



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de estudios de posgrado
MASTER EN RECURSOS HUMANOS
Director: Luis Pérez van Morlegan

TESIS

*Gestión moderna de Responsabilidad Social Empresaria Interna
Un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los
“Talentos de la Generación Y”*

Alumna: Sandra Noemí Didier
didiers32@yahoo.com.ar
15 3244 4926

Director de Tesis: Mónica Gómez Reina
monica@mgrrecursoshumanos.com
15 5473 8782

Miembros del Tribunal de Tesis:

Jurados internos:

Moreno Claudio E.

Battistini Osvaldo

Evaluador externo:

Lacaze Raúl

AGOSTO 2014



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIAS.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	vii
La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:	ix
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN:	1
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Objetivo General	2
1.2 Objetivos específicos.....	2
1.3 IMPACTO POTENCIAL	3
1.4 JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	4
CAPÍTULO II.....	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
ANTECEDENTES	5
2.1 La “Generación Y” en Argentina.....	7
2.2 La gestión de RSE en Argentina.....	8
2.3 La gestión de la Responsabilidad Social Empresaria, su relación con los jóvenes de la “Generación Y” en Argentina.....	9
2. 2 MARCO TEORICO	11
¿Que entendemos por generaciones?.....	11
LA GENERACIÓN “Y”	15
ÁMBITO LABORAL: Claves para atraer a la “Generación Y”	16
CARACTERÍSTICAS DE LA “GENERACIÓN Y”	19
¿QUIÉNES PERTENECEN A LA “GENERACIÓN Y”?	19
LA “GENERACIÓN Y” EN ARGENTINA	20
LOS EVENTOS GENERACIONALES LOCALES	20
GENERACIÓN EMOCIONAL	24
“PROCESO DE FEEDBACK CON SU JEFE” DE SER	24



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	26
DESARROLLO DEL CONCEPTO Y SU EVOLUCIÓN:	26
LA RSE/ SUSTENTABILIDAD	27
“STAKEHOLDERS” (GRUPOS DE INTERÉS).....	29
DIMENSIONES DE LA RSE	30
PERSONAL DE LA EMPRESA Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE RSE	30
DIMENSIONES DE LA RSE INTERNA	31
SUPUESTO DE TRABAJO.....	36
CAPÍTULO III	37
EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1 El cuestionario y la prueba piloto	37
3.2 Población y selección de la muestra	37
3.3 El tamaño de la muestra	38
CAPÍTULO IV	41
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
ENCUESTA “LA VOZ DE LA GENERACIÓN Y 2014”	42
CAPITULO V	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
CONCLUSIONES:.....	94
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	108
ANEXO I: Encuesta la Voz de la “Generación Y 2014”	109
ANEXO II: Listado de páginas web.....	126
ANEXO III: Glosario de términos de rse	127
ANEXO IV: Planilla de correlación de los objetivos con los resultados obtenidos en el trabajo de campo	130
ANEXO V: certificados de asistencia a jornada “JOINRSE”	132



DEDICATORIAS

Dedicado a Dios, fuente de mi inspiración, luz que me guía a ser cada día mejor persona, más fuerte pero conservando la misma humildad y bondad de siempre, siendo ante todo agradecida.

A toda mi familia, por el apoyo y el afecto que siempre me dan incondicionalmente.

En especial a mi hijo Lautaro, quien con sus escasos pero inteligentes siete años un día mirándome a los ojos me realizó una pregunta que podría catalogarse como muy “sustentable” diciéndome...mamá ¿cómo será el mundo cuando yo sea grande y cuando estén mis hijos? Yo pensé unos segundos antes de responderle (este “Gen Z” pareciera que comprende innatamente el sentido de la sustentabilidad), luego rápidamente mi respuesta fue:- hijo, si los seres humanos tomamos conciencia de la importancia del cuidado de nuestro planeta que es único porque es “nuestra casa” y del cuidado de todo ser vivo, seguro que el mundo será mucho mejor. Por eso me ves tan ocupada investigando a las personas para poder ayudar a generar nuevas herramientas para lograr mejor calidad de vida tanto de las actuales generaciones, como también a las generaciones futuras. El escucho atentamente y me dijo con una tímida sonrisa Gracias Mamá por tratar de hacer un mundo mejor!

A todos los “Gen Y” de Argentina en especial a mi ahijado Darío y a mis alumnos, ya que al establecer contacto directo con ellos hoy puedo afirmar que son seres decididos, inteligentes y sumamente encantadores.



AGRADECIMIENTOS

Ante todo agradezco a Dios, fuente de mi inspiración y fortaleza, por estar a mi lado en cada paso que doy, y por haberme concedido excelentes valores humanos inquebrantables.

A mi amado hijo Lautaro, un ser luminoso, súper inteligente, buen hijo, mejor compañero, mi pequeño gran consejero, que entiende, me apoya y me ayuda en todo, que se banca mis ausencias, es quien me da fuerza cada día para forjar un futuro mejor.

A mis padres, que me enseñaron buenos principios y valores, que me apoyaron y acompañaron en todo momento enseñándome con su ejemplo la importancia de ser fuerte, de no rendirme en la lucha, a no retroceder frente a las adversidades sino siempre seguir adelante, a entender que de las dificultades también surgen las mejores oportunidades.

A mi Hermana Miriam, quien con su gran bondad, su desinteresada colaboración y brindando mucho de su tiempo fue mi sostén ayudándome en todo momento e hizo posible la culminación de esta investigación.

A mi querido sobrino/ahijado Darío el “Gen Y” de la familia, quien con su asesoramiento de software y su visión objetiva y detallista colaboro en darle mayor calidad a la presente investigación.

A Marcelo, quien a pesar de todo siempre me ayuda y apoya sin querer queriendo, cuidando de nuestro hijo adorado.

A mis Amigos queridos, en especial a Ariel y Fabiana que están siempre en las buenas y en las no tanto, siempre tendiendo esa cálida mano salvadora en el momento indicado.

A todos mis alumnos, mis queridos “Gen Y”, que colaboraron respondiendo y compartiendo a sus contactos mi encuesta “La voz de la “Generación y 2014” tan importante en esta investigación.

Al Directos Luis Pérez Van Morlegan y a todos mis Docentes de la Maestría, que supieron transmitir sus experiencias y me abrieron las puertas a nuevos conocimientos que enriquecieron mi vida personal y profesional.

A mi Tutora Mónica Gómez Reina quien me acompañó en este proceso dándome las mejores sugerencias para que esta tesis culminara apropiadamente.

A todas las personas, que colaboraron para que esta investigación prosperara.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

RESUMEN

Actualmente nos encontramos en la era del conocimiento, la globalización y el vertiginoso avance tecnológico, en este escenario se presentan dos temas interrelacionados de suma importancia en el mundo empresarial y de los recursos humanos.

Por un lado se encuentra la gestión ambiental y de sustentabilidad que exige una adecuada implementación y gestión de “Responsabilidad Social Empresaria”. Por otro lado se hace necesario lograr una adecuada política de atracción, desarrollo y retención de los “talentos de la generación Y”, quienes serán los futuros líderes dentro de las organizaciones.

Estos temas se han convertido en las principales inquietudes de los empresarios y ocupan gran parte de sus agendas actuales. Ante este panorama se hace prioritario que los profesionales de recursos humanos logremos actualizar y adaptar nuestra gestión en lo referente a:

- Conocer en profundidad las características personales y las preferencias laborales de la “Generación Y”, a fin de actualizar y adecuar eficientemente las políticas de recursos humanos y lograr una gestión eficiente y moderna en cuanto a la gestión de talentos.
- Conocer la gestión integral de RSE¹ y estar preparados para implementar y/o gestionar una adecuada y actualizada gestión de RSE Interna (gestión sustentable de personas).

La idea central de la presente tesis es presentar el inicio hacia un “Modelo de Gestión Sustentable de la “Generación Y” dentro de los Organizaciones.

Por lo expuesto la presente Tesis brinda un análisis descriptivo de las características, preferencias y expectativas personales y laborales de los talentos de la “Generación Y”² en Argentina, su grado de interés en las empresas socialmente responsables (gestión de RSE Interna) al momento de elegir un lugar para trabajar.

El análisis se apoya en una investigación bibliográfica³, además se realizó observaciones en el ámbito académico, que sirvieron como base para el diseño de la encuesta⁴ utilizada en el trabajo de campo (relevamiento estadístico) realizado en el segundo trimestre del año 2014 entre los jóvenes universitarios, de GBA y CABA de entre 18 y 35 años.

¹ RSE (Responsabilidad Social Empresaria)/Sustentabilidad.

² La Generación Y”, es conocida también como Millenials o generación Why, respondiendo a su carácter crítico, son las personas nacidas a partir de 1982. La primera vez que se utilizó esta terminología fue una nota central publicada por Business Week. 1999.

³ Análisis comenzado a mediados del año 2012 del material bibliográfico a nivel internacional con mayor énfasis en el ámbito local que se exponen en detalle en el capítulo I.

⁴ Encuesta “La Voz de la Generación Y 2014” elaboración propia.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

En lo referente al análisis local de la gestión empresarial de RSE durante el año 2013 y 2014 se pueden asistir a eventos especializados en la temática.

Entre los resultados, se destacan algunos aportes conceptuales y empíricos para la gestión de la “Generación Y” como ser que dichos jóvenes poseen cierto grado de interés en pertenecer a organizaciones y empresas que lleven adelante políticas y gestión de RSE.

En este sentido, la presente investigación describe datos que invitan a pensar en un modelo de Gestión de RSE en su dimensión Interna adaptada a preferencias de dichos jóvenes podría funcionar muy bien, sobre todo en lo que respecta a solucionar el problema de la alta rotación y la fidelización de los jóvenes de la “Generación Y”.

Además se detectó una carente gestión de la comunicación de la gestión de RSE al público externo. También se observó la necesidad de reforzar los mecanismos de comunicación interna, con políticas flexibles y transparentes.

PALABRAS CLAVES

“Generación Y”- Características personales - Preferencias laborales - Integración generacional - Gestión de Recursos Humanos. - Responsabilidad Social Empresarial Interna.



INTRODUCCIÓN

Debido a las características e imposiciones derivadas de un escenario globalizado resulta necesario adaptarse rápidamente a los cambios, tomando decisiones cada vez más expeditivas y acertadas para poder “permanecer en carrera”.

Es así que los profesionales especializados en Recursos Humanos estamos analizando todas las problemáticas derivadas desde el ingreso de la denominada “Generación Y” al mundo laboral. Esta inquietud comenzó a notarse a principios del siglo XXI, y se ha ido incrementando esta la actualidad.⁵

Otro de los temas en creciente análisis son los denominados “choques generacionales” que se producen en las organizaciones, debido a que en la actualidad conviven tres o más generaciones en un mismo ámbito laboral.⁶ La escasa comprensión entre los diferentes grupos generacionales y la falta de una gestión de integración generacional acarrea conflictos donde debería haber sinergia.

El tema de mayor preocupación y permanente estudio es el relativo a la alta rotación y el bajo nivel de compromiso de “los Gen Y”⁷, generando en el corto plazo problemas de productividad y de rentabilidad, más preocupante aún resulta pensar en el largo plazo porque podría haber graves inconvenientes para cubrir eficientemente los puestos gerenciales y directivos en las organizacionales.

Se realizó un exhaustivo análisis bibliográfico notando abundante literatura para el caso de Europa y EEUU; en lo que respecta a Latinoamérica y en especial a la Argentina se hallaron escasos trabajos que aborden la problemática particular de los “Gen Y” partiendo del análisis de la región a la cual pertenecen, la mayoría de las investigaciones realizadas por consultoras y revistas especializadas realizan sus análisis partiendo de modelos extranjeros, estratifican y asocian los datos a la “Generación Y” local olvidando que los contextos históricos y las vivencias significativas son diferentes.

Advertido dicho desvío, la presente investigación se realiza tomando como marco teórico los textos publicados por (Molinari, 2011) y Cuesta (2012) quienes analizan el contexto socio histórico Argentino (Eventos Significativos Generacionales) ya que es un factor clave entender las características de estos jóvenes teniendo en cuenta las particularidades de la región a la cual pertenecen.

Como punto de partida, hay que comprender que no toda la cohorte etaria perteneciente a la “Generación Y” es similar, hay que dividir el análisis, no sólo teniendo en cuenta las

⁵ Ver, por ejemplo: Atkinson (2004); (Erickson, 2008); Tapscoot (2009) y Cuesta (2012).

⁶ Ver, por ejemplo: (Erickson, 2004); (Molinari, 2011).

⁷ En la presente tesis se utiliza el término “Gen Y” para referirse a los jóvenes de la denominada “Generación Y”.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

diferencias de segmento social, sino también lo referente a su curso vital, en este sentido (Cuesta, 2012) menciona competencias que antes eran accesorias y hoy son básicas; por ejemplo, el manejo de la informática o el idioma inglés, también se podría agregar el manejo de la web 2.0, las notebooks y los celulares.

En forma paralela desde el 2001 se fue incrementando la conciencia ambiental y preocupación por el medio ambiente tanto a nivel internacional como de manera local. Diversos autores y referentes fueron explicando y conceptualizando dichos temas; En lo que respecta al tratamiento de la gestión de RSE Interna o sustentabilidad mi marco teórico partió del denominado “libro verde” de la Unión Europea, (Caneda, 2004), quien amplió su trabajo en la guía elaborada para el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, Sevilla, (2008), en el ámbito local (Moreno, 2011) Capítulo III del texto “El comportamiento de las personas en las organizaciones”. También se encontraron investigaciones realizadas por organizaciones especializadas como ser (ComunicaRSE, 2011) (Instituto Ethos, 2007), y Jornadas realizadas por (IARSE 2010).

La presente investigación fue realizada con la intención de identificar las características personales y las preferencias laborales de los estudiantes de la “Generación Y” del contexto universitario de GBA y CABA en el segundo trimestre del año 2014, con el propósito de concluir acerca del grado de prioridad que le otorgan a las empresas socialmente responsables en el momento de elegir un lugar para trabajar, sentirse motivados y comprometidos.

Los resultados fueron compilados de los diversos recopiladores abiertos en sistema SurveyMonkey donde se cargó el cuestionario de (elaboración propia); el análisis se realizó a partir del mencionado programa, utilizando además el programa SPSS y Excel 2010.

A partir del análisis se detectó que las organizaciones demandan respuesta para implementar y gestionar políticas de RSE “sustentabilidad”, como también herramientas para resolver los problemas de la incorporación, la gestión y la fidelización de los “Gen Y”.

Esta investigación es significativa debido a que permitirá integrar los principales temas que inquietan actualmente a las organizaciones y a los profesionales de Recursos Humanos:

- Por un lado la escasez de talento correspondiente a la “Generación Y”,
- por otro lado la importancia creciente de diseñar y gestionar una adecuada política de sustentabilidad adaptadas a las necesidades del nuevo milenio.

Todo esto con el propósito de profundizar el análisis a fin de plantear una herramienta de RSE Interna adaptada a las características y preferencias laborales del grupo generacional denominados “Generación Y”.

Servirá para adaptarse a los cambios, solucionando el problema de escasos de estos jóvenes talentos y a la vez mejorar la gestión socialmente responsable de las organizaciones que la implementen.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I Se realizó el planteamiento y formulación del problema general y de los problemas específicos. Incluye los objetivos y la justificación e importancia del trabajo de investigación.

En el capítulo II Se presentan los antecedentes de investigación y las bases teóricas tanto en el ámbito nacional como internacional.

En el capítulo III Se establece la metodología aplicada en el proceso de la investigación, se define la población, el procedimiento para obtener la muestra, los instrumentos utilizados para la recolección de la información y su análisis estadísticos.

En el capítulo IV: En primera medida se presentan los resultados de la investigación. Luego se contrasta el supuesto de trabajo, los objetivos generales y específicos y la discusión de los resultados.

En el capítulo V: Se presenta conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se presenta las referencias bibliográficas y anexos.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como propósito realizar un análisis tendiente a resolver el problema de la alta rotación y la falta de compromiso que muestran los jóvenes de la “Generación Y”⁸ en las organizaciones.

Identificar cuáles son las nuevas formas de gestión empresarial, que imponen los nativos de la “generación Y”. Qué información y que expectativa poseen acerca de la gestión de las empresas socialmente responsables “RSE” para considerarse atraídos, motivados y comprometidos en dichas empresas.

INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN:

- ❖ ¿Cuáles son las principales características personales y cómo administran su tiempo libre los jóvenes de la “Generación Y”?
- ❖ ¿Cuáles son las principales fuentes de información y de comunicación que utilizan en la actualidad los jóvenes de la “generación Y”?
- ❖ ¿Cuáles son los principales factores que perciben los “jóvenes de la generación Y” en puestos de trabajo que impactan en su alta rotación y la falta de compromiso?
- ❖ De acuerdo a la perspectiva de los jóvenes la “generación Y” ¿qué factores son más importantes para generar un buen clima laboral?
- ❖ ¿Qué nivel de información poseen los jóvenes de la “Generación Y” acerca de la gestión de RSE? ¿Cuál es su percepción con respecto a la gestión de las empresas socialmente responsables?
- ❖ ¿Qué expectativa poseen los talentos de la “generación Y” respecto de la gestión de responsabilidad social empresarial interna para considerarse atraídos, motivados y comprometidos con dichas empresas?

⁸ El concepto de RSE (Responsabilidad Social Empresario) fue evolucionando hasta que en la actualidad se lo reconoce más con el término de sustentabilidad según la investigación de ComunicaRSE.



OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar el nivel de información que tienen y el grado de prioridad que le otorgan los jóvenes de la “Generación Y” del contexto universitario de G.B.A.⁹ y de C.A.B.A.¹⁰ en el segundo trimestre del año 2014 en lo referente a las empresas socialmente responsables al momento de elegir un lugar para trabajar, sentirse motivados y comprometidos.

Objetivos específicos

Identificar las características personales de los jóvenes de la “Generación Y”

- ❖ Detectar sus preferencias personales en relación a la administración de sus tiempos libres.
- ❖ Identificar cuáles son los canales de información y comunicación que prefieren estos jóvenes para comunicarse a diario.
- ❖ Describir las principales características personales de estos jóvenes.

Analizar las expectativas y motivaciones laborales que poseen los jóvenes de la “Generación Y”

- ❖ Detectar sus necesidades en cuanto al desarrollo laboral y/o profesional.
- ❖ Identificar principales factores que influyen en la alta rotación y la falta de compromiso de los “jóvenes de la generación Y” en las empresas.
- ❖ Describir que elementos consideran de mayor relevancia para mantener el buen clima laboral.
- ❖ Identificar los principales motivadores a la hora de buscar un empleo.

Identificar las claves que deben priorizar las empresas socialmente responsables para atraer y motivar a los “Talentos de la Generación Y”

- ❖ Indagar que nivel de información poseen sobre la gestión que realizan las empresas socialmente responsables.
- ❖ Conocer que herramienta de RSE Interna consideran más adecuadas para lograr captar su interés y permanencia.
- ❖ En qué medida influye dicha gestión en su decisión al momento de elegir un lugar para trabajar.
- ❖ Detectar las aspiraciones y los motivadores que los inducen a querer pertenecer en empresas con gestión de sustentabilidad Interna.

⁹ En el presente trabajo la abreviaré GBA: Gran Buenos Aires

¹⁰ En el presente trabajo se abreviará CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires



IMPACTO POTENCIAL

Servirá para adaptarse a los cambios: A partir de comprender las preferencias laborales de la generación Y, diseñar políticas de RSE interna y externa acordes a sus necesidades, solucionando el problema de escases de “talentos de los Gen y” a la vez mejorar la gestión socialmente responsable de la empresa.

Además tendrá impacto positivo tanto para las organizaciones como sus colaboradores

RELACION EMPRESA/COLABORADORES

Donde ambas partes se benefician mutuamente, los empleados se sienten motivados a colaborar, sintiéndose parte importante de la cadena de valor, lo que genera mayor compromiso y calidad en la tarea realizada.

LAS EMPRESAS: Obtendrán mayor compromiso de sus empleados “diferencia competitiva” que impacta en incremento de la rentabilidad del negocio.

LOS EMPLEADOS: Obtendrán mayores beneficios adaptados a sus intereses, estarán más protegidos, motivados y trabajaran en un clima laboral saludable.

También es importante porque los usuarios contarán con una herramienta de gestión adaptada a las necesidades tanto del empresariado como de la “Generación y” a fin de generar un *feedback* positivo entre las partes involucradas creando un círculo virtuoso para el sistema social y empresarial

Es un desafío porque el modelo actual conlleva a la aceptación de una Nueva concepción de interpretar la vida laboral. Se necesita un cambio de visión empresarial radical el cual ya está siendo impulsado por estos jóvenes.



JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL PROYECTO

La presente investigación tiene como propósito aportar información actualizada a cerca de las características personales y laborales de la “Generación Y”; identificar y dar respuesta los interrogantes planteados en el apartado donde se enuncian las preguntas de investigación.

La presente investigación es relevante para las empresas y los responsables de Recursos Humanos porque aporta información actualizada para resolver la problemática de la alta rotación y la falta de compromiso que muestran los “Gen Y” en el mundo laboral y generar una gestión sustentable de talentos como base para obtener una diferencia competitiva.

El conocimiento de las características de los “Gen Y” y la percepción que tienen de la gestión de RSE Interna aporta un factor diferenciador, ya que permitirá adecuar políticas de recursos humanos para lograr una gestión eficiente de atracción y retención de los “jóvenes talentos de la generación Y” que ocupan más de mitad del personal de una empresa en la actualidad y muchos han comenzado a ocupar puestos de liderazgo.

La viabilidad del proyecto de investigación es alta, siendo muy factible la realización por su moderado costo económico, y al ser un tema de actualidad, amigable de indagar a los encuestados acerca de sus gustos y preferencias personales y laborales, datos que aportaran para favorecer el incremento en la calidad de vida laboral, lo cual predispone positivamente el contacto y la participación de dichos jóvenes de la “generación Y” en las principales universidades de Buenos Aires y estimula su participación en una investigación que intenta producir mejoras en el mundo laboral que ellos mismos deberán transitar.



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

ANTECEDENTES

En la actualidad además de la globalización y el vertiginoso avance tecnológico, nos encontramos con dos temas de creciente interés tanto a nivel internacional como a nivel local.

Por un lado se encuentra lo relacionado al cuidado del medio ambiente y la gestión de RSE (Sustentabilidad), por otro lado se encuentra la problemática de la alta rotación de los jóvenes de la “Generación Y”, como también la integración generacional de los grupos que interactúan actualmente en las empresas.

En referente al primer tema, Argentina se encuentra impulsada por convenios internacionales de normas medioambientales, de derechos humanos y todo lo referente a los derechos del trabajador y las relaciones laborales; a su vez se encuentra impulsada por políticas impuestas por las casas centrales de las empresas multinacionales; debido a ello en la última década se logró mayor conciencia ambiental y de sustentabilidad.

El segundo tema es el referente al marcado perfil diferencial que muestran los jóvenes de la “Generación Y” que resulta difícil de gestionar en el “mundo laboral”, esta preocupación se fue extendiendo desde los países desarrollados a los países latinoamericanos, pero con características diferentes según el contexto de cada país; por ello en la presente investigación se analizara con mayor énfasis lo sucedido en el contexto Argentino, sus particularidades regionales, políticas, sociales y económicas y culturales.

En lo que respecta la gestión de responsabilidad social empresaria en Argentina a la largo de la primera década del siglo XXI fueron surgiendo organizaciones sin fines de lucro que fomentan este tema, como ser el caso del “IARSE” Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria; siendo relevante para el presente estudio destacar que en la conferencia Internacional de IARSE 2010 “Rumbo a una Economía Sustentable e Inclusiva”, uno de los principales temas de interés fue el entender y tomar en cuenta que la “Generación Y” impulsa a gestionar con RSE.

Tanto la cuestión ambiental, como las características diferenciadoras de la “Generación Y” impactan directamente en la atracción y retención de estos jóvenes talentos, quienes impulsan una gestión sustentable y sostenible de las empresas.

Por ello es indiscutible la interrelación de los temas antes mencionados, estos presentan un cambio de paradigma con desafíos a resolverse tanto para el mundo empresarial como para de la gestión actualizada de los profesionales de Recursos Humanos.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Lo fundamental es tomar conciencia de la necesidad de adaptarse y gestionar eficientemente lo nuevo para obtener una diferencia competitiva.

En lo referente al análisis de la “Generación Y” a nivel internacional se encontró gran cantidad de investigación, en especial en Europa y EEUU, que abordan las características que poseen los grupos etarios que pertenecen a esta “nueva” generación. Allí se entiende que la “Generación Y” la comprende los jóvenes nacidos entre 1980 y 2000 siendo llamados de maneras diversas como ser los “Millennials”, “Generación Y”, “Generación Net”, “NeXters” y “Nativo digitales”.¹¹

El trabajo precursor fue el de los autores Howe y Strauss (2000), quienes analizan la historia norteamericana a través de las características generacionales,¹² más tarde (Erickson, 2006) analiza con gran especialización a los “choque generacionales”, más tarde (Erickson, 2008) escribe una obra especialmente para los nativos de la “generación Y”.

En Argentina en los trabajos realizado por (Molinari, 2011), (Cuesta, 2012), se observa algunos elementos comunes, como ser el peso de la revolución de las TICs en la vida cotidiana; la presencia de varias generaciones conviviendo en el mismo ámbito laboral, la conexión permanente a través de las redes sociales, y la capacidad multitarea.

En lo referente a la “generación Y” a nivel local hay escasa bibliografía en lo que respecta a libros, pero en los últimos cinco años podemos observar un avance de investigaciones locales de tesis universitarias, y publicaciones en revistas parciales en la gestión del talento humano y de Recursos Humanos.

En lo que respecta a relacionar a la “Generación Y” con la gestión de RSE a nivel local fue impulsado por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria en su Jornada Anual (IARSE, 2010)

En el ámbito nacional todavía existen escasas investigaciones que tratan específicamente la relación que existe entre la gestión de Responsabilidad Social Empresaria y su impacto en la denominada “Generación Y”, recientemente en el año 2010 se comenzó a tratarse en (forma insipiente) el tema en estudio en revistas artículos de revistas especializadas en RSE y en congresos anuales realizados por organismos especializados en RSE, como es el caso del IARSE en su jornada anual, a partir de allí se trató muy lentamente hasta que surgió con más impulso su tratamiento en el 2014 en las reuniones de RSE como la presentación de los indicadores de sustentabilidad los G4 presentados por GRI en el CPCECABA el Realizada en mes de Abril 2014 y la primera Jornada Internacional de RSE y Sustentabilidad: “Gestión Sustentable: Ética, Liderazgo y Acción” en Mayo 2014.

En el ámbito internacional existen variada bibliografía acerca del avance de la gestión de Responsabilidad social en los empresas y el tratamiento de las generaciones en el trabajo y en especial acerca de las características de la “Generación Y”, pero también poco se ha

¹¹ Estas denominaciones surgen de los marcos teóricos utilizados por cada autor.

¹² Periodizan las generaciones en Veteranos (1920-1940), Baby Boomers (1940-1960) y Generación X (1960-1980).



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

mencionado de cómo impacta la gestión de RSE en el grupo generacional denominado “la Generación Y”.

En la revisión de otros estudios realizados sobre la temática específica que interesa aquí se observa que las investigaciones realizadas en Argentina respecto a empresas son muy pocas y presentan un enfoque distinto al del presente trabajo.

Continuando con lo expuesto y para su mejor comprensión se presentan los antecedentes organizados y desarrollados en tres subtítulos. Los trabajos más recientes, vinculados al tema en estudio de la presente tesis son:

2.1 La “Generación Y” en Argentina

- ✚ (Ayala, Alberdi, Tarabbio, Atoche, & Calvo, 2011) ¹³ Se realizó un estudio focalizado en la “Generación y” en el mundo del trabajo en Buenos Aires año 2010. En este estudio se realiza mediante revisión bibliográfica abordando el tema de la Posmodernidad y el individuo posmoderno, luego se analizan las generaciones que conviven en el ámbito laboral y se realizó un trabajo de campo donde se encuestaron a 268 joven y a 84 responsables del área de Recursos Humanos.

- ✚ (Cuesta, 2012) “El impacto de la generación Y en las organizaciones” El autor en esta obra realizó una investigación de campo entre los años 2010 y 2011 a jóvenes argentinos del sector ABC1 donde se analizan características personales y laborales del grupo en cuestión.

- ✚ (Desimone, 2008) ¹⁴ “Los jóvenes universitarios argentinos de la Generación Y ¿Percepciones y realidades de una generación diferente?” Se realizó una investigación de campo sobre la “Generación Y” en Argentina, se encuestaron a 2087 jóvenes universitarios de Argentina de 18 y los 30 años. La recolección de datos la hizo Cía. de Talentos y CCR Coure (para Argentina). Se aplicó una encuesta, que vienen aplicando en Brasil desde 2000. Se midieron características relacionadas a la vida personal y laboral, la relación con el dinero, las expectativas salariales, la formación un idioma, carrera universitaria y experiencia laboral.

- ✚ (Ensinck, 2011) “La generación Y cambia el modelo de gestión” Los jóvenes están imponiendo prácticas más flexibles en las empresas. Exigen una nueva forma de liderazgo. ¿Qué estrategias usar para lograr captar, retener y motivar a estos jóvenes? El artículo expone opiniones de expertos y reconocidos empresarios¹⁵. Aquí se mencionan algunos más relevantes. “Para los jóvenes, el equilibrio entre lo personal y lo laboral no se negocia y no es que no se comprometan con su trabajo, sino que lo

¹³ Investigación de un equipo de profesionales del posgrado en Dirección estratégica de Recursos Humanos de la universidad de Buenos Aires con dirección de Juan Carlos Ayala.

¹⁴ Tesis presentada por Paola Desimone, aprobada en 2008 en la Universidad Torcuato Di Tella

¹⁵ Blockbuster y L’Oreal, entre otros.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

hacen de una forma diferente”¹⁶; “Se requiere un nuevo tipo de liderazgo, centrado en el cumplimiento de objetivos y no de un horario”¹⁷.

- ✚ (Centro de Estudios en Políticas Públicas , 2011) “Generación Y en Argentina”¹⁸ los datos que surgen de la investigación revela la falta de continuidad laboral entre los jóvenes argentinos. muestran que el 65% de los jóvenes de entre 18 a 24 años abandona su puesto de trabajo, esta situación se debe a que los empleos que consiguen los jóvenes son trabajos precarios, sumado a una “crisis de autoridad” que viene de la escuela secundaria y la familia.
- ✚ (Novoa, 2010) ¹⁹ Revela los datos de una encuesta sobre la mirada de altos ejecutivos que operan en importantes empresas sobre el perfil de los jóvenes de la “generación Y”. cuáles son los intereses, motivaciones, temores y expectativas de la nueva generación respecto de la sociedad y su futuro. Como dato relevante se destaca que el 44% de los ejecutivos encuestados respondió que la generación actual de jóvenes posee "una mayor apertura a la diversidad, a lo nuevo o lo distinto" y que, claramente, "operan con menos prejuicios que la generación anterior. Además se destaca que los empresarios locales caracterizan a la juventud como "muy individualista y con menor compromiso social y político" pero "con la audacia suficiente para cuestionar los viejos mandatos sociales". Destacaron que los jóvenes poseen una "mayor capacidad de disfrute del tiempo presente".

2.2 La gestión de RSE en Argentina

- ✚ Los 7 ejes de la RSE 24 mayo 2012 congresorse.org: Describe los mismos como valores y transparencia, calidad de vida laboral, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, medio ambiente y estado.
- ✚ (Ulla, 2010) IARSE Construyendo un nuevo horizonte de RSE en Argentina: la calidad de la gestión responsable orientada a la sustentabilidad autor Luis A. Ulla Director Ejecutivo del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.
- ✚ La Responsabilidad social empresaria: hacia un modelo de gestión sostenible y responsable autor German Pablo Gallo (Córdoba 2008).
- ✚ (Caneda, 2008) Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos: junta de Andalucía, consejo andaluz de relaciones laborales. Gestión estratégica de la RSE interna en la empresa Las cuatro dimensiones de la RSE Interna y los elementos que componen la RSE Interna.

¹⁶ Alejandro Mascó, consultor en Oxford Partners, del grupo Rhuo.

¹⁷ profesional con trayectoria en áreas de Recursos Humanos en Citibank, Wal Mart,

¹⁸ Centro de Estudios en Políticas Públicas (CEPP) Relevamiento privado realizado en 2011, entre el sector de personal de 13 compañías de primera línea.

¹⁹ Nota de Cecilia Novoa en iProfesional.com del 28 de junio de 2010.



