations of the Blue Ribbon Committee on improving the effectiveness of corporate audit committees*. NY: New York Stock Exchange and National Association of Securities Dealers.
- Bolton, P. and Thadden, V. (1998) Blocks, liquidity, and corporate control. *Journal of Finance*, 53, pp.1-25.
- Boo Y. K. (2003). *Corporate governance in Malaysia. Review of corporate governance in Asia* (Asian Development Bank Institute (ADBI) Working Papers. Retrieved April 14, 2010 from <http://www.adbi.org/files/2003.11.10.corporate.governance.malaysia.pdf>
- Borrego, R. (2019, 4 de agosto). Como funciona en el mundo y la Argentina la millonaria industria de los videogames. *Infobae*. Disponible en <https://bit.ly/3hLnbKG>. Fecha de recuperación 22/06/2020
- Bousquet, J., y Ertz, M. (1 de Junio de 2021). Historical Review Current State, and Future Challenges. *Handbook of research on pathways and opportunities into the Business of esports*. doi:DOI:10.4018/978-1-7998-7300-6.ch001
- Branham, L. (2001). *Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*. New York: American Management Association.
- Briozzo, Anahí, Albanese, Diana, Santolíquido, Diego, Argañaraz, Agustín, y Barco, Eliana. (2018). Análisis del Marco Normativo del Gobierno Corporativo para la Argentina. *Visión de futuro*, 22(1) Recuperado en 30 de julio de 2020, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16688708201800010002&lng=es&tlng=es.
- Brown, Lawrence y Caylor, Marcus. (2004). Corporate Governance and Firm Operating Performance. *SSRN Electronic Journal*. 32. 129-144. 10.1007/s11156-007-0082-3.
- Burk, D. L. (2013). *Owning E-Sports: Proprietary Rights in Professional Computer Gaming*, 161 U. PA. L. REV. 1535
- Burroughs, B., y Rama, P. (2015). The eSports Trojan Horse: Twitch and Streaming Futures. *Journal of virtual world research*, 1-7.

- Cappelli, Peter y Keller, J.. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1. 305-331. 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314.
- Carrillo Vera, J. A., y Aguado Terrón, J. M. (2019). The eSports ecosystem: Stakeholders and trends in a new show business *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 11, 3-22.
- Caro, J. (2021). *Esports: un horizonte de beneficios de mercadeo para las marcas en Colombia. Motivaciones, necesidades y beneficios del eSports Marketing*. Tesis de Magister en Mercadeo. Universidad EAFIT.
- Casal, A. M. (2010). *Gobierno Corporativo*. Buenos Aires: Errepar.
- Cascio Wayne F. y Boudreau John W., (2016), The search for global competence: International HR to talent management, *Journal of World Business*, 51, (1), 103-114
- CEF Centro para la Estabilidad Financiera (2005) “El Gobierno corporativo en la Argentina” Nota de política N°5
- Chan Kim, Y., Seol, I., y Kang , Y. (2017). A study on the earnings response coefficient (ERC) of socially responsible firms: Legal environment and stages of corporate social responsibility. *Management Research Review*, 41 (9), 1010-1032
- Chao, L. (2017). You Must Construct Additional Pylons: Building a Better “You Must Construct Additional Pylons”: Building a Better Framework for Esports Governance . *FordhamLaw Review*.86 (2), 738-765.
- Chatzoglou, P.D, Vraimaki, E., Komsiou, E., Polychrou, E., and Diamantidis, A.D. (2011) Factors Affecting Accountants’ Job Satisfaction and the Turnover Intentions: A Structural Equation Model, 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics.
- Chikish, Y., Carreras, M., Garcia, J. (2019). *eSports: ¿una nueva era para el sector deporte, y un nuevo impulso a la investigación sobre economía del deporte?. Papeles de la economía Española*. 159(2019) 294-313.
- Child, J. y S. Rodrigues. (2003). “Corporate governance and new organizational forms: issues of double and multiple agency”, *Journal of Management and Governance*, 7(4), pp. 337-360
- Claessens, S., K. Ueda, 2011. Banks and Labor as Stakeholders: Impact on Economic Performance, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1543287>).
- Claessens, S., L. Laeven, 2003, Financial development, property rights, and growth. *The Journal of Finance* 58, 2401-2436.
- Claessens, Stijn and Yurtoglu, B. Burcin, Corporate Governance in Emerging Markets: A Survey (January 15, 2012). Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1988880> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1988880>
- Claret, M. (2017). *Los deportes electrónicos como nueva posibilidad de Mercado en Argentina. Una perspectiva de relaciones públicas*. Tesis de Licenciatura en Relaciones Publicas. Universidad Abierta Interamericana.