2.3 La gestión de la Responsabilidad Social Empresaria, su relación con los jóvenes de la “Generación Y” en Argentina.

- ✚ (Mariana Vázquez directora de Recursos Humanos y RSE de Adecco Argentina, 2012) Según los resultados de una investigación realizada por Adecco con el fin de identificar los motivos que llevan jóvenes de la “Generación Y” en Argentina a cambiar de puesto laboral con total desapego, concluye que la mayor parte de estos jóvenes cambia de empleo por desafío profesional y/o para mejorar su nivel de remuneración, luego mencionaron aspectos tales como ambiente laboral más confortable, la flexibilidad horario y cercanía al hogar. Del estudio se destacó que se muestran interesados por mantener un diálogo abierto con la organización, prefieren el trabajo por objetivos motivados en alcanzar resultados y poder demostrarlos.

- ✚ (RSE y “La Generación Y” Los desafíos para las empresas, 2010) En el marco del encuentro²⁰ se presentaron los principales datos una investigación²¹ donde se destacó las tendencias acerca de cómo serán los futuros líderes de mañana al referirse a los jóvenes de la “Generación Y en Argentina”; Estas son las principales conclusiones “Estos nativos digitales son altruistas, optimistas, preocupados por el medioambiente, les interesa la gestión de Responsabilidad Social Empresaria y poseen una mirada global son críticos de la política, las jerarquías y a favor de su bienestar”.

- ✚ (Meneghello, Revista Sinergia La RSC de la “Generación Y”, 2010) El artículo plantea que “Las empresas más competitivas son aquellas que poseen la habilidad de anticiparse a las nuevas tendencias de los escenarios futuros. Diferentes investigaciones demuestran la fuerte relación en la búsqueda de empleo de los jóvenes en relación al compromiso social de las empresas. Como ser Price Waterhouse Coopers de España que explicó “Los jóvenes recién salidos de la universidad buscan empresas con fuertes credenciales sociales y medioambientales”. La conclusión refiere que la gestión de Responsabilidad social “RSE” es clave para la gestión de la empresa y también se presenta como un atractivo a la hora de encontrar

²⁰ En Buenos Aires el 30 de abril de 2010. La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo junto a TNS Argentina, Kantar WorldPanel -empresas de Kantar, rama de consultoría e investigación de WPP- y Ogilvy organizaron un encuentro para brindar una radiografía de la nueva generación argentina. Frente a una audiencia de 110 personas de 34 empresas diferentes.

²¹ Investigación elaborada por TNS Gallup Argentina y la Universidad de Palermo sobre los jóvenes de la “Generación Y” en Argentina”



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

y retener colaboradores de la “generación Y” en las organizaciones, esto implica comprender los nuevos escenarios e innovar en respuesta a ellos.

- ✚ (Conferencia Internacional IARSE, 2010) ²² La “Generación Y impone gestionar con RSE” fue una de las principales conclusiones a las que se llegó durante la 2º Jornada. Reconocidos referentes del mundo empresarial y de gestión de Recursos Humanos, coincidieron en que la Generación Y, impone hoy nuevas formas de gestionar la empresa, y de adaptar políticas hacia el público interno²³. Por su parte ²⁴ expuso que “los talentos empiezan a ser un grupo de interés importante para la sustentabilidad de las empresas”. También se expuso²⁵ acerca del rol de la mujer en la diversidad de la compañía, y reconoció que “cada vez va a ser más importante tener entornos laborales flexibles”.

²² Buenos Aires el 21 y 22 de Abril 2010 conto con el apoyo de Revista Sinergia, Next Billion en Español, Blog Responsable y PROHumana.

²³ Juan José Almagro, Director de Responsabilidad Social del Grupo Mapfre y Alfredo Fagalde, Director de Manpower Argentina

²⁴ el CEO del Grupo Los Grobo, Gustavo Grobocopatel

²⁵ Fagalde



MARCO TEORICO

El objetivo de este apartado es presentar las consideraciones conceptuales que enmarcan la definición y abordaje de los objetivos de la presente investigación. Su propósito es hacer un recorrido que se focalice en dar cuenta de los diversos enfoques encontrados.

Para comenzar a trabajar en los conceptos que atañen al problema de investigación es preciso poder contar con una primera aproximación de los diferentes perfiles generacionales que conviven en las empresas, centrando la atención en la “Generación Y”. Como así también se expondrá una síntesis que permitirá comprender de que hablamos cuando nos referimos a una gestión de Responsabilidad social empresaria dando mayor relevancia a la gestión de responsabilidad social empresaria Interna.

En primera medida se explica brevemente el concepto acerca de qué entendemos cuando hablamos de generaciones, a partir del cual se expondrá un cuadro con los perfiles generacionales que conviven en la actualidad en las empresas, a continuación se detallara todo lo referente a la “Generación Y”, dando un lugar preponderante a la “Generación Y” en Argentina con bases teóricas (Cuesta, 2012) por ser uno de los temas centrales, luego se presentara una breve explicación de la evolución de la RSE donde se expondrá en detalle todo lo referente a la RSE Interna “Gestión sustentable del personal” que es otro de los temas principales de la presente tesis, por último se explica en detalle todo lo referente a la “Generación Y” y su relación con la sustentabilidad.

¿QUE ENTENDEMOS POR GENERACIONES?

(Tarabbio, 2011) ²⁶ presenta una breve explicación donde explica que una generación se caracteriza por compartir rasgos específicos, que se han creado a través del tiempo y el espacio en el que nacen y se desenvuelven los individuos a lo largo de sus vidas. Factores como ideas, modas, hábitos y costumbres son aspectos importantes que integran una generación.

Las generaciones se definen por un grupo de personas en un mismo espacio y tiempo que comparten valores comunes, percepciones y formas de observar e interpretar la realidad que los rodea. Los factores socio- históricos son determinantes.

²⁶ (Ayala, Alberdi, Tarabbio, Atoche, & Calvo, 2011) La motivación en la “Generación Y” página 44.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Cuadro 1: Principales sucesos que marcaron a las cuatro generaciones en el “Mundo Laboral” a nivel Internacional

Fuente: elaboración propia síntesis realizada a partir de Erickson y otros

Corte Generacional	Acontecimientos históricos relevantes a nivel internacional	Configuración del comportamiento	Perfiles de comportamiento laboral	Valores y entornos de laborales
<p>“Tradicionalistas”</p> <p>(Nacidos antes de 1946)</p> <p><i>El trabajo debe ser estable, son conservadores trabajadores y estructurados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Guerras Mundiales Reconstrucción post-guerra 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo duro y colaborativo como pilar de la reconstrucción La autoridad deviene de la edad y la experiencia. Conservan los valores, el ahorro es la base de la fortuna y el esfuerzo individual es la base del éxito. 	<p>El trabajo es un lugar al que se concurre</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje lineal, abstracto Aceptación de la autoridad Laboriosidad no competitiva, marcada por el deber Relacionamiento “cara a cara” Escasa utilización de la tecnología Empresa para toda la vida Poco espacio para la vida personal Vida privada en el ámbito local, comunitario. 	<p>Valoran principalmente :</p> <ul style="list-style-type: none"> A la Autoridad <hr/> <p>Sus entornos laborales favorables son:</p> <ul style="list-style-type: none"> La organización y las instrucciones
<p>“Baby Boomers”</p> <p>Nacidos entre: (1946 y 1964)</p> <p><i>La “generación silenciosa” que trabajaba de sol a sol luego de la post-guerra</i></p>	<p>Guerra fría: Mundo bipolar Carrera espacial.</p> <ul style="list-style-type: none"> Resurgimiento económico, explosión demográfica, consumo. Ascenso cultural. Ingresan al mundo laboral con confianza en las organizaciones y alta competitividad. Desplazan a los técnicos de la anterior generación acostumbrada al respeto de la autoridad formal y de los mayores. Es una generación excluyente que construye su identidad a partir del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo: Presente. Confianza en las organizaciones. Trabajo competitivo. La autoridad deviene de los resultados. Poco espacio para la vida personal priorizan al trabajo. Descuidan su balance entre obligaciones y vida personal. Un buen auto es un símbolo de status y miden el éxito en función de la fortuna alcanzada. Se concederán centro de atención; tendencia a ser optimistas. 	<p>El trabajo sigue siendo un lugar al que se concurre.</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje lineal practico. Valoran los liderazgos por resultados. Alta competitividad. Individualismo. Uso de la tecnología como herramienta. Planificación detallada. Trabajo duro. Carrera corporativa. Es importante el crecimiento personal dentro del compromiso 	<p>Valoran principalmente</p> <ul style="list-style-type: none"> la Influencia, el poder y los logros <hr/> <p>Sus entornos laborales favorables son</p> <ul style="list-style-type: none"> Donde valorar su dedicación Comunicación personal e informal Atender a las relaciones y a los resultados Una oficina más grande que el resto es muy importante para ellos.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Corte Generacional	Acontecimientos históricos relevantes a nivel internacional	Configuración del comportamiento	Perfiles de comportamiento laboral	Valores y entornos de laborales
<p>“Generación X”</p> <p>Nacidos entre: (1965 y 1980)</p> <p><i>Les cuesta mucho reinventarse luego del downsizing, fusiones y adquisiciones</i></p>	<p>Caída del Muro de Berlín: Mundo unipolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explosión del Challenger Violencia, sida, drogas. ▪ Desconfianza en las organizaciones. ▪ On line 24 hs. ▪ Individualismo Autodesarrollo Autogestión. ▪ Orientación a resultados y no a permanencia en las oficinas. ▪ Valoran meritocracias. ▪ Aborrecen burocracias ▪ Valoran el profesionalismo, la informalidad y la transparencia. ▪ Buscan siempre nuevas experiencias para aumentar su principal activo: “ellos mismos”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo: Futuro. ▪ Desconfianza en las organizaciones. ▪ Experiencia del desempleo de sus padres. ▪ Creen en la independencia y la flexibilidad ▪ La autoridad deviene del conocimiento técnico y el logro personal. 	<p>El trabajo comienza a verse como algo que se realizar en diferentes lugares y momentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje para la resolución de problemas a partir de nuevos conocimientos. ▪ Valoran la autoridad que proviene del mérito y del conocimiento. ▪ Búsqueda de equilibrio entre actividad laboral y vida personal. ▪ Pragmatismo, sensatez e individualismo. ▪ Desconfianza en las organizaciones. ▪ Carrera personal. ▪ Énfasis en el logro individual. ▪ Entorno de pensamiento web. ▪ En el trabajo nos les agrada la supervisión directa, prefieren libertades. 	<p>Valoran principalmente :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El conocimiento <p>Sus entornos laborales favorables son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Donde saben Valorar su talento. ▪ Comunicación directa al punto en cuestión. ▪ Comunicación tecnológica ▪ Autonomía. ▪ Tiempo personal ▪ Lógica y análisis en lugar de poder.

Fuente: elaboración propia síntesis realizada a partir de Erickson y otros.²⁷

²⁷ lectura y análisis de los textos y las investigaciones de Tamara Erickson y otros autores que están estudiando la incidencia de los cambios demográficos en el comportamiento laboral y su integración.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Corte Generacional	Acontecimientos históricos relevantes a nivel internacional	Configuración del comportamiento	Perfiles de comportamiento laboral	Valores y entornos de laborales
<p>“Generación Y”</p> <p>Nacidos entre: (1980 y 2000)</p> <p><i>Criados en un contexto de participación, alta valoración y aliento de sus preferencias.</i></p> <p><i>Optimistas y pragmáticos</i></p>	<p>Crisis 2009: impacto en red del derrumbe del sistema: Cuestionamiento a las “certezas del mundo de los negocios del siglo XX”.</p> <p>La Caída de las Torres Gemelas el 11/09 Mundo descentralizado e imprevisible: el futuro es ahora.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajan para el presente y no para un futuro incierto. ▪ Incluyen placer y diversión en la oficina. ▪ Necesitan el sentido para alcanzar compromiso Valoran la diversidad y el sentido social. ▪ Las empresas pequeñas y medianas los retienen mejor. ▪ Es fundamental el buen clima institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo: Presente. ▪ Confianza en la colaboración en red más que en la organización. ▪ La autoridad es descentralizada, cambiante, temática y colaborativa. ▪ Orientación: intuición, desapego por lo establecido.⁹ ▪ Quieren ser escuchados. ▪ Son dependientes y supertecnológicos. ▪ Respetan la autoridad competente. ▪ Imponen el bance vida-trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libertad para trabajar en cualquier horario y lugar ▪ Aprendizaje por atajos de búsqueda ▪ Diferentes referentes para diferentes competencias ▪ La autoridad es el referente útil ▪ Poca diferenciación entre el lugar de trabajo, de relacionamiento y diversión. La web es todo eso a la vez. ▪ La web es el lugar donde se almacenan datos, experiencias, documentos, siempre listos para compartir. La “nube” ▪ Reducción de las aras de privacidad ▪ Socialización del concepto de propiedad intelectual ▪ Mayor confianza en el crecimiento grupal que individual ▪ Mayor pertenencia a las redes sociales que a organizaciones ▪ Oportunismo para ganar dinero a través de la web 3.0 ▪ Requieren trabajo con “sentido” ▪ Esperan ambientes propicios para la colaboración ▪ La falta de experiencia es vivida como oportunidad de nueva perspectiva ▪ Esperan una comunicación con superiores personal, positiva, respetuosa, motivacional y electrónica ▪ Esperan feed-back como oportunidad de aprender ▪ El aprendizaje se da a través de interacciones personales, no lineal sino por demanda, a través de redes con experiencias de simulación ▪ No planifican, coordinan ▪ No aplican la tecnología a lo que hacían, sino crean nuevas maneras de hacer a partir de la tecnología ▪ Mantienen fuertes lazos emocionales y de pertenencia con comunidades virtuales ▪ Entorno de pensamiento Web 2.0 (comparto y construyo lo que necesito) ▪ Ausencia de pre-conceptos ▪ Conciencia de progreso colectivo ▪ Diferentes actitudes hacia la vida y mundo laboral. ▪ Valoración por el dinamismo de sus carreras más que la pertenencia a las organizaciones ▪ Valoración de la acción social 	<p>Valoran principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Trabajo con sentido” en un ambiente propicio para la colaboración <p>Sus entornos laborales favorables son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Donde le dan libertad para trabajar en cualquier horario y lugar. ▪ Aprendizaje por atajos de búsqueda. ▪ Comunicación personal, positiva, respetuosa, motivacional y electrónica. ▪ Buscan Feed-back.

Fuente: elaboración propia síntesis realizada a partir de (Erickson 2008) y otros.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

LA GENERACIÓN “Y”

Edad: A nivel internacional menores de 34 años, en Argentina menores de 30 años.
Actúan viviendo en tiempo presente con énfasis en la inmediatez.
Principales orientaciones: La intuición, el desapego por lo establecido y la necesidad de ser escuchados, emocionales; súper tecnológicos; respetan la autoridad competente en la faz laboral imponen el balance vida – trabajo, jornadas y entornos flexibles.

(Erickson, 2008) Da cuenta que para el caso Europa y EEUU estos jóvenes nacieron después de 1980, en cambio en Argentina según el análisis de los ESG²⁸ realizado por (Cuesta, 2012) se entiende que pertenecen a dicha generación los jóvenes que nacieron luego de 1985.

A continuación se presentan un breve resumen de las principales características comunes expuestas por (Erickson, 2008), (Cuesta, 2012) y diversos estudios realizados por consultoras y referentes especializados en el tema:

Sus vidas transcurren en torno a la globalización, un fenómeno con enorme impacto a todos los niveles, en general son optimistas e idealistas, respetan la diversidad, no discriminan a gays, gordos o “peli-raros”, son flexibles.

Tienen un alto nivel de formación y están inmunizados a los cambios, ya que están acostumbrados desde su niñez a vivir en contexto de frecuentes cambios; son más decididos, cuando se sienten seguros de lo que quieren directamente lo ejecutan desde los blogs de Internet y los SMS; Facebook es su red social preferida y no conciben su vida sin celular.

La mayoría crecieron en entornos democráticos, de bonanza económica, han convivido con las jornadas laborales extensas de sus padres, por ello el trabajo está muy presente en sus hogares, a diferencia de sus padres lo consideran positivo pero no prioritario.

²⁸ Eventos significativos Generacionales



ÁMBITO LABORAL: Claves para atraer a la “Generación Y”

A continuación se presentan una breve descripción de las principales preferencias laborales expuestas por (Erickson, 2008), (Cuesta, 2012) y diversos estudios realizados por consultoras y referentes especializados en el tema:

La Generación Y da mucha importancia a la flexibilidad laboral y a la conciliación entre la esfera profesional y personal. Esperan que el trabajo les proporcione oportunidades de aprendizaje y desarrollo; que les ofrezca una comunicación abierta y fluida; y que respete su estilo de vida. Creen más en la colaboración y la toma conjunta de decisiones que en la jerarquía. Son unos firmes defensores de la responsabilidad individual y quieren libertad para tomar decisiones. Por otra parte, representan la diversidad, y también la valoran.

Estos jóvenes están tomando “peso” en las empresas, aprenden haciendo, trabajan por objetivos, quieren todo ya, les aburren las reuniones extensas, son cortoplacistas quieren las cosas "ya" y "ahora"; son una generación que les interesa más los de resultados que los procesos; no se quedan ni un minuto después del horario que asumieron para su jornada laboral diaria por ello fueron catalogados con bajo nivel de compromiso, no resignan sus tiempos personales por el trabajo, pero se más implicados al tener referente en el trabajo, a un coach o un mentor... que los guíe y les den feedback, no a modo de control sino a modo de brújula.

Buscan un entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales. No les asusta la rotación laboral y les motiva escalar posiciones, no porque represente más rango o poder, sino porque implica obtener reconocimiento y mayor capacidad para poner en marcha sus iniciativas. Son personas emprendedoras y con una gran capacidad para resolver problemas. Por eso valoran positivamente los entornos laborales que impulsan y premian la iniciativa. Se desenvuelven bien en entornos creativos y con las nuevas tecnologías. Internet forma parte de sus rutinas vitales y condiciona sus hábitos de vida. Tienen acceso a la información como nunca antes se había dado. Cuando acuden a una entrevista de trabajo, saben lo que quieren y tienen datos de la empresa y del sector. Son audaces, con sólidos conocimientos de tecnología y no dudan en dejar un trabajo en busca de nuevos horizontes. Retenerlos es un desafío; están siempre abiertos al cambio y nada atados a la rutina.

Prefieren un empleo en lugares urbanizados, con accesos sociales y comerciales, con buena infraestructura y de facilidad para usar el transporte público o su propio vehículo. Busca un entorno de trabajo emotivos, un espacio donde socializar con los compañeros y acceso a espacios dedicados al trabajo en equipo y al descanso. Quieren disponer de tecnología móvil como soporte del trabajo y todos los medios necesarios para realizarlo. Necesitan que desde Recursos Humanos se promueva la flexibilidad, entienden a la movilidad laboral como parte de su crecimiento.²⁹

Acostumbrados a la inmediatez de Internet y la celeridad de los cambios; "privilegian a los que brindan más oportunidades de desarrollo y proyectos de trabajo de corto plazo, que les

²⁹ www.voypormas.com/Gestion/Como-atraer-y-dirigir-a-la-Generacion-Y.html



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

permitan obtener resultados inmediatos, aspiran a ascensos rápidos ya que son un tanto impacientes. "Para ellos, las notebooks son herramientas de trabajo y de diversión, están acostumbrados a apretar botones y a que la información aparezca instantáneamente, así también quieren llegar más rápido a puestos de liderazgos y a realizar tareas estratégicas, que según su lenguaje serían las más divertidas".

Tienen mucho interés en aprender lo más posible en el menor tiempo posible, de manera práctica antes que teórica, y en ambientes amenos. Suelen poner el foco en los proyectos que les den valor agregado, que les permitan aprender. Para ellos es muy importante la presencia de un referente, un experto en la materia, que los guíe en el aprendizaje y les brinde contención.

Así es como se atreven a cuestionar más a sus líderes y rechazan los estilos de conducción autoritarios, pero también valoran mucho un buen acompañamiento de sus jefes.³⁰

A todos les gustaría trabajar en lugares como “Google” donde la cultura y política de Recursos Humanos son totalmente agradables, con servicios personales, esparcimiento y flexibilidad.

³⁰ La Nación, 22/06/2008: “Una nueva generación: los nativos digitales”, Ernesto van Peborgh.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Se considera relevantes a nivel internacional las investigaciones realizadas por Tamara Erickson quien estudia las generaciones en el trabajo y escribió un libro especialmente para la “Generación Y”³¹, aquí se presenta un fragmento de una entrevista realizada por (Alonso, Volumen 14, Marzo/Abril 2009) a Tamara Erickson;³²

(Alonso, Volumen 14, Marzo/Abril 2009) “Si los motivan intereses diferentes, ¿cómo se logra la cohesión de los equipos y que todos los miembros de la organización trabajen en pos de una meta común?”

“Es muy difícil entender por qué un compañero quiere algo distinto que uno, o tiene otras expectativas y ambiciones laborales. Pero, apenas logramos cambiar la sensación de que los demás están equivocados o haciendo algo ilógico, es mucho más fácil relajarse y trabajar en equipo”.

(Alonso, Volumen 14, Marzo/Abril 2009) “Buena parte de lo que hago es ayudar a la gente a entender el punto de vista de las otras generaciones y a reconocer por qué es natural que la gente de cierta edad se comporte como lo hace ¿Qué otra palabra suele provocar malentendidos?”

“La palabra “trabajo”. Los miembros de las generaciones más viejas hablan de “ir al trabajo”, mientras que los más jóvenes tienden a pensar en “hacer el trabajo”. Para los primeros, el significado de trabajo es el de un lugar al cual se va; los más jóvenes lo consideran una actividad que hacen en cualquier lugar y momento. La idea de trabajar en un lugar fijo no es relevante para las generaciones más jóvenes.”

(Alonso, Volumen 14, Marzo/Abril 2009) “Muchos especialistas ponen el énfasis en la relación de los Y con la tecnología. Consideran que nacieron con las computadoras e Internet, y que su habilidad para manejarlas es el rasgo principal que los separa de sus antecesores. Usted no subraya este punto. ¿Por qué?”

“Para mí, lo interesante de la generación Y no es ese tipo de habilidad. Muchos X también manejan la tecnología a la perfección, y gran cantidad de boomers están aprendiendo a usarla con soltura. Lo importante es que los Y la utilizan de un modo diferente. Por ejemplo, si un joven quiere encontrarse con un amigo un sábado a la tarde, no lo llamará por teléfono el miércoles para planificar el encuentro. Lo más probable es que el mismo sábado le mande un mensaje de texto preguntándole dónde está. El amigo le responderá con sus coordenadas y empezarán a intercambiar mensajes buscando acercarse. En vez de agendar y planear, los jóvenes coordinan. Inventaron una nueva manera de hacer las cosas. No aplicaron la tecnología a lo que ya hacían; crearon nuevas maneras de comportarse. Muchas personas mayores se quejan de que sus colegas jóvenes parecen no tener un plan o una agenda. Tal vez no los tengan, pero lo que sí tienen es un modo de coordinación que les permite avanzar. Hacen varias cosas al mismo tiempo y usan distintas tecnologías para trabajar en un proyecto. A veces participan en reuniones durante las cuales envían mensajes de texto o e-mails a personas que están en otro lugar, y así obtienen información.”

³¹ Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work.

³² TAMARA ERICKSON: Especialista en las relaciones entre individuos y corporaciones, así como en la productividad de la fuerza laboral, autora de varios libros sobre las consecuencias de los cambios demográficos en las prácticas de recursos humanos, como Third Generation R&D, Workforce y la trilogía enfocada en las distintas generaciones en el ambiente laboral (dos títulos fueron lanzados en 2008: Retire Retirement: Career Strategies for the Boomer Generation, y Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work; el tercero, sobre la Generación X, en 2009). Suele escribir artículos para las principales revistas de management; de hecho, por uno que se publicó en Harvard Business Review ganó el premio anual de McKinsey a la mejor nota de negocios.



CARACTERÍSTICAS DE LA “GENERACIÓN Y”

Las generaciones más jóvenes tienen entre sus características distintivas la utilización de la tecnología, en este punto hay que tener en cuenta que los avances tecnológicos, arriban y se extienden en Latinoamérica con una diferencia temporal con respecto a su utilización en EE.UU. y Europa. Si bien esta diferencia entre la masificación del uso de ciertos artefactos tecnológicos en los países desarrollados y en Latinoamérica se va reduciendo a lo largo del tiempo, esta brecha no es menor si hacemos referencia al contexto de crecimiento de la generación Y, que se extiende entre las décadas de 1980 y 1990.

Pero las diferencias no sólo se observan en el uso de la tecnología sino también en los procesos económico-sociales. Mientras que el neoliberalismo fue el pensamiento que guió las decisiones en la presidencia de Ronald Reagan en EE.UU. (1980 a 1988) y durante el gobierno de Margaret Thatcher en el Reino Unido (1979 a 1990), el neoliberalismo recién tuvo acceso al gobierno en Latinoamérica en la década de 1990.

Hoy en día a diferencia de otras épocas, las personas ya no prefieren un mismo empleo para toda la vida, buscan nuevas oportunidades, incursionar en diferentes negocios, desarrollar nuevas destrezas y sitios de trabajo con buen clima laboral. Se comienza a trabajar para vivir, más que vivir para trabajar. Es mucho más usual que en otros tiempos escuchar acerca de jornadas flexibles, teletrabajo (home office), y beneficios adicionales relacionadas a la flexibilidad laboral y al balance vida trabajo.

(Molinari 2011)³³ menciona al respecto “Si le preguntamos a una persona de cualquier generación ¿Qué buscas en el trabajo? Es probable que las respuestas sean similares: desarrollo, oportunidades, respeto, buen clima, participación, etc.

Pero si preguntamos qué entiende por desarrollo, por oportunidades, por respeto...etc. seguramente nos sorprenderemos por las diferencias en sus interpretaciones”.

¿QUIÉNES PERTENECEN A LA “GENERACIÓN Y”?

Según la bibliografía a nivel internacional interpreta que la “Generación Y” o “Millennials” son los jóvenes nacidos entre 1980 y el 2000 caracterizados por una variación en las prioridades y los valores que definen a los distintos grupos.

³³ Paula Molinari (2011) “Turbulencia Generacional”, editorial Temas.



LA “GENERACIÓN Y” EN ARGENTINA

Desde el año 2008 se vienen realizando estudios exploratorios e investigando acerca de las características propias de la “Generación y” en Argentina

(Cuesta 2012) en Argentina los jóvenes nacidos entre 1985 y 2000 son definidos como la generación y para la Argentina. Esta generación está ingresando actualmente al mercado laboral. Marcados por los Eventos Significativos generacionales propios de la última década del siglo XX y la primera del XXI, se caracterizan por haber crecido con PC y acceso a Internet en sus hogares. Entienden la tecnología como parte de la vida cotidiana. Sus padres sufrieron la revolución de la productividad y la ruptura del contrato tácito del empleo permanente. Así como la importancia que la nueva generación otorga a la vida personal y a los vínculos con la familia y los amigos, explica como “los Gen y” se comportan en el mundo laboral.

LOS EVENTOS GENERACIONALES LOCALES

Tal como lo expresa (Tarabbio Florencia, 2011, págs. 44,45) Una generación se caracteriza por rasgos específicos que se van creando a través del tiempo y el espacio en el que nacen y se desenvuelven los individuos a la largo de sus vidas. Los factores sociales como ser ideas, modas, hábitos y costumbres que se desarrollan en su entorno son determinante ya que a través de estos se irán formando sus propias ideas.

Las generaciones se definen por sus valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar e interpretar la realidad que los rodea.

Molinari (2011) afirma que “...La mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le toca vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados, el tipo de relacionamientos con sus pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar al mundo. Como las personas las generaciones se desarrollan, maduran y se transforman...”

Tal es así que como lo expresa (Cuesta, 2012) resulta evidente la necesidad de encontrar cuáles son los eventos que “moldean” la construcción de los valores y paradigmas de la “Generación Y” en la Argentina, continuando con este análisis se presentan los ESG (Eventos Significativos Generacionales) que el autor analiza en detalle en el Capítulo II de su libro (El impacto de la Generación Y en las organizaciones, 2012) que se exponen a modo de resumen en la figura 1.

Figura 1: Argentina “ESG” (Eventos Significativos Generacionales)

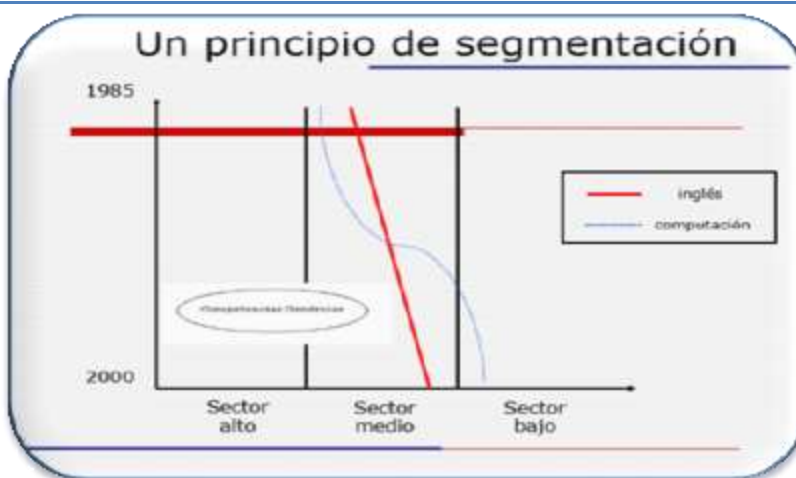
- 1976:** La Dictadura Militar
- 1983:** La Apertura Democrática
- 1988/9:** La crisis e hiperinflación
- 1990:** La explosión del uso de computadoras compatibles
- 1991:** El consenso de Washington y el Neoliberalismo
- 1991:** El atentado a la Embajada de Israel
- 1994:** El atentado a la Amia
- 1995:** La difusión del Windows 95 y la accesibilidad a Internet
- 2000:** La difusión de MSN y otras herramientas de chat y on-line
- 2001:** La crisis del Neoliberalismo junto a la caída de las Torres Gemelas

Fuente: (Cuesta, 2012, pág. 55)

Como referencia el autor, los ESG son condicionantes de los valores y modos de percibir el contexto, no siendo iguales en las sociedades del primer mundo y en las latinoamericanas.

La APROPIACIÓN Y RESIGNIFICACIÓN

Dan sentido a las competencias que antes eran accesorias hoy se convirtieron en básicas; por ejemplo, el manejo de la informática o el idioma inglés como se muestra en el siguiente gráfico.



Fuente: (Cuesta 2012)

“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Cambios en la sociedad: Se alargó la expectativa de vida. Los abuelos viven más, e incluso trabajan. Los malcrían más. Los dos padres trabajan; son culposos y se preocupan más. La adolescencia se alargó hasta los 30 años de edad. Muchos continúan viviendo en casa de sus padres.

Se podría afirmar que:

“Recibieron la mayor inversión educativa de la historia de la humanidad”

Su relación con la tecnología, la autoridad y las jerarquías: Cuando la tecnología es central, se vuelven las jerarquías más planas; a nivel familiar los niños saben más que los padres del uso de la tecnología.

En el ámbito laboral “Tenemos en el mercado de trabajo a “los Xs”³⁴ tardíos y los Y tempranos... aún no llegó el grueso de la generación al mercado”. Estos jóvenes manejan mejor la tecnología que sus jefes.

Adaptación y fidelización

PRETENDEN QUE EL TRABAJO SE ADAPTE A ELLOS

- Horarios
- Vestimenta
- Trato
- Salario - Vacaciones

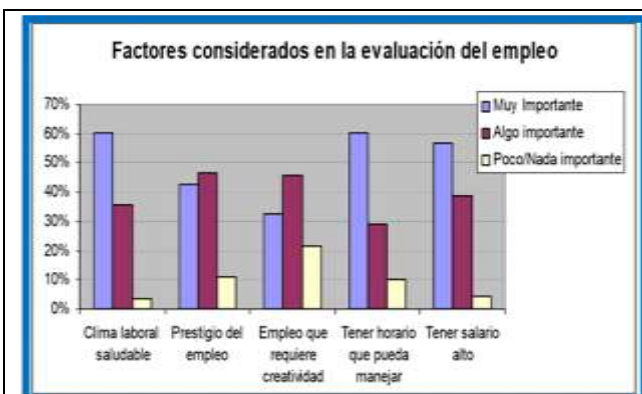
- Dejan un trabajo para irse de viaje/Estudiar/Ir a otro trabajo

SON FIELES A SUS VALORES

Fuente: Elaboracion propia a partir de datos (cuesta 2012)

³⁴ “Generación X”

“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”



Unas de las preguntas que se vienen haciendo los responsables directivos y responsables de Recursos Humanos y que el autor realiza el siguiente análisis es la siguiente: **¿Adaptarlos o adaptarse?**

Las Recompensas: La generación Y rinde más en un entorno creativo donde el pensamiento independiente es valorado. Hágale saber que cree en ellos y que las labores que desempeñan son importantes. Premie sus éxitos profesionales.