- Clarke, T. (2016). The continuing Diversity of corporate governance: Theories Of Convergence and variety. *Ephemera: Theory & politics in organization*, 16(1), 19-52.
- Clifee Dekker Attorneys (2002). King Report on Corporate Governance for South Africa. Disponible en: https://www.mervynking.co.za/downloads/CD_King2.pdf
- Collings, D. G., y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Corporación Financiera Internacional Banco Mundial (2019). Guía de Gobierno Corporativo para las Pymes. Washington: Banco Mundial.
- Cruz, A. (16 de Diciembre de 2019). Disponible en <https://www.infobae.com/gaming/2019/12/16/los-diez-jugadores-argentinos-deesports-que-se-destacaron-en-el-2019/>. Fecha de recuperación 20/06/2020
- Cueto, D.C., 2008. Corporate Governance and Ownership Structure in Emerging Markets: Evidence from Latin America, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1157031>).
- Cunningham, G. B., Fairley, S., Ferkins, L., Kerwin, S., Lock, D., Shaw, S., y Wicker, P. (2017). Esport: construct specifications and implications for sport management. *Sport Management Review*, 21 (1),1-6
- Dabirian, Amir, Jan Kietzmann, and Hoda Diba. 2017. A great place to work!?: Understanding crowdsourced employer branding. *Journal of Brand Management* 60: 197–205.
- Daud, S., y Ahmada, N. A. (2015). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and finance* 35, 690-698.
- Dell, D. J., y Conference Board. (2001). Engaging employees through your brand. New York, NY: Conference Board.
- Deloitte. (2019). Let's Play! The European esports market. Disponible en <https://bit.ly/3gh8ui6>. Fecha de recuperación 15/06/2020
- Demetrovics, Z., Urbán, R., Nagygyörgy, K., Farkas, J., Zilahy, D., Mervó, B., ... Harmath, E. (2011). Why do you play? The development of the motives for online gaming questionnaire (MOGQ). *Behavior Research Methods*, 43(3), 814-825.
- Denis, D.K. and McConnell,J.J. (2003) International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*,38,pp.I-36.
- DEVA (2020). Clubes. Disponible en: HYPERLINK <https://www.deva.org.ar/Certificaciones/>"<https://www.deva.org.ar/Certificaciones/> Fecha de recuperación: 29/07/2020.
- Díaz, N., Leyva, M., García, B. (2013). Modelos causales para la gestión de riesgos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 7(4), 1-11. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992013000400005
- Djankov, S., F. Lopez-de-Silanes, R.L. Porta, A. Shleifer, 2008, The law and economics of self-dealing. *Journal of Financial Economics* 88, 430-465.