Los Retos: El desafío forma parte del éxito. El conformismo no entra en la escala de valores. Conviene apelar a todos sus sentidos, interesarlos, entretenerlos. Crear un entorno de trabajo variado y con objetivos.

La Transparencia: Quieren jefes comprometidos y justos y tienen tendencia a cuestionar el status quo. Es imprescindible decir siempre la verdad. Para conseguir su apoyo conviene explicar el porqué de cada decisión adoptada y recordarles los beneficios.

Fuente: (cuesta 2012)

“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

<p>Su visión del Trabajo... No es un organizador de la vida. Trabaja para vivir; no al revés.</p>	<p>...y del Tiempo Vida, trabajo, familia y vivencia. Expectativa de jubilación? Escaso y valioso; es para disfrutar. El tiempo no se puede invertir.</p>
--	--

Invertir en capacitación	
Ventajas	Desventajas
<p>Las acciones focalizadas pueden tener un alto retorno</p> <p>Capacitación de mandos medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Mejora de clima laboral + Descenso del stress <p>Capacitación de Gen Y:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Motivar para el cambio + Adaptación no traumática + Fidelización <p>En síntesis.... Mayor productividad</p>	<p>El no capacitarlos puede tener un alto costo</p> <ul style="list-style-type: none"> + Pérdida de talentos + Alta rotación = alto costo de inducción + Conflictos intergeneracionales = baja productividad + Dificultades de recambio en el largo plazo <p>En síntesis..... Menor productividad</p>

CRECIERON EN DEMOCRACIA

GENERACIÓN EMOCIONAL

TIENEN UN NUEVOS ENFOQUE

LAS CUATRO “E”

“PROCESO DE FEEDBACK CON SU JEFE” DE SER

<p>Directo/Franco/Honesto/A tiempo</p> <p>En línea con sus necesidades</p> <p>“Correctivo” cuando sea necesario</p> <p>Y “Motivador” en general</p>



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

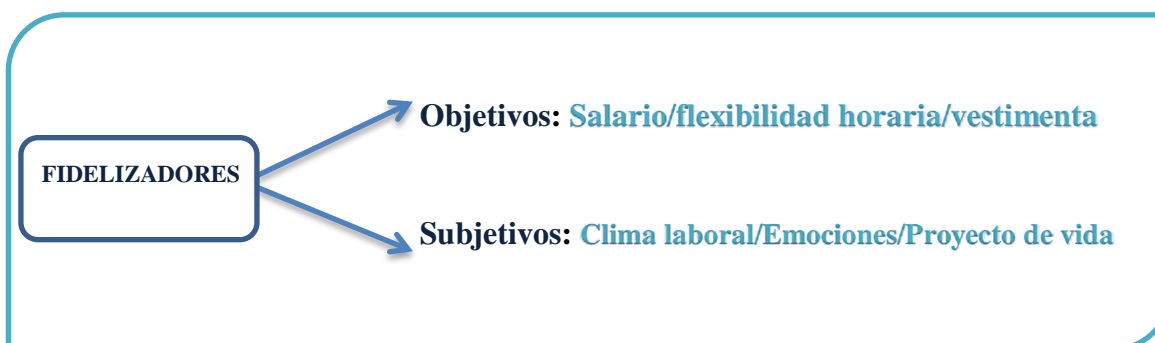
¿QUÉ SE SUPONE QUE DEMANDAN?

En general aspiran a ascensos rápidos porque no tienen paciencia, probablemente como efecto del contexto tecnológico en el cual se desarrollaron.

Muchas veces pugnan por asignaciones internacionales para alcanzar más rápidamente experiencia global.

Priorizan aprender lo máximo posible en el menor tiempo, y fundamentalmente desarrollarse en ambientes de excelencia, cordiales y competitivos.

Procuran encontrar un elemento clave a través de la presencia de un referente, un experto en la materia que se trate, para que los conduzca en el aprendizaje y les brinde coaching y contención según lo requieran.





Continuaremos exponiendo un breve resumen de la gestión de Responsabilidad social empresaria centrandó la atención en gestión Interna para lograr una gestión sustentable de personas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA³⁵

La Responsabilidad Social Empresaria es una estrategia empresarial que implica compromiso y voluntad, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del medioambiente. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los grupos involucrados en las actividades de la empresa: accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores y la comunidad en su conjunto tratando de alcanzar un mejor desempeño y lograr sostenibilidad.

DESARROLLO DEL CONCEPTO Y SU EVOLUCIÓN:

En la década del 50 comenzó el concepto de la Filantropía, luego en los ´60 surge el enfoque sistémico, en la década del ´70 avanza la teoría Neoclásica.

Recién en la década del ´80 nos acercamos más a lo que conocemos hoy con la “Teoría de los Stakeholders”: Que dice que las empresas interactúan en un sistema interdependiente donde se vinculan con diversos grupos de interés; los grupos primarios: accionistas, inversores, clientes, proveedores, empleados; los grupos secundarios: gobiernos/Estados y comunidades, medio ambiente.

Si bien la expresión surge entre la década del ´50 y ´60 en Estados Unidos, se desarrolla recién en Europa en ´90.

En la década del 90 aparece la “Teoría de la ciudadanía Corporativa”: La responsabilidad social empresaria es entendida como un proceso mediante el cual la empresa se desarrolla y administra sus relaciones con sus stakeholders. Aquí también cobra relevancia la “Teoría de la licencia para operar”: La sociedad proporciona a las empresas la licencia para operar y por ende estas deben satisfacer sus necesidades; comenzando una etapa de “Instalación de la RSE” con la adaptación de prácticas globales, cambios tecnológicos y relaciones con la comunidad.

En el año 2000 se produce una etapa de crisis, la cual impulsa una etapa de expansión de la RSE destacándose por la búsqueda legitimidad social a través de alianzas, experiencias de articulación público/privadas e incorporación de los grupos de interés.

A partir del 2010 cobra relevancia el desarrollo Sustentable: Redescubrimiento del Estado, discusión de los modelos de desarrollo con demanda de más y mejor Estado. Nuevas formas articulación entre la Sociedad civil/ el Estado/ el Sector privado.

³⁵ http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=17&lang=es

Definición de la Organización internacional del trabajo: El concepto de Responsabilidad Social Empresaria nace junto a la noción de empresa moderna. Hace referencia a una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo: y el impacto social o ambiental de sus actividades.

Definición de la Comisión Europea: En su Libro Verde el 18 de julio de 2001, definió la RSE como un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés.

Definiciones más contemporáneas: Como ser que brinda las “Norma ISO 26000 y actualización 2011 de la Nueva Política de RSC de la Unión Europea: han añadido la dimensión de la integración de la RSE a través de toda la organización y su inserción en la estrategia Organizacional.

Como lo describe en su informe de investigación ComunicaRSE (³⁶ El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ha sufrido muchas mutaciones a lo largo de la primera década del siglo XXI, en 2012 la gran mayoría de los actores relevantes de la RSE coinciden en que el término Sustentabilidad es el más adecuado y hoy en 2014 el término más ampliamente aceptado.

LA RSE/ SUSTENTABILIDAD SE CARACTERIZA POR

Una práctica empresarial responsable.

- El compromiso con iniciativas voluntarias que van más allá de lo exigido por la legislación y por las obligaciones contractuales adquiridas.
- Su integración en la gestión y estrategia empresarial.
- El desarrollo de actuaciones beneficiosas para los diversos grupos de interés con los que la empresa se relaciona.
- La obtención simultánea de beneficios financieros, sociales y ambientales y la mejora de la competitividad de la empresa.

De lo expuesto podemos comprender que el término “RSE” se refiere al buen gobierno de la empresa, el cual implica una gestión ética, sostenible del conjunto de compromisos voluntarios para gestionar su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico, tratando de hacer compatibles el objetivo financiero tradicional de obtención del máximo beneficio con la generación de beneficios para el conjunto de la sociedad.

³⁶ ComunicaRSE presenta “Diez años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad”, una investigación que intenta reflejar el Estado del Arte de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y la Sustentabilidad en el país durante el período que abarca desde el año 2002 hasta 2012.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

PRINCIPIOS DE LA RSE	
Voluntariedad	Su adopción por parte de las empresas es voluntaria, más allá de sus obligaciones legales. La organización adquiere el compromiso de integrar criterios laborales, sociales, económicos y ambientales en su gestión, involucrando los grupos de interés.
Creación de Valor	Debe contribuir a generar valor para todos los grupos de interés, lo que repercutirá en la mejora de la empresa a medio y largo plazo. Su gestión debe hacerse teniendo en cuenta la viabilidad económica de la empresa a corto y largo plazo y con el rigor de una inversión económica.
Transversalidad e integración:	Deben involucrar a todos los niveles de la empresa, en todos los sectores donde ésta desarrolla sus actividades y sobre todos los procesos productivos, integrando en la aplicación de las políticas de RSE a todos los grupos de interés que se vean afectados por las actividades de la empresa. La RSE busca la mejora continua y la eficiencia del proyecto empresarial.
Adaptabilidad	Las políticas de RSE deben estar adaptadas al contexto y realidad de la sociedad en la que opera la empresa, es decir, que considere las particularidades de la naturaleza y tamaño del negocio, el ámbito geográfico de operación sin olvidar al entorno donde desenvuelve.
Transparencia	La asunción de responsabilidad social por parte de las empresas presupone su voluntad y adecuada transparencia, dando a conocer a los diferentes grupos de interés, internos y externos, la labor que realizan en los diferentes ámbitos de actividad empresarial, con el objetivo de dar credibilidad a dicha gestión.
Ámbito Interno y Externo	la RSE trata, en definitiva, de conseguir empresas económicamente rentables, respetuosas con el entorno y socialmente responsables, tanto en su ámbito interno como en el externo, teniendo en cuenta a los distintos grupos de interés (personal, clientela, accionistas, entidades proveedoras, ambiente, derechos humanos y demás).
Implicación del personal	Promoviendo el aprendizaje y la formación, mejorando la organización del trabajo, garantizando la igualdad de oportunidades y la inclusión social, todo con el objetivo de mejorar la competitividad, la creación de empleo y las condiciones de trabajo y contribuir a un desarrollo sostenible.

Fuente: (Xunta de Galicia, 2013)



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

“STAKEHOLDERS”  GRUPOS DE INTERÉS:

Se entiende como grupo de interés a todas las personas, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa; que se encuentran dentro o fuera de ella y pueden afectar o ser afectadas por las actividades de la empresa, positiva o negativamente.

Esto es así ya que las empresas con su actividad productiva generan impacto directo y/o indirecto que afecta a sus grupos de interés, a los cuales es necesario identificar y analizar con el fin de minimizar el impacto negativo y optimizando el impacto positivo que se produce en los mismos.

Las empresas que quieren integrar en su gestión la responsabilidad social empresarial, deben identificar sus grupos de interés, definir sobre cuales dirigirán sus esfuerzos y considerarlos a la hora de establecer la estrategia global de la empresa.

A continuación se presenta de manera genérica a los principales grupos relacionando a sus intereses básicos con respecto a las empresas:

GRUPOS DE INTERÉS	INTERESES EN LA EMPRESA
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información y transparencia ▪ Maximización del valor de la acción y dividendo
Entidades financieras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solvencia ▪ Liquidez
Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impuestos (sobre el beneficio, IVA) ▪ Cumplimiento con la legislación
Cientela	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad ▪ Cumplimiento de garantías ▪ Información y transparencia ▪ Atención y servicio pos-venta
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones laborales justas ▪ Salario adecuado al esfuerzo ▪ Promoción y crecimiento profesional ▪ Libertad de asociación y derechos de negociación ▪ Información y transparencia ▪ Igualdad de trato ▪ Horarios ▪ Seguridad y salud laboral
Entidades proveedoras/distribuidoras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones justas en los contratos ▪ Colaboración
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalización del consumos de recursos ▪ Reducción de residuos, emisiones y vertidos ▪ Utilización de energías limpias
Comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de empleo ▪ Integración y desarrollo regional
Empresas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia leal ▪ Políticas de sector o gremio

Fuente: (Xunta de Galicia)

DIMENSIONES DE LA RSE

La RSE tiene dos Dimensiones

LA DIMENSIÓN EXTERNA: recoge las relaciones de la empresa con las comunidades, entidades asociadas comercialmente, proveedoras e inversoras, clientela, ONGs, así como la consideración del respeto por los derechos humanos y de las preocupaciones ambientales globales.

LA DIMENSIÓN INTERNA: Considera dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables que afectan al personal y al ambiente, en lo referente a cuestiones como la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del cambio y la gestión de los recursos naturales empleados en la producción.

Fuente: (Xunta de Galicia)³⁷

En la presente tesis se le dará mayor relevancia a la gestión de Recursos humanos e interna de la responsabilidad social empresarial por tener un impacto directo con la investigación, para ello hay que definir claramente de que se trata la dimensión interna de la RSE: En primer instancia se ocupa de todo lo relacionado con el personal, en segundo lugar, se preocupa por los cambios tecnológicos y organizativos, como también de la utilización de los recursos naturales en la producción.

PERSONAL DE LA EMPRESA Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE RSE

Es importante tener presente que el personal es uno de los grupos de interés más importantes y que merece una especial atención en la gestión de la RSE. Ya que no solo se relaciona con la empresa por su contrato laboral, sino también son personas consumidoras o usuarias de sus productos o servicios y por lo general pertenecen a la comunidad local en la que la empresa desarrolla su actividad.

<p>Los trabajadores y sus representantes sindicales pueden desarrollar diversos roles en relación con la RSE de la empresa</p>	<p>Como personal al estar implicado en procesos productivos: consumen, generan residuos que tienen impactos sociales, deben tener acceso a la información sobre el comportamiento de la empresa. Se les debe facilitar la formación adecuada para que la realización de su trabajo sea socialmente responsable.</p>
	<p>Como sindicalistas: Promoverán la creación de espacios de diálogo y cooperación en los centros de trabajo, y participarán en auditorías y estudios de impacto ambiental y social.</p>
	<p>Como personas consumidoras: Su comportamiento en la elección de los productos envía señales al mercado para que se comporte también de una manera socialmente responsable.</p>
	<p>Como ciudadanos: Participar en las actividades ambientales y sociales promovidas en el ámbito local de su comunidad.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir (Xunta de Galicia)³⁸

³⁷ http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=17&lang=es

³⁸ http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=17&lang=es



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

De este modo, el personal de la empresa tiene una implicancia superior a los demás grupos de interés y pueden exigir a la empresa un comportamiento socialmente responsable.

Por otra parte, el éxito de un sistema de gestión de la RSE depende en gran medida de la implicación sus empleados por ello es importante entender que el personal y sus representantes sindicales pueden actuar como motores de la RSE en la empresa.

DIMENSIONES DE LA RSE INTERNA

La RSE Interna se centra en la función ejercida por la gestión de los Recursos Humanos sobre las personas en las organizaciones y en las empresas.

Según lo expuesto en el “LIBRO VERDE”,³⁹ las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, la gestión del cambio y el respeto al medio ambiente comenzando por la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción; de aquí surgen las cuatro dimensiones de la RSE Interna.

A partir de lo expuesto en el (libro verde), La (Xunta de Galicia) y (Caneda, Manuel Carneiro elaborada para el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, Sevilla, 2008). **Se interpreta que la Responsabilidad Social Empresaria Interna se centra en la gestión de cuatro dimensiones donde puede actuar de manera específica, con procedimientos concretos que se describen a continuación:**

Gestión de recursos humanos

- La inversión en programas de formación permanente del personal.
- La búsqueda de una mayor diversidad de los recursos humanos.
- La consecución de un mayor equilibrio en lo referente a balance vida – trabajo.
- La garantía de igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- La aplicación de prácticas responsables de contratación no discriminatorias para facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores y trabajadoras de mayor edad, mujeres, personas desempleadas de larga duración y personas desfavorecidas.

³⁹ Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social, COM 366 Bruselas, (2001) de la Comisión de las Comunidades Europeas



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Salud y seguridad en el trabajo

- Comprobar de manera sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en esta materia.
- Identificar los riesgos potenciales y tomar acciones preventivas.
- Involucrar a la plantilla de personal, que tiene un mayor conocimiento de los problemas y las posibles soluciones.
- Asegurarse que todos y todas en su puesto de trabajo conocen los procedimientos en la materia.