- Duran-Seguel, I., Gallegos, M., Dauvin, G., y Rojas, J. (2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores . *Formación Universitaria* 13 (5), 15-26.
- Edelman, M. (2008). Sports and the City: How to Curb Professional Sports Teams' Demands for Free Public Stadiums, 6 *RUTGERS J.L. & PUB. POL 'Y* 35, 48–49.
- Elving, L. J. W., Westhoff, C. J. J., Meeusen, K., Schoonderbeek, W. J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5)
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., Wilson, K. (2001). The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent. *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA.
- Ehikioya, Bi. (2009), "Corporate governance structure and firm performance in developing economies: evidence from Nigeria", *Corporate Governance*, Vol. 9 No. 3, pp. 231-243. <https://doi.org/10.1108/14720700910964307>
- Entertainment Software Association (2017). Essential facts about the computer and video game industry. Retrieved February 8, 2017, from: http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2017/04/EF2017_FinalDigital.pdf.
- ESIC. Our Codes. 2020. Available online: <https://esic.gg/codes/> (accessed on 22 May 2020).
- ESL Play. Global Rules. 2020. Available online: <https://play.eslgaming.com/rules/> (accessed on 22 May 2020).
- Esports Earnings. (02 de 04 de 2021). Esports Earnings. Recuperado el 02 de 04 de 2021, de Top Games of 2020: <https://www.esportsearnings.com/history/2020/games>
- Evans, P., y Rodríguez-Montemayor, E. (2019). Talent management in the global context: The global talent competitiveness index. In I. Tarique (Ed.), *The Routledge companion to talent management*. New York: Routledge.
- Fahey, A. (14 de 1 de 2020). *PriceWaterhouseCoopers*. (PWC, Editor, & PWC, Productor) Recuperado el 15 de 12 de 2020, de <https://www.pwc.com/gx/en/industries/technology/publications/monetising-esports.html>: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/technology/publications/monetising-esports.html>
- Fama, E. F. (1985) What's different about banks? *Journal of Monetary Economics*, 15, pp.29-39.
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. (2004). Qué significa investigar. Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional, (pp. 17-25). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2013). Resolución Técnica 36. (FACPCE).
- Festing, M., Harsch, K., y Schäfer, L. (2017). Talent management in small-and medium sized enterprises. In D. G. Collings, K. Mellahi, y W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management*. Oxford: Oxford University Press
- Figuroa, N., Ribet, M., Garrido, M., Ramos, M. y Capote Y. (2013). La gestión de riesgos laborales en las empresas forma parte de su responsabilidad social. *Revista Avances*, 15(1), 64-75. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5350846>
- Figuerska I., Matuska E. (2013). Employer Branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Frankel, s. y Gervais, D. (2014). *Evolution and Equilibrium: An Introduction, in the evolution and equilibrium of copyright in the digital age 1, 3* (Susy Frankel & Daniel Gervais eds., 2014).
- Franks, J. and Mayer, C. (2001) Ownership and control of German corporations. *Review of Financial Studies*, 14, pp.943-977
- Frook, J.E. (2001). Burnish your brand from the inside, *B to B*, 86(8), 1-2.
- Funk, D. C., Pizzo, A. D., y Baker, B. J. (2018). eSport management: Embracing eSport education and research opportunities. *Sport Management Review*, 21
- Gala, R., Samaniego, F. (2019). El género en juego. *XIII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires*. Disponible en: <https://www.aacademica.org/000-023/619>
- García, A., Jiménez, M., Teruel, B., Suarez, A. (2018). Beneficios cognitivos, psicológicos y personales del uso de los videojuegos y los esports: una revisión. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico (2018)3, e16*, 1-14. Disponible en: <https://doi.org/105093/rpadef2018a15>
- Garro, J. (23 de mayo de 2019). Disponible en <https://esports.xataka.com/industria/releasethe-contract-guerra-true-faze-clan-se-recrudece-redes-movilizacion-masiva>. Fecha de recuperación 15 de Junio de 2020
- Garro, J. (7 de Febrero de 2019). Xataka. Obtenido de El fenómeno Fortnite no consigue desbancar a League of Legends como esport más importante en 2018: <https://esports.xataka.com/ligas-y-competiciones-de-esports/fenomeno-fortnite-no- consigue-desbancar-a-league-of-legends-como-esport-importante-2018>
- Gavilan, D., Avello, M., y Fernandez-Lores, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 07, 418-427.
- GEF. About|Global Esports Federation. 2020. Available online: <https://globalesports.org/about/> (accessed on 22 May 2020).

- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (23 de 10 de 2021). Buenos Aires Ministerio de Gobierno Unidad de Proyectos Especiales para el Área Metropolitana de Buenos Aires . Obtenido de ¿Que es AMBA?: <https://www.buenosaires.gob.ar/gobierno/unidades%20de%20proyectos%20especiales%20y%20puerto/que-es-amba>
- Gomes, Daniel y Neves, José. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*. 40. 684-699. 10.1108/00483481111169634.
- Griffiths, M. (2017). The psychosocial impact of professional gambling, professional video gaming & eSports. *Casino & Gaming International*, 28, 59-63.
- Grow, N. (2015). Regulating Professional Sports Leagues, 72 WASH. & LEE L. REV. 573, 575 n.1.
- Gugler, K., Mueller, D. C., y Yurtoglu, B. B. (2004). Corporate governance and globalization. *Oxford Review of Economic Policy*, 20(1), 129-156. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grh008>
- Guttmann, A. (2004). *From ritual to record: The nature of modern sports*. New York: Columbia University Press.
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (Abril de 2017). What is eSports and why do people watch it. *Internet Research*, 211-232. doi: 10.1108/IntR-04-2016-0085
- Hauque, S., Rabasedas, M. y Del Barco, M. (2014). Análisis de casos publicados del indicador EC1 del GRI en entes sin fines de lucro. Efectos de la vigencia de la RT 36. Universidad Nacional del Litoral. Argentina.
- Heere, B. (2018). Embracing the sportification of society: Defining e-sports through a polymorphic view of sport. *Sport Management Review*, 21
- Hermalin, B.E. and Weisbach, M.S. (2003) Board of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9, pp.7-26.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de la Organización*, 71-91. Disponible en: http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf
- Huilcapi-Masacón, M., Castro-López, G. y Jácome-Lara, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>
- IAGO, Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones. (2004) “Código de mejores prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina.”
- IeSF. International Esports Federation Statutes. 2020. Available online: <https://ie-sf.org/wp-content/uploads/2020/04/IESF-Statutes.pdf> (accessed on 22 May 2020).