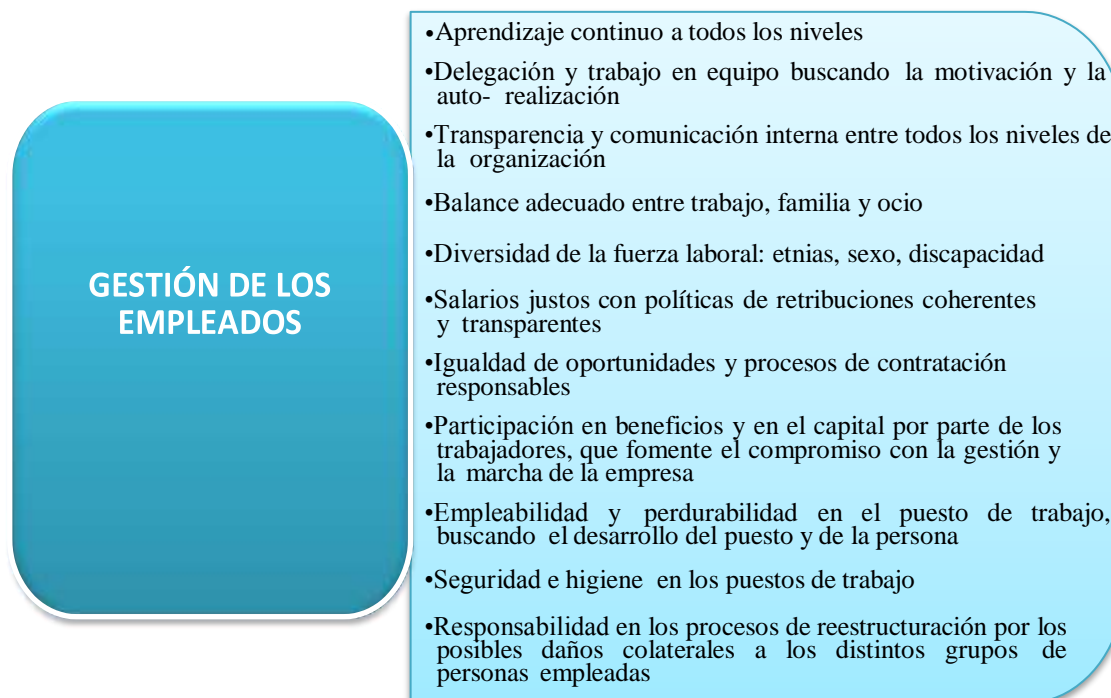
Adaptación al cambio

- Preservar la moral y motivación de los trabajadores y de las trabajadoras.
- Equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todas las personas afectadas por los cambios.
- Fomentar la información y las consultas a las partes afectadas.
- Ofertar cursos de reciclaje profesional al personal en caso necesario.

Ecología interna

- Conocer y cumplir la normativa ambiental aplicable.
- Gestionar el consumo de agua, electricidad, gas, materiales...
- Reducir las emisiones y residuos, gestionando las fuentes y seleccionando los recursos.
- Apostar por el reciclado de los residuos y de los productos fabricados.
- Implicar a toda la organización en el respeto al entorno.
- Impulsar la ecoeficiencia y el ecodiseño de los procesos productivos y los productos y servicios.
- Implantar sistemas de gestión ambiental (como ISO 1400 y EMAS).

Figura 2. RSE Interna: La Gestión de los Empleados



Fuente: Agentes sociales y comportamientos socialmente responsables pág. 11.⁴⁰

⁴⁰ Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento en España: Alicia Coduras. Directora Técnica del proyecto GEM España. Departamento de Gestión Emprendedora. Instituto de Empresa, Business School

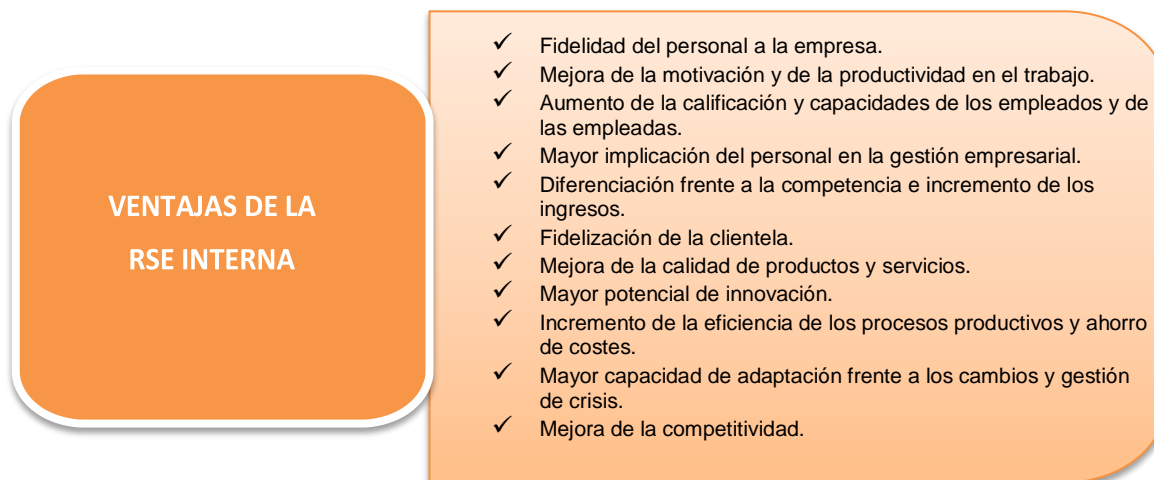
Tanto en el diseño como en la implementación de un sistema de gestión de RSE deben tenerse en cuenta los compromisos a adquirir con cada grupo de interés: En el presente trabajo debido a su pertinencia con el objetivo de investigación nos centraremos en la gestión de RSE Interna; a la relación y compromiso que la empresa debe establecer con su personal asumiéndolo como principal grupo de interés.

COMPORTAMIENTO ANTE EL PERSONAL DE LA EMPRESA	
Crear talento colectivo	Realizando una política innovadora que convierta a las personas que conforman la empresa en su principal activo y en una de las más importantes ventajas competitivas.
Mejora de las condiciones de trabajo	Aunque el respeto por la legislación relativa a los temas de contratación, seguridad y salud en el puesto de trabajo pueda ser suficiente para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores, un compromiso visible con la mejora de las condiciones de trabajo, con su desarrollo profesional y con su bienestar personal demostrará que realmente los valora como personas y que considera su contribución al negocio.
Involucrar a los trabajadores y a las trabajadoras en la empresa	Esto le permite a la empresa obtener algo más de su personal en forma de ideas, compromiso y lealtad, lo que aumentará la eficiencia del empresariado. Las empresas son básicamente organizaciones humanas que dependen de una red y de relaciones internas y externas vitales para la prosperidad de toda la sociedad. De cómo se gestionen estas relaciones laborales dependerá el éxito de la empresa.
Formación	Fomentar y facilitar la formación profesional continua
Comunicación Información	Proporcionar a todo el personal de la empresa y a quien les representa la información oportuna, completa, clara y comprensible que necesiten sobre la empresa, el puesto de trabajo y la relación laboral, así como sobre sus derechos y deberes y sobre el sistema de gestión de RSE y sus resultados.

Fuente: (Xunta de Galicia)⁴¹

⁴¹ http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=51%3Aactuacions-de-rse-con-cada-grupo-de-interese&catid=13%3Aapel-do-empresariado&Itemid=30&lang=es

Figura 3. Ventajas de la gestión de RSE Interna ⁴²



⁴² http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=19&lang=es

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Sustentabilidad desde la óptica de la “Generación Y”



(Meneghello, La RSC de la “Generación Y”, 19 de Abril 2010) fue una de las primeras en escribir acerca de que la “Generación Y” y su interés acerca de las empresas socialmente responsables una nota de la relación Referentes

(Salvi Florencia, 2014)⁴³ Gerente de Sustentabilidad y comunidad de Amcham, en el marco de la octava edición del Foro de Desarrollo Sustentable bajo el lema “El desarrollo del futuro empieza con un presente en desarrollo” se refirió a los “líderes de sustentabilidad, como los protagonistas del cambio”, consideró a los de la “Generación Y” como muy comprometida con la sustentabilidad.

Agregó que “hay una exigencia por parte de las nuevas generaciones para que las empresas tomen en serio los temas de sustentabilidad y se refirió diciendo “Ellos nos van a ayudar a hacer el cambio y espero que sea rápido”.

SUPUESTO DE TRABAJO

De acuerdo a sus características generacionales la mayoría de los “jóvenes de la generación Y” prefieren trabajar en las empresas socialmente responsables con una adecuada y actualizada gestión de responsabilidad social empresaria interna.

⁴³ Sustentabilidad: aseguran que los jóvenes de la 'Generación Y' protagonizarán el cambio en las empresas
En el marco de la octava edición Foro de Desarrollo Sustentable, representantes de distintas áreas y compañías destacaron la importancia de que el empresariado tome decisiones de negocios pensando en las personas y en el planeta.
Nota realizada por SILVANA SALDISURI, en el CROMNISTA.COM <http://www.cronista.com/negocios/Sustentabilidad-aseguran-que-los-jovenes-de-la-Generacion-Y-protagonizaran-el-cambio-en-las-empresas-20140529-0114.html>



CAPÍTULO III

ESTRUCTURA METODOLOGICA

EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realizó por medio de un diseño de investigación de tipo DESCRIPTIVO y/o correlacional.

El enfoque de la Investigación es CUANTI – CUALITATIVO, con preponderancia en lo cuantitativo, realizando un trabajo de campo, por medio del diseño de una encuesta propia para indagar todo lo referente a la “Generación y”, como también su conocimiento y percepción acerca de la gestión de las RSE.

El cuestionario y la prueba piloto

Se desarrolló una encuesta de elaboración propia llamada "La voz de la Generación Y 2014", se realizó una primer prueba a un grupo testigo con preguntas abiertas a fin de diseñar un instrumento más exacto con preguntas cerradas pero siempre con la opción “otros” para que puedan incluir alguna preferencia que no haya sido establecida en las opciones predefinidas.

La recolección de fuente primaria se realizó mediante base de datos del programa SurveyMonkey la encuesta fue enviada vía email, publicación en Facebook y enlaces web.

Población y selección de la muestra

LA MUESTRA ES ALEATORIA SIMPLE, individuos hombre y mujeres de entre 18 y 35 años que asisten a universidades públicas y privadas radicadas en G.B.A y C.A.B.A. del cual se logró obtener una muestra representativa de 428 respuestas.

El instrumento de recolección fue un cuestionario semiestructurado (preguntas abiertas y cerradas) que se adjunta en el Anexo I.

Participaron de la encuesta “La voz de la Generación Y 2014”, estudiantes de las siguientes Universidades:

Universidades Publicas: Universidad de Buenos Aires (UBA); Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ); Universidad Nacional de Lanús (UNLA); Universidad Tecnológica Nacional (UTN); Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).

Universidades Privadas: Universidad Abierta Interamericana (UAI), Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Universidad de Palermo (UP); Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Universidad; Universidad Argentina de la Empresa (UADE); Universidad J. F. Kennedy (UK); entre otras.



El tamaño de la muestra⁴⁴

Los datos fueron analizados a partir de la formula metodológica suministrada por el sistema SurveryMonkey utilizado para la recolección y análisis de datos de la presente investigación.

Teniendo presente que los conceptos a analizar son complejos, se decidió realizar el análisis en tres pasos para facilitar el cálculo del tamaño ideal de la muestra y garantizar la exactitud de los resultados obtenidos.

Paso 1: Determinación de la población

¿Cuál es la población?

Por población se entiende al grupo completo de personas a encuestar, en este caso “Jóvenes de la Generación Y” del contexto universitario Argentino, entendiendo que (la muestra estará formada por las personas de esta población que finalmente hagan la encuesta). Independientemente de que se trate de un país o una compañía, determinar la población a la cual se desea comprender es el primer paso clave.

Paso 2: Determinación del nivel de confianza y el margen de error

¿Qué tan preciso debe ser?

Considerando este paso como un análisis del nivel de riesgo que se está dispuesto a asumir debido a que las respuestas que se obtendrán en la encuesta tendrán un pequeño margen de error ya que no se encuesta a toda la población. A continuación se establecen los márgenes a considerar en la presente, siendo lo establecido un margen de 5% de error.

El Intervalo de confianza es la probabilidad de que la muestra que ha elegido haya influido en los resultados obtenidos. Dicho intervalo de confianza puede variar el entre un 90 % y 99 %, no se recomienda disminuir el intervalo de confianza por debajo del 90 %.

Un intervalo de confianza del 95 % significa que usted obtendría los mismos resultados el 95 % de las veces. (El cual hemos elegido para trabajar en la presente investigación).

⁴⁴ Se analizó los datos a partir de la información de la página del sistema utilizado para la recolección de datos SurveruMonkey : https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size/?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_term=_inurl:es.surveymonkey.com/mp&utm_network=s&utm_campaign=b&source=SearchNetwork&placement=&cmpid=nonbrand&mkwid=sNmKYob59&pcrid=dsa&pmt=b&kw=_inurl:es.surveymonkey.com/mp&cvo_campaign=Spanish_DSA&cvo_adgroup=DSA&gclid=CJ3o8OiQ578CFYMF7Aody0EARA



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Paso 3: Determinación de la muestra mínima requerida

¿Qué tan grande debe ser la muestra que necesito?

Con los datos hallados anteriormente se ubicaran en la siguiente tabla a fin de establecer el tamaño mínimo de la muestra necesario para que los resultados sean representativos.

Población	Margen de error			Intervalo de confianza		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1,000	88	278	906	215	278	400
10,000	96	370	4,900	264	370	623
100,000	96	383	8,763	270	383	660
+ 1,000,000	97	384	9,513	271	384	664

De acuerdo al análisis realizado resulta necesario encuestar como **mínimo a 384 personas**

En la presente investigación se logró recopilar el resultado de 428 encuestados superando ampliamente al mínimo requerido

Con respecto a las observaciones efectuadas en el ámbito académico fueron realizados durante el segundo cuatrimestre del año 2013 y el primer cuatrimestre del año 2014.

Se pretende elaborar una primera aproximación empírica a fin de relevar las características de los jóvenes Argentinos de la “Generación Y”, su relación y percepción acerca de la gestión de RSE en función de indagar y encontrar aspectos claves que aporten datos relevantes tanto para las empresas que los contratan como para el las universidades que los educan.

Se pretende lograr un conjunto de parámetros concretos y confiables, debido a la escasa bibliografía y los estudios a nivel local siendo la bibliografía más amplia la proveniente de Estados Unidos, España y Latinoamérica como ser México y Chile, con lo cual en la mayoría de los artículos periodísticos se transportaron conceptos desarrollados en países fuertes donde las realidades de sus jóvenes distan de las de los nuestros en este sentido me basaré en investigaciones realizadas a nivel local por el académico y científico del CONICET (Cuesta, 2012) en el capítulo II donde detalla los Eventos Significativos Generacionales (ESG) donde analiza la realidades de la “Generación Y” en Argentina.

Espero contribuir con informaciones útiles y actuales para ayudar a corroborar o descartar algunas afirmaciones generalizadas sobre esta generación tan popular pero aun no bien conocidas y comprendidas.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

En referencia al material bibliográfico se encuentra un nivel variado proveniente de otros países del exterior, siendo destacable aclarar que dicho fenómeno generacional en Argentina se dio más tarde debido a motivos político, geográfico, demográficos y socio económico.

Por ello para el estudio de la “generación y” en argentina, deben tenerse en cuenta las diferencias cronológicas, falta de sincronía entre los procesos históricos sociales de los países del primer mundo y los latinoamericanos.

Por lo explicado anteriormente se encontró que recién se comenzó a investigarse con mayor fuerza a nivel local hace aproximadamente seis años lo cual impacto en recientes estudios y publicaciones de textos en Argentina.

Por ello en marco teórico se define a la Responsabilidad Social Empresaria en general y se explica en detalle su dimensión interna; también se conceptualizaran las características esenciales para entender a la “Generación Y” en Argentina encontrándose escasa información a nivel local, destacándose los textos de Paula Molinari (2011) y más tarde Martin Cuesta (2012).

En lo referente a la “Generación Y” y la sustentabilidad no se encontraron textos encontrándose solo se pudo encontrar diversas investigaciones realizadas por reconocidas consultoras de Recursos Humanos y empresas multinacionales, como también resúmenes de seminarios y Jornadas internacionales y locales⁴⁵.