- IFRS. (29 de 10 de 2021). www.ifrs.org. Obtenido de /issued-standards/list-of-standards/ias-34-interim-financial-reporting/: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-34-interim-financial-reporting/>
- Influencer Marketing Hub IMH. (15 de Marzo de 2019). Top 10 esports teams earnings and salaries. Disponible en <https://bit.ly/2BKWPJr>. Fecha de recuperación 15/6/2020
- Institute of Directors Southern Africa (2016). *King IV Report on Corporate Governance for South Africa*. Disponible en: <https://www.adams.africa/wp-content/uploads/2016/11/King-IV-Report.pdf>
- Ioannou, I., G. Serafeim, 2010. What Drives Corporate Social Performance? International Evidence from Social, Environmental and Governance Scores, Harvard Business School WP 11-106.)
- IproUp. (26 de 10 de 2021). IproUp, burger-king-y-pepsi-crean-su-propia-liga. Recuperado el 30 de 10 de 2021, de IproUp: <https://www.iproup.com/economia-digital/26978-burger-king-y-pepsi-crean-su-propia-liga-de-esports-en-el-pais>
- Jacoby, S. M. (2001). Corporate Governance in Comparative Perspective: Prospects for Convergence. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.2139/ssrn.285949>
- Jenny, S. E., Manning, R. D., Keiper, M. C., y Olrich, T. W. (2016). Virtual(ly) athletes: Where esports fit within the definition of “sport”. *Quest*. Epub ahead of print. doi:10.1080/00336297.2016.1144517.
- Jensen, M.C. (1986) Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*,76, pp.323-329.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, pp.305-360.
- Joost. Esports Governance and Its Failures. Medium. 2017. Available online: <https://medium.com/@heyimJoost/esports-governance-and-its-failures-9ac7b3ec37ea> (accessed on 19 May 2020).
- Kaal, W. A. (2020). Decentralized Corporate Governance via Blockchain Technology. *Annals of Corporate Governance*, 2-47.
- Kaplan, S.N. and Minton, B.A. (1994) Appointments of outsiders to Japanese boards: determinants and implications for managers *Journal of Financial Economics*, 36, pp.225-257.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1), 51-75.
- Karhulahti, V. M. (2017). Reconsidering Esport: Economics and Executive Ownership. *Physical Culture and Sport: Studies and Research*,74 (1), 43-53.
- Keenan, J. (2004). Corporate governance in UK/US boardrooms. *Corporate Governance: An International Review*, 12(2), 172-189.

- Kim, S. H., y Thomas, M. K. (2015). A stage theory model of professional video game players in South Korea: The socio-cultural dimensions of the development of expertise. *Asian Journal of Information Technology*, 14(5), 176-186.
- King, K. A. (2015). Global talent management: Introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 3(3)
- KMPG Services (2014). *Corporate governance and King III*. South África. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/Corporate-Governance-and-King-III.pdf>
- Kojima, K. (1997). *Japanese corporate governance: An international Perspective*. Kobe: Hajime Printing.
- Koot, Stasja. (2019). The Limits of Economic Benefits: Adding Social Affordances to the Analysis of Trophy Hunting of the Khwe and Ju/'hoansi in Namibian Community-Based Natural Resource Management. *Society and Natural Resources*. 32. 417-433. 10.1080/08941920.2018.1550227.
- Kucherov, D., y Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management n the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104.
- Kunde, J. (2000). *Corporate Religion*. London, FT Prentice Hall
- Kusek, J. Z. y Rist, R. C. (2004). *Manual para gestores del Desarrollo. Diez pasos hacia un sistema de Seguimiento y evaluación basado en resultados*. Washington DC, USA: Banco Mundial.
- Laeven, L., G. Majnoni, 2003, Does judicial efficiency lower the cost of credit? *Journal of Banking & Finance* 29, 1791-1812.
- Larkey, M. (2015). Cooperative Play: Anticipating the Problem of Copyright Infringement in the New Business of Live Video Game Webcasts, 13 RUTGERS J.L. & PUB.POL'Y 52, 53.
- Lee, TW y Mitchell, TR (2001). An alternative approach: The unfolding model of voluntary model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 1, pp. 51-89
- Lei, A.C.H., F.M. Song, 2008. Corporate Governance, Family Ownership, and Firm Valuations in Emerging Markets: Evidence from Hong Kong Panel Data, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1100710>).
- Lévy-Leboyer, Claude, 2003, *La Motivación en la empresa, modelos y estrategias*, Barcelona, Editorial Gestion2000.com.
- Lewis, R. E., y Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

- Lingle, S. (23 de septiembre de 2015). Former Moscow Five owner pleads guilty to role in one of the biggest-ever U.S. hacking cases. Disponible en: <https://bit.ly/311IkJP>. Fecha de recuperación 20/6/2020.
- Lodberg, Ralf. 2011. Employer branding. Påopdagelse i en ny branding-disciplin. In Håndbog i strategisk Public Relations. Red. Henrik Merckelsen. Copenhagen: Samfundslitteratur, chp. 7. vol. 2, pp. 157–78
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36. Disponible en: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Mandhaya, Y. y Shah, m. (2010). Employer Branding: A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Mano, Rita y Tzafrir, Shay. (2004). Job search modes and turnover. *Career Development International*. 9. 442-458. 10.1108/13620430410550727.
- Marajofsky, L. (20 de octubre 2019). Gamers nuevos popstars. *La Nación* On line. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/gamers-nuevos-popstarsnid2298527>. Fecha de recuperación 20/07/2020
- Maréchal, N., MacKinnon, R., & Dheere, J. (2020). Open Technology Institute. Recuperado el 1 de 06 de 2021, de <https://www.newamerica.org/oti/reports/getting-to-the-source-of-infodemics-its-the-business-model/>
- Margolis, J.D., J.P. Walsh, 2003, Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly* 48, 268-305.
- Márquez, J., (2021). ¿Es posible vincular el rol psicopedagógico dentro de los equipos de esports?. DEVA. Disponible en: <https://www.deva.org.ar/articulosinvestigacion2/Art26/>
- Martín, L. y Torres, Á. (2008). Gestión de los riesgos tecnológicos. *RPM-AEMES*, 5(1), 14-22. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/56525390/RPM-v5-01-03-Riesgos-Tecnologicos>
- Martinelli, J. (2019). The Challenges of Implementing a Governing Body for Regulating. *Journals at University of Miami School of Law*, 26 (2),501-522
- Mayer, C. (1997) Corporate Governance, Competition, and Performance. *Journal of Law and Society*, 24, 152-176. <https://doi.org/10.1111/1467-6478.00041>
- Mediavilla, J. (26/2/2018). Movistar esports. Disponible en https://esports.as.com/industria/club-eSports-ideal_0_1111688823.html. Fecha de recuperación 20/06/2020.
- Meier, H. H., y Meier, N. C. (2013). Corporate governance: An examination of US and European models. *Corporate board: role, duties & composition*, 9(2), 6-11. <https://doi.org/10.22495/cbv9i2art1>
- Mellado, J. (29 de 10 de 2018). ESPM esports channel. Obtenido de Worlds 2018: ¡Récord de audiencia en la historia del League of Legends!:

<https://www.esportmaniacos.com/lol/worlds-2018-record-de-audiencia-en-la-historia-del-league-of-legends/>

- Merna, T., Al-Thani, F., (2005). *Corporate Risk Management*. John Wiley & Sons.
- Meza Maya, C. V., y Lobo Ojeda, S. M. (2017). Formación en valores sociales en adolescentes que juegan Grand Theft Auto V. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15, (2), 1051-1065
- Michie, J., y Oughton, C. (2005). The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. *Corporate Governance An International Review* 13(4):517-531
- Miles, S. J., Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2,3), 65-87.
- Mitchell, TR, Holtom, BC, Lee, TW, Sablinski, CJ & Erez, M 2001, 'Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover', *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 6, pp. 1102-21.
- Monroy, A. y Sáez, G. (2012) Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte. *Lecturas: Educación física y deportes*, (164), 8-8. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4213508>
- Mørck, R., B. Yeung, W. Yu, 2000, The Information Content of Stock Markets: Why Do Emerging Markets Have Synchronous Stock Price Movements. *Journal of Financial Economics* 58, 215-260.
- Mukesh K. Biswas y Damodar Suar, 2016. "Antecedents and Consequences of Employer Branding". *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 136(1), pages 57-72, June.
- Muñoz, D., y Pedrero Esteban, L. (2019). Los eSports: origen, evolución y tendencias. *Vista Revista de Cultura Visual*, 75-92.
- Myers, S.C. (1977) Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5, pp.147-175.
- Nallar, D. (28 de agosto 2018). It Sitio. Disponible en <https://www.itsitio.com/us/comoesta-el-gaming-en-argentina-informe-especial-diadelgamer/>. Fecha de recuperación 22/06/2020
- Nanka Bruce, D. (2009). *Corporate Governance and multidimensional performance* (Tesis Doctoral): Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.
- Neclerio, J. M. y Mousley, M. C. (2010). Copyright Law Implications in Video Games and Virtual Worlds, in *COMPUTER GAMES AND VIRTUAL WORLDS: A NEW FRONTIER IN INTELLECTUAL PROPERTY LAW* 47, 47 (Ross A. Dannenberg et al. eds., 2010).
- Newzoo (2021). Informe del mercado global de juegos. Disponible en: https://newzoo.com.translate.google/products/reports/global-games-market-report/? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr_pto=ajax,sc,elem,se