Cabe destacar que el conocimiento de los gustos y preferencias laborales de la “generación Y” para relacionarlo eficientemente con una gestión de RSE interna puede constituir una ventaja competitiva para las empresas que lo pongan en práctica, ya se podría generar una gestión sustentable de talentos.

Con respecto a los tiempos en principio, en los meses de junio a diciembre de 2012, se trabajó en la elaboración del Plan y Proyecto de tesis, donde comenzaron a delinear la planificación de las tareas y tiempos asignados en las próximas etapas, para ello en la sección correspondiente se presenta el cronograma tentativo con la planificación de todas las tareas asociadas. El estudio de campo se estima que abarcara el segundo semestre del año 2013.

En relación a los valores y aportes concretos que esperan cumplir con la investigación propuesta se buscará conocer cuál es el porcentaje real de jóvenes que prefieren trabajar en empresas socialmente responsables y proponer nuevas formas de gestión a partir de sus expectativas.

⁴⁵ A nivel local en el primer semestre del año 2014 se destaca que tuve la oportunidad de asistir a eventos muy importantes especializados en la gestión de personas y Responsabilidad Social Empresaria, aportaron valiosa información actualizada para mi tesis: 1º Jornada Internacional “Gestión Sustentable: Ética, Liderazgo y Acción” y la Presentación de los indicadores GRI G4 en Argentina CPCECABA



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el análisis de los principales resultados de la investigación en tres secciones.

Primero se describen las principales características personales del grupo generacional denominado “Generación Y”. En el segundo apartado se identifican sus principales características y preferencias laborales. Por último se establece el grado de información y sus principales fuentes, su percepción acerca de la gestión de RSE como también el grado de interés acerca de la gestión de RSE Interna.

Esta investigación se realizó con el propósito de conocer las principales características personales, sus preferencias laborales, motivacionales y el nivel de información que poseen dichos jóvenes acerca de la RSE para determinar el grado de preferencia y motivación que tienen al elegir un lugar para trabajar y hacer carrera.

Parte de la metodología que se utilizó para la presente tesis fue realizar una Investigación de campo mediante la confección de una encuesta denominada “La voz de la Generación Y 2014” de elaboración propia, en base a bibliografía y relevamientos anteriores.

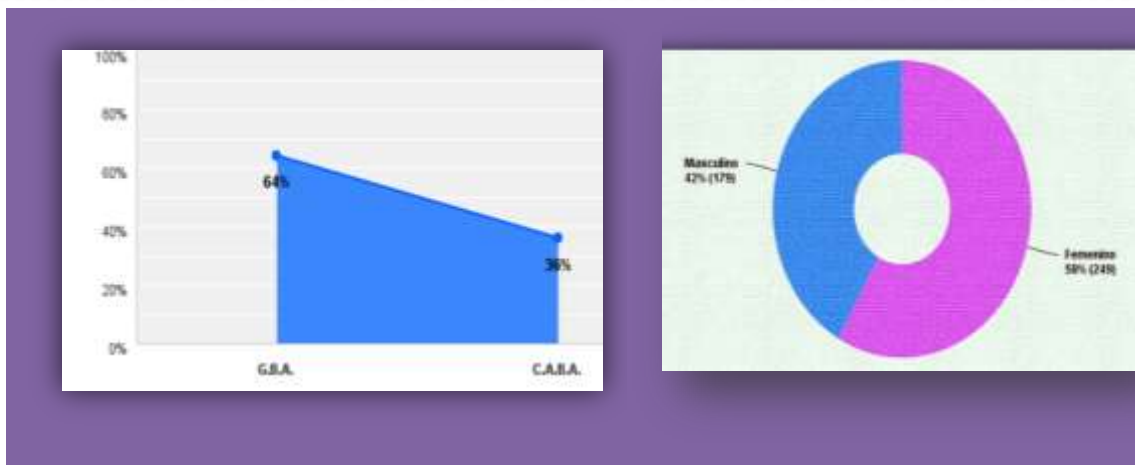
Para la recolección de datos y análisis se utilizó el programa SurveyMonkey y SPSS, la encuesta se realizó de manera online como ser vía email, por enlaces web, publicación en Facebook entre otras.

ENCUESTA “LA VOZ DE LA GENERACIÓN Y 2014”

Características de la muestra: De los 428 individuos que respondieron la encuesta se exponen los siguientes datos relevados.

Figura 3. Lugar de Residencia

Figura 4. Sexo del encuestado



Fuente: Elaboración propia / Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

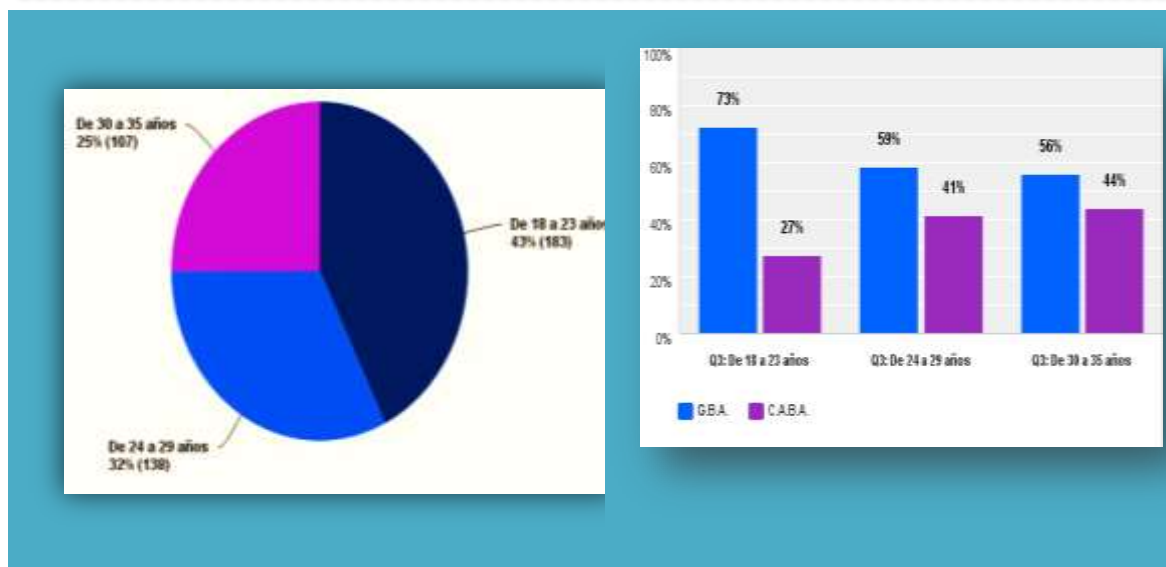
En la **figura 3** se observa que el 64% de los encuestados reside en G.B.A. y el 36% en C.A.B.A.

Por su parte se puede observar en la **figura 4** que el 58% son mujeres y el 42% varones. En cuanto al rango de edades, siendo el mismo un dato relevante para la presente investigación a fin de realizar los corte etarios al interior del rango de edades considerado incluido en la “Generación Y”.

Se observa en la **figura 5** que el 43% pertenece al rango de edades que va desde los 18 años hasta 23 años inclusive, en tanto el 32 % corresponde al rango de edades que va desde 24 a 29 años inclusive y el 25% restante pertenece al rango de edades comprendido entre 30 y 35 años inclusive.

Figura 5. Rango de edades

Figura 6. Lugar de Residencia de acuerdo al rango de edades



Fuente: Elaboración propia / “La voz de la Generación Y 2014”

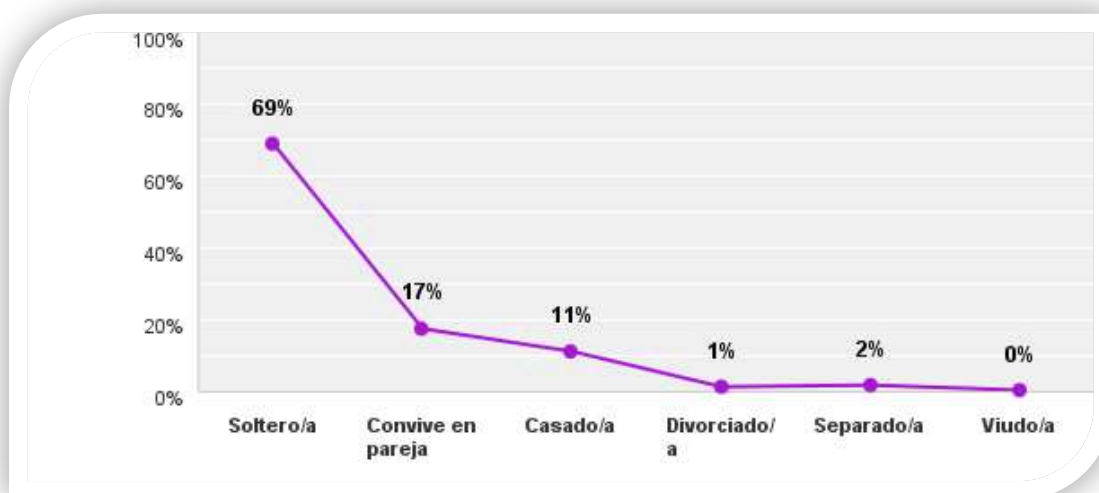
Al realizar el cruce respecto del lugar de residencia con respecto a los rango de edades se observa según **figura 6** que del total de los encuestados pertenece al rango de edades que abarca desde los 18 años hasta 23 años el 73% de los encuestados residen en G.B.A. y tan solo el 27% reside en C.A.B.A.; mientras que del total de los encuestados pertenecientes al rango de edades de entre 24 a 29 años inclusive el 59% residen en G.B.A. y el 41% en C.A.B.A., por último se observa que del rango de edades que abarba desde los 30 a los 35 años inclusive el 56% residen en G.B.A. y el 44% en C.A.B.A.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Según se observa en la **figura 7** del total de los encuestados el 69 % manifestó ser soltero, mientras que el 17% informo que convive en pareja y solo el 11% manifestó estar casado legalmente, luego tan solo el 2% manifestó estar separado de echo y el 1 % ya se encuentra divorciado legalmente.

Figura 7. Estado civil actual



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Continuando con el análisis al realizar el cruce entre estado civil y el rango de edades queda evidenciado en la **tabla 2** siendo los datos más relevantes coincidentes con lo esperable de acuerdo a su rango de edad.

Aquí se observa que del 69 % total de los encuestados que manifestó ser soltero el 59% corresponde al rango de edades comprendido entre 18 y 23 años; con respecto al 17% del total que manifestó convivir en pareja el 57% está comprendido entre el rango de edades de entre 24 y 29 años y por ultimo del 11% que manifestó estar casado legalmente el 85 % corresponde al rango de edades comprendido entre 30 a 35 años siendo aquí donde se observan los valores correspondientes a la categorías de divorciados.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

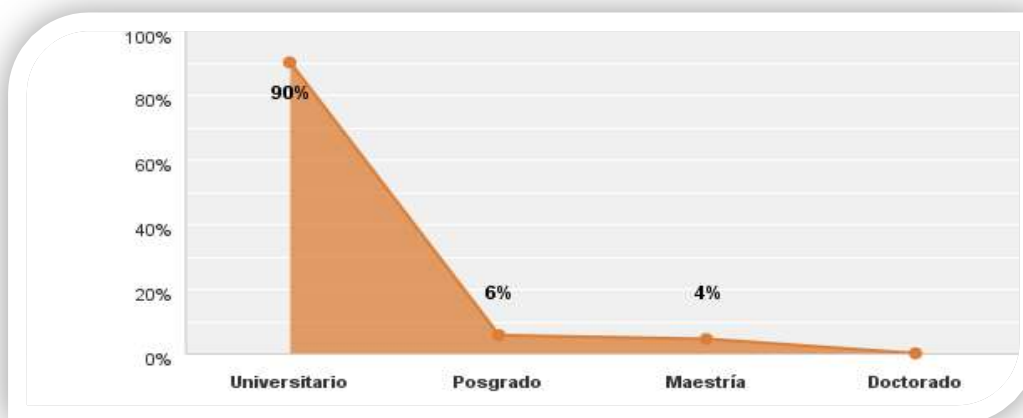
Tabla 2. Estado civil según rango de edades

	Q3: De 18 a 23 años	Q3: De 24 a 29 años	Q3: De 30 a 35 años	Total
Soltero/a	59% 173	30% 87	12% 34	294
Convive en pareja	11% 8	57% 42	32% 24	74
Casado/a	4% 2	15% 7	81% 38	47
Divorciado/a	0% 0	20% 1	80% 4	5
Separado/a	0% 0	14% 1	86% 6	7
Viudo/a	0% 0	0% 0	100% 1	1
Total de encuestados	183	138	107	428

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Con respecto al nivel de educación se observa en la **figura 8** que el 90% de los encuestados se encuentra cursando una carrera universitaria de grado, solo el 6% informo estar cursando una carrera de especialización o posgrado y el 4 % restante una Maestría, ninguno manifestó estar cursando un doctorado aun.

Figura 8. Nivel de educación actual



Fuente: Elaboración propia. Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

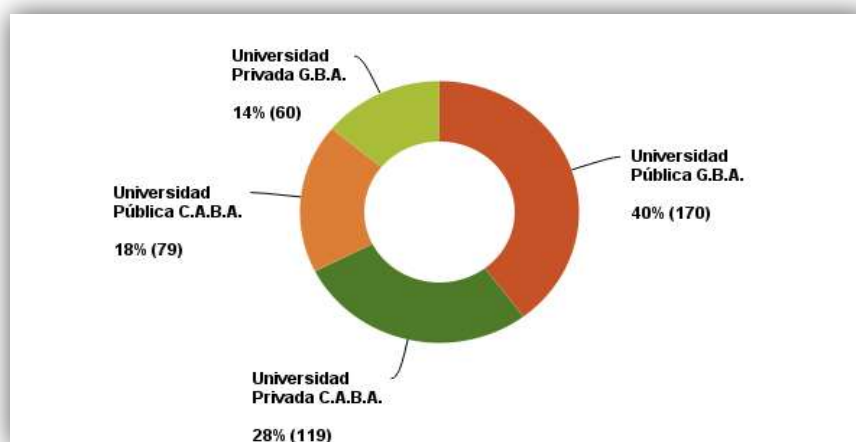
“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Cuando se les solicito que indicaran la Universidad a la que asisten, se les dio a escoger entre las cuatro opciones que se exponen en la **figura 9** donde se observa que la mayoría de los encuestados el 40% asisten a una universidad pública ubicada en G.B.A.,

El segundo puesto es para las universidades privadas ubicadas en C.A.B.A. ya que el 28 % afirmo que asisten a una institución de este tipo, en tanto el 18% informo que concurren en alguna universidad pública ubicadas en C.A.B.A.

Por último el 14 % restante indico que realizan sus estudios en alguna de las universidades privadas ubicadas en G.B.A.

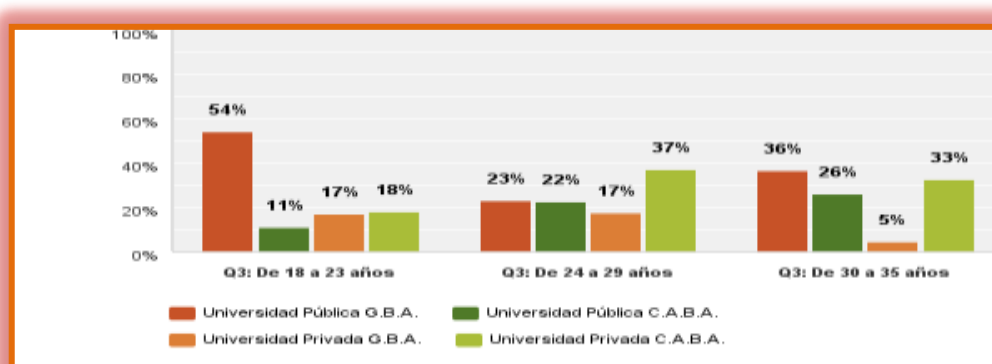
Figura 9. Universidad a la que asisten



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Continuando con el análisis

Figura 10. Universidad a la que asisten de acuerdo al rango de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Realizando el cruzamiento de datos de las universidades a la que asisten y el rango de edades se obtuvo que:

El 40% asistente a una universidad pública ubicada en G.B.A., corresponde el 54% al rango de edad de 18 a 23 años, el 23% para los que van de 24 a 29 años, y para los de 30 a 35 años le corresponde un 36%.