- Nordberg, D. (6 de 2 de 2018). Edging Toward Reasonably Good Corporate. *Forthcoming in Philosophy of Management*. doi: 10.1007/s40926-017-0083-9, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3118824>
- O'Cass, Aron y Weerawardena, Jay. (2010). The Effects of Perceived Industry Competitive Intensity and Marketing-Related Capabilities: Drivers of Superior Brand Performance. *Industrial Marketing Management*, 39, 571-581. 10.1016/j.indmarman.2009.04.002.
- OCDE (2005). *Principios de gobierno corporativo*. Ministerio de Economía y Hacienda para la edición española con la autorización de la OCDE, París. Disponible en: www.oecd.org/daf/ca/.../37191543.pdf
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París: Éditions OCDE.
- Oprea, R. (27 de 10 de 2020). *Business Review*. Obtenido de <https://business-review.eu/>:
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1992). *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona, España: Grupo Planeta (GBS).
- O'Sullivan, M. (2003). The political economy of comparative corporate governance. *Review of International Political Economy*, 10(1), 23-71. <https://doi.org/10.1080/0969229032000048899>
- Ovalle, I. (s/f). Programa de marca empleadora o employer branding. Disponible en: https://ignacioovalle.com/employer-branding/?gclid=Cj0KCQjwvO2IBhCzARIsALw3ASqytYken0r3AyvL7pep330EBYG009DQ4OsJAHEyn22nmcZr7UAzA5QaAloIEALw_wcB
- Paauwe, J., y Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM and performance: A contextual approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Paine, L., & Srinivassan, S. (2019). A guide to the big ideas and debates in corporate Governance. *Harvard Business Review*, 29
- Palacios Ceña, D. et al. (2014). El análisis de datos cualitativos mejora las investigaciones médicas. *Salud(i) Ciencia*, 21(1), 56-59.
- Palazuelos, F. (9 de 3 de 2016). Hipertextual. Recuperado el 1 de 4 de 2021, de Del hobby al imperio: planeta eSports: <https://hipertextual.com/2016/03/esports>
- Parent, M., y Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 24.
- Park, K. H. (2012). Have Corporate Governance Systems in the World Converged in Recent Years? *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(7), 1-11.
- Payne, M. (Aug. 8, 2017). *Paris Mulling Inclusion of Esports in 2024 Olympic Program*, WASH. POST.
- Paz-Ares, C. (2004). Gobierno Corporativo como estrategia de creación de valor. *Revista para el análisis del derecho*, 1, 1-34.

- Perks, K. (2021). Time to be grown-up About video gaming the rising esports industry. Recuperado el 2021, de <https://arizonalawreview.org/pdf/57-3/57arizrev823.pdf>
- Peters, T. (1999). *The Brand You 50: Fifty ways to transform yourself into a Brand that Shouts Distinction*, New York.
- Pinilla, N. y Jara, M. (2014). Gobierno corporativo: una revisión de literatura especializada. *Estudios de Administración*, 21(2), 67-109.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59 (October), 603-609.
- Prasad, Keshav y Dev, Chekitan. (2000). Managing Hotel Brand Equity A Customer-centric Framework for Assessing Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly - CORNELL HOTEL RESTAUR ADMIN Q.* 41. 22-31. 10.1177/001088040004100314.
- Priem, R.L., Butler, J.E. (2001). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research. *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Purewal, J.; Davies, I. The eSports explosion: Legal challenges and opportunities. *Landslide* 2016, 9, 24–29
- Puri, D. (2018). Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness . Fascicle I. *Economics and Applied Informatics* 23 (3), 99-123.
- PwC (2017). 2017 CEO Pulse Survey. London: Author.
- Rahman Nur Hayati Abd, Shafinar Ismail y Abdul Rahim Ridzuan | (2019) How does public debt affect economic growth? A systematic review, *Cogent Business & Management*, 6:1, 1701339, DOI: 10.1080/23311975.2019.1701339
- Reitman, J., Anderson-Coto, M., Wu, M., Lee, J., Steinkuehler, C. (2020). Esports research: a literature review. *Games and culture*, 15(1), 32-50. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1555412019840892>
- Renneboog, L. (2000) Ownership, managerial control and the governance of companies listed on the Brussels stock exchange. *Journal of Banking and Finance*, 24, pp.1959-1995.
- Res. 606/12 Comisión Nacional de Valores (Boletín Oficial 23/5/2012), CABA, Argentina.
- Roberi, M. (2020). Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la “Generación Y”. Tesis de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. Universidad Siglo 21.
- Robertson, A. (2013). Building the Employer Image: The HR Challenge. *CEO of the International Hospitality Academy*, 1(1), 1-8.
- Rodríguez, M. (2018). *Información integrada. El camino recorrido*. Informe final. Universidad de Buenos Aires. Disponible en: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/libros/RodriguezdeRamirez_Informacion-integrada-el-camino-recorrido-informe-final-2018.pdf
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press: NY, New York.

- Roncero, M. A. (2019). Los deportes electrónicos (esports): el espectáculo de las competiciones de videojuegos. Madrid: Universidad Complutense de Madrid editorial electrónica.
- Ross, S. F y Szymanski, S. (2006). Antitrust and Inefficient Joint Ventures: Sports Leagues Should Look More Like McDonald's and Less Like the United Nations, 16 MARQ. SPORTS L. REV. 222.
- Roussouw, G, Van der Watt, A y Roussouw, D (2002) Corporate Governance in South Africa. *Journal of Business Ethics* 37, 289–302.
- Roy, S.K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management* ,15(4), 110-130
- Ruberg, B. “Obscene, pornographic, or otherwise objectionable”: Biased definitions of sexual content in video game live streaming. *New Media Soc.* 2020.
- Saini, G., Rai, P., y Chaudhary, M. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of brand management* 21 (2), 95111.
- Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745 (30 de julio de 2002).
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-54.
- Scholz, T. (2019). *ESports is Business. Management in the World of Competitive Gaming*. Siegen: Palgrave Macmillan.
- Segal, D. (Oct.10,2014) *Behind League of Legends, E-Sports's Main Attraction*, N.Y. TIMES.
- Sherry, J. L., Lucas, K., Greenberg, B. S., y Lachlan, K. (2006). Video game uses and gratifications as predictors of use and game preference. In P. Vorderer, & J. Bryant (Eds.), *Playing video games: Motives, responses, and consequences* (pp. 213-224). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shirwa, H., & Onuk, M. (8 de Septiembre de 2020). Corporate Governance Models and the possibility of future convergence. (M. Institute, Ed.) *Journal of Corporate Governance Research*, 4(1), 18-29. doi:<https://10.5296/jcgr.v4i1.17057>
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of finance*, 52(2). doi: <https://ssrn.com/abstract=100528>
- Silva, A., Espinos, M. y Cueto, I. (2010). Bosquejo histórico sobre las principales teorías de la motivación y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 26(2), 0-0. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v26n2/mgi17210.pdf>
- Silvestrini, J. (10 de Febrero de 2020). Jóvenes que se hacen millonarios y cientos de empresas sorprendidas. *iproup*. Disponible en <https://www.iproup.com/innovacion/11025-jovenes-que-se-hacen-millonarios-y-cientos-de-empresas-sorprendidas-la-argentina-y-una-nueva-revolucion>. Iproup. Fecha de recuperación 23/06/2020

- Slan-Jerusalim, R., y Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *Journal of Management Development*, 26(10), 933-950.
- Spellman, K. G. (2009). Corporate Governance Ratings and Corporate Performance: An Analysis of Governance Metrics International (GMI) ratings of US Firms, 2003 to 2008. Disponible en https://papers.ssrn.com/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1392313. Fecha de recuperación 19/06/2020.
- Suikkanen, E., (2010), “How does Employer Branding increase Employee Retention”, Metropolia University of Applied Sciences.
- Suits, B. (2007). The elements of sport. *Ethics in Sport*, 2, 9-19.
- Sullivan, S. (2004). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-475.
- Taylor, T. (2012). Raising the stakes: E-sports and the professionalization of computer gaming. Cambridge: The MIT Press.
- Terlato, A. N. (2020). Gobierno corporativo en micro pequeñas y medianas empresas argentinas. Disponible en <https://ucema.edu.ar/investigacion/dt-722>. Fecha de recuperación 25/06/2020.
- Thornbury, J. (2003). Creating a living culture: the challenges for business leaders. *Corporate Governance*, 3 (2), 68-79.
- Thunnissen, M., y Gallardo-Gallardo, E. (2017). Talent management in practice: An integrated and dynamic approach. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Thunnissen, M., Boselie, P., y Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. doi:10.1016/j.hrmmr.2013.05.004
- Toomey, T. (2019). UDR ESG. Obtenido de Our Commitment to Environmental, Social, and Governance Responsibilities: https://www.udr.com/globalassets/corporate/corporate-responsibility/2021/udr_2021_esgreport.pdf
- Tricker, B. (2015). Corporate governance: Principles, policies and practices. Oxford: Oxford University Press.
- Universidad de San Andres (2018). Corporate Governance in Argentina: a guide for listed companies. Programa de Gobierno Corporativo. Maestría en Derecho Empresario. Disponible en: <https://www.gobiernocorporativoarg.com/wp-content/uploads/2018/11/Corporate-Governance-in-Argentina-A-Guide-for-Listed-Companies-1.pdf>
- Urriza, M.N., Manzanal, M., Acuña, A., Subota, L. (2017). Gobernabilidad y gobierno corporativo: análisis y medición de su eficacia en organizaciones. *Revista Adenag*.
- Vaiman, V., Sparrow, P. R., Schuler, R. S., Collings, D. (Eds.). (2018). Macro talent management: A global perspective on managing talent in developed markets. London: Routledge.

- Valverde M., Scullion, H., y Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9)
- Vecchio R.P. (2000), *Organizational Behavior: core concepts*, 4th edition, Fort Worth: Dryden Press
- Vilas Martínez, A. (2015). Dimensiones del atractivo en la marca del empleador: Efectos del género, la experiencia profesional y el nivel de estudios (tesis). Universidade Santiago de Compostela, Galicia.
- Villagra, N. y López, B. (2013), Analysis of values and communication of the responsible brands. *Corporate brand strategies for sustainability*, *Communication & Society*, 26
- Vorderer, P., Hartmann, T., y Klimmt, C. (2003). Explaining the enjoyment of playing video games: the role of competition. Paper presented at the Proceedings of the Second International Conference on Entertainment Computing, Pittsburgh, Pennsylvania, USA
- Wagner, M. G. (2006). On the scientific relevance of eSports. In: International Conference on Internet Computing & Conference on Computer Games Development. Las Vegas, NV: ICOMP.
- Waldmeir, P. (2012). China workers discover there's life after luoci. Obtenido de FTchinese: <http://www.ftchinese.com/story/001043588/?archive>
- Wei, M. (3 de Mayo de 2013). Types of agency cost, corporate governance and liquidity. (Elsevier, Ed.) *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(3), 147-172. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.02.008>
- Weimer, J., y Pape, J. (1999). A taxonomy of systems of corporate governance. *Corporate Governance: An international Review*, 7(2), 152-166. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00143>.
- WESA. World Esports Association. 2020. Available online: <http://www.wesa.gg/> (accessed on 22 May 2020).
- Windholz, E. (2020). Governing Esports: Public Policy, Regulation and the law. *Sports Law ejournal*, 1-62.
- Workforce Planning for Wisconsin State Government. 2005. Employee Retention. Available online: <http://workforceplanning.wi.gov/category.asp?linkcatid=15&linkid=18> (accessed on 25 March 2021)
- Yee, N. (2006b). Motivations for play in online games. *CyberPsychology & Behavior*, 9(6), 772-775.
- Yermack, D. (1997). Good Timing: CEO Stock Option Awards and Company News Announcements. *Journal of finance*, 449-76.
- Zarrabi, S., y Jerkrot, H. N. (2016). Value creation and appropriation in the esports industry (Tesis de Maestría). Gothenburg: Chalmers University of Technology.

Capítulo 9. Anexos

Contenidos del CGS (Res. CNV 606/12)

Principio	Título	Contenido
1	Sentar las bases para una sólida administración y supervisión de la emisora	1) Rol del órgano de administración (OA) en la planificación estratégica, 2) política de GC y RSE, 3) selección, evaluación y remuneración de gerentes de primera línea; 4) evaluación y sucesión de los miembros del OA y límites para su participación en otras organizaciones.
2	Avalar una efectiva política de identificación, medición, administración y divulgación del riesgo empresarial	5) Existencia de políticas de gestión integral de riesgos actualizadas, de un comité de gestión de riesgos, indicar la metodología empleada (COSO, ISO 31000, etc.).
3	Salvaguardar la integridad de la información financiera con auditorías independientes	6) Existencia de función de auditoría interna, 7) Existencia de reuniones informativas periódicas con los accionistas y mecanismos de información a inversores y sitio web

4	Respetar los derechos de los accionistas	8) mecanismos de promoción de la participación de accionistas minoritarios e institucionales 9) política de dividendos normada y pública.
5	Mantener un vínculo directo y responsable con la comunidad	10) Balance de responsabilidad social y ambiental con verificación de auditor externo independiente
6	Remunerar de forma justa y responsable	11) Existencia de comité de remuneraciones, composición y funcionamiento; o detallar cumplimiento de estas funciones dentro del OA.
7	Fomentar la ética empresarial	Existencia de 12) código de conducta empresarial y aplicación a OA, empleados, clientes, proveedores; 13) mecanismos para recibir denuncias en forma confidencial.