En segundo lugar tenemos a las universidades privadas ubicadas en C.A.B.A. ya que el 28% afirmó que asisten a una institución de este tipo, correspondiéndole el 18% al rango de edad que va desde los 18 a 23 años, lo eligieron un 37% los de 24 a 29 años, y por último los de 30 a 35 años un 33% prefirieron este establecimiento educativo.

En tanto el 18% informo que concurren en alguna universidad pública ubicadas en C.A.B.A., solo un 11% de los encuestados que van desde los 18 a 23 años eligió este establecimiento, un 22% fue elegido por el rango de edad de 24 a 29 años y un 26% le corresponde a los encuestados de 30 a 35 años.

Por último el 14% restante indico que realizan sus estudios en alguna de la universidad privada ubicada en G.B.A., siendo elegido un 17% por jóvenes de 18 a 23 años, aquí notamos una coincidencia con los jóvenes de 24 a 29 años que eligieron un 17% a estos establecimientos, mientras que para los de 30 a 35 años solo lo prefirió un 5%.

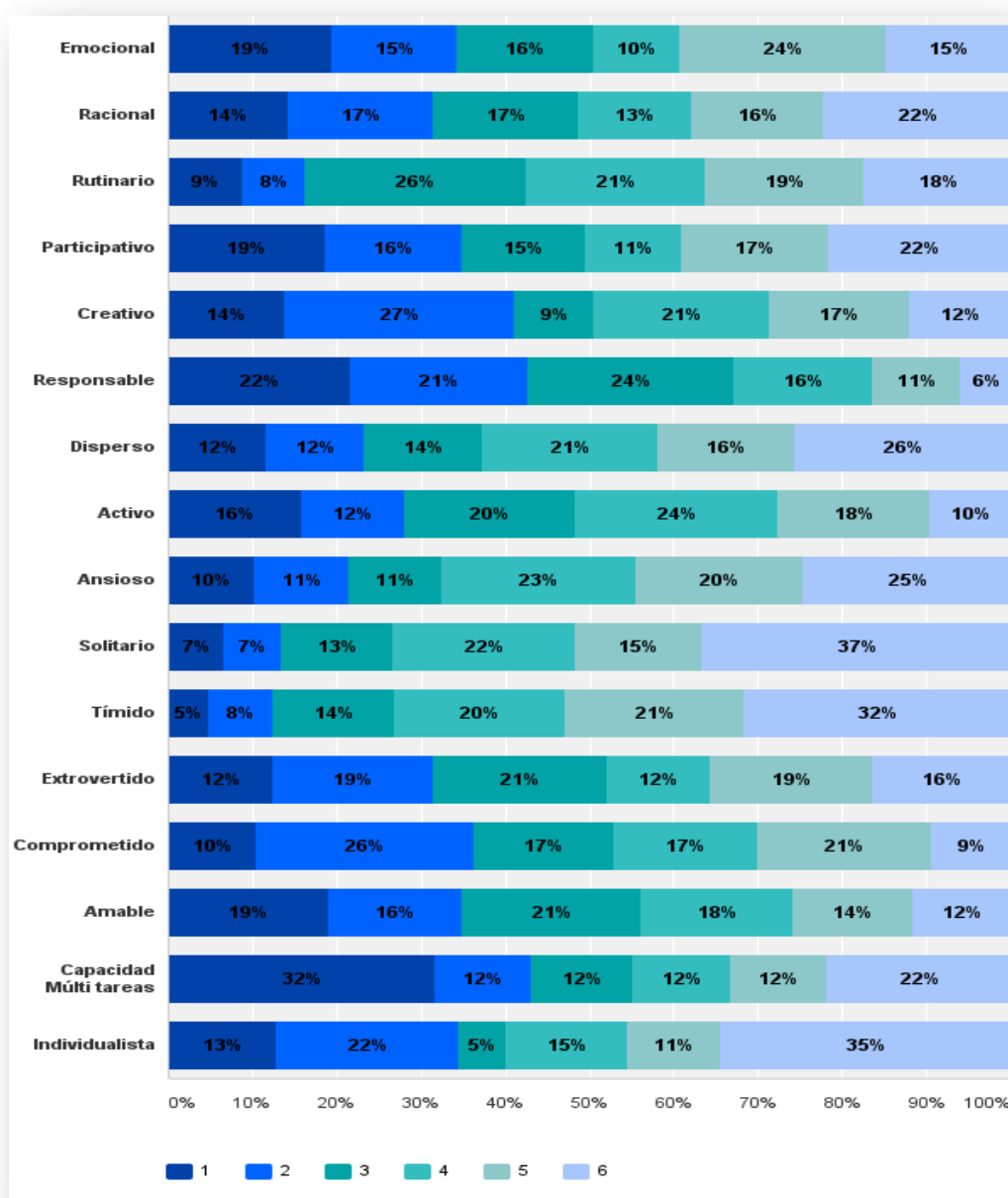


“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Características, los gustos y las preferencias personales de los jóvenes de la “generación y”

Según los datos obtenidos mediante la encuesta “La voz de la Generación Y 2014” (elaboración propia) se pudo observar las principales características personales y laborales del grupo en estudio que se presentan a continuación.

Figura 11. Características personales



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Tabla 3. Orden de prioridad de características personales

Posición	Características personales más elegidas según orden de prioridad					
	1º lugar	2º lugar	3º lugar	4º lugar	5º lugar	6º lugar
1	32% Capacidad multitarea	27% Creativo	26% Rutinario	24% Activo	24% Emocional	37% Solitario
2	22% Responsable	26% Comprometido	25% Responsable	23% Ansioso	21% Tímido 21% Comprometido	35% Individualista
3	19% Emocional 19% Participativo 19%	22% Individualista	21% Extrovertido 21% Amable	22% Solitario	20% Ansioso	32% Tímido
4	Amables 16% Activo	21% Responsable	20% Activo	21% Rutinario 21% Creativo 21% Disperso	19% Rutinario 19% Extrovertido	
5	14% Racional 14% Creativo					19% Extrovertido
6	13% Individualista	17% Racional	16% Emocional	18% Amable	18% Activo	25% Ansioso

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

(Las características proporcionadas fueron seleccionadas de acuerdo a la bibliografía analizada, observación personal y una encuesta previa realizada como prueba piloto).

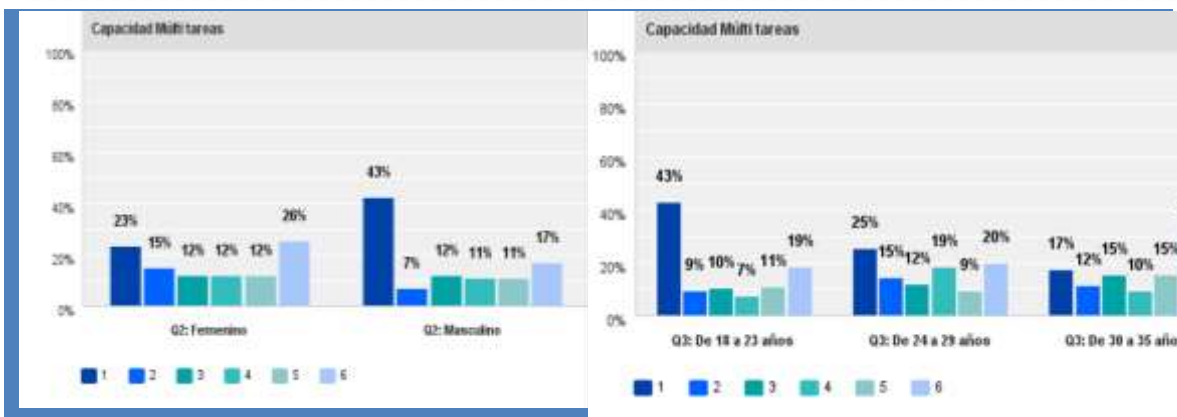
Se les solicito que seleccionen de un listado en orden de prioridad las seis características con las cuales se sienten más identificados a nivel personal, se tuvo en cuenta la opción otros con el fin de que puedan indicar opciones no contempladas en el listado, se puede observar que en primer lugar se sintieron identificados un 32% con la Capacidad multitareas.

En el apartado otros, se observa que indicaron las siguientes características no previstas en el listado: puntal, dinámico, innovador, ordenado, voluntarioso, simpático, expeditivo, emprendedor.

Para un mayor grado de análisis se realizó el cruzamiento de datos por rango de edades teniendo en cuenta las seis características personales que priorizaron en primer lugar presentando los resultados a continuación:

“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

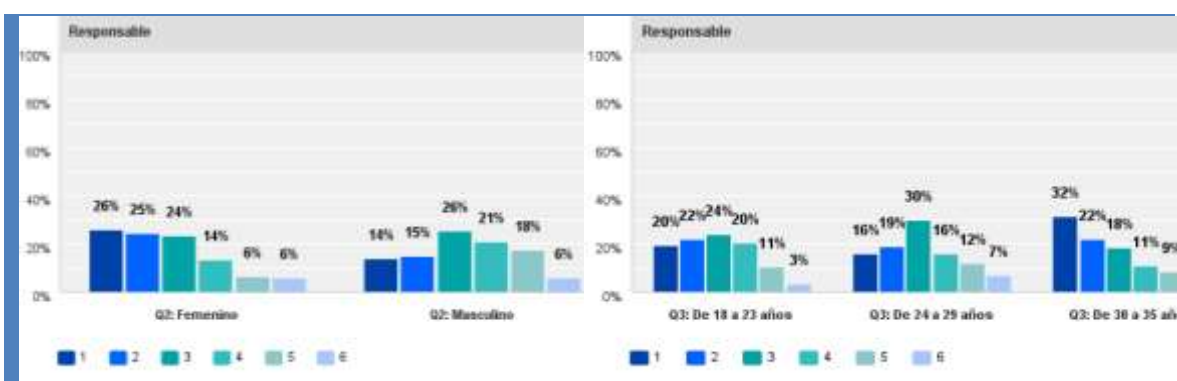
Figura 12. Característica Personal: CAPACIDAD MULTITAREAS acuerdo al sexo y rango de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

En segundo lugar:

Figura 13. Característica Personal: RESPONSABLE acuerdo al sexo y rango de edades

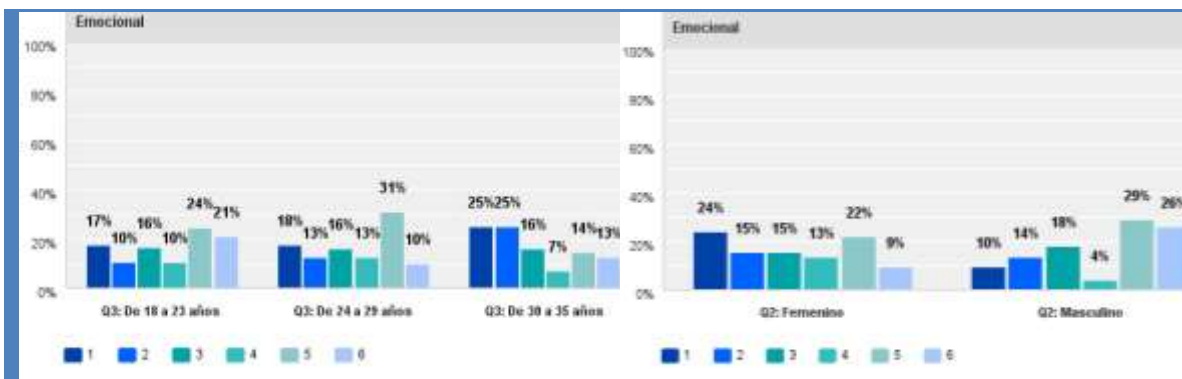


Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

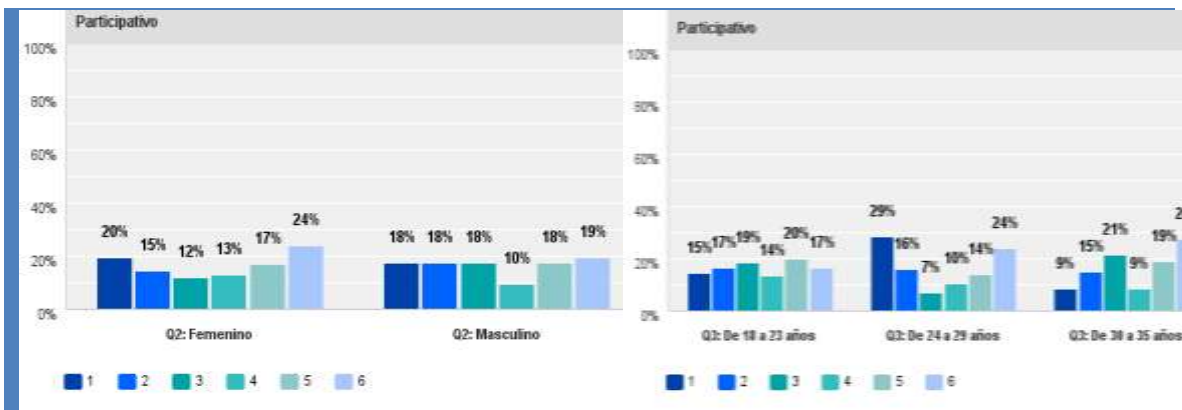
Luego se le siguen las características: EMOCIONAL, PARTICIPATIVO Y AMABLES

Figura 14. Característica personal elegida EMOCIONAL acuerdo al rango de edades y al sexo



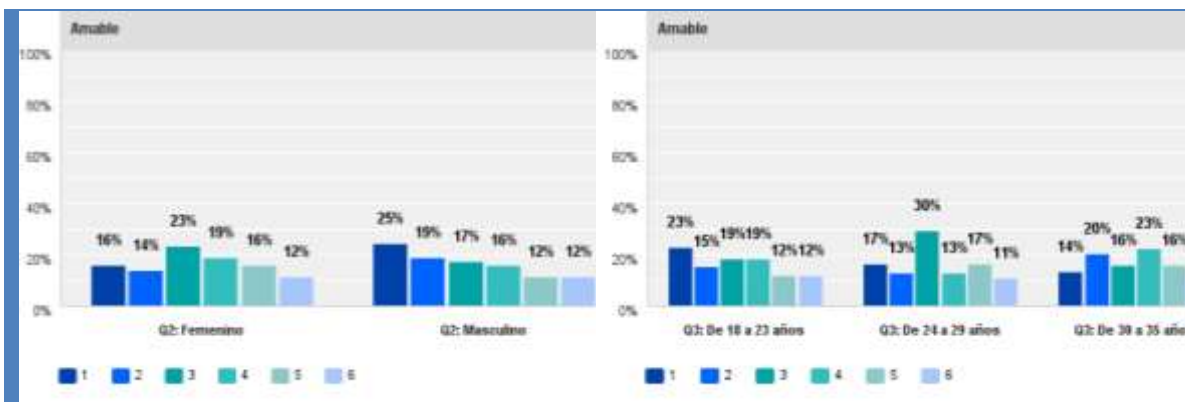
Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Figura 15. Característica personal elegida PARTICIPATIVO acuerdo al rango de edades y al sexo



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

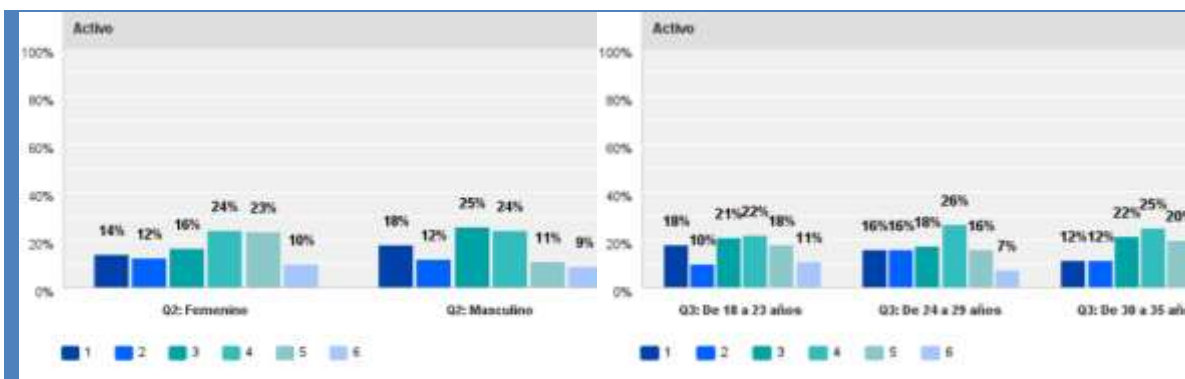
Figura 16 Característica personal AMABLE acuerdo al rango de edades y al sexo



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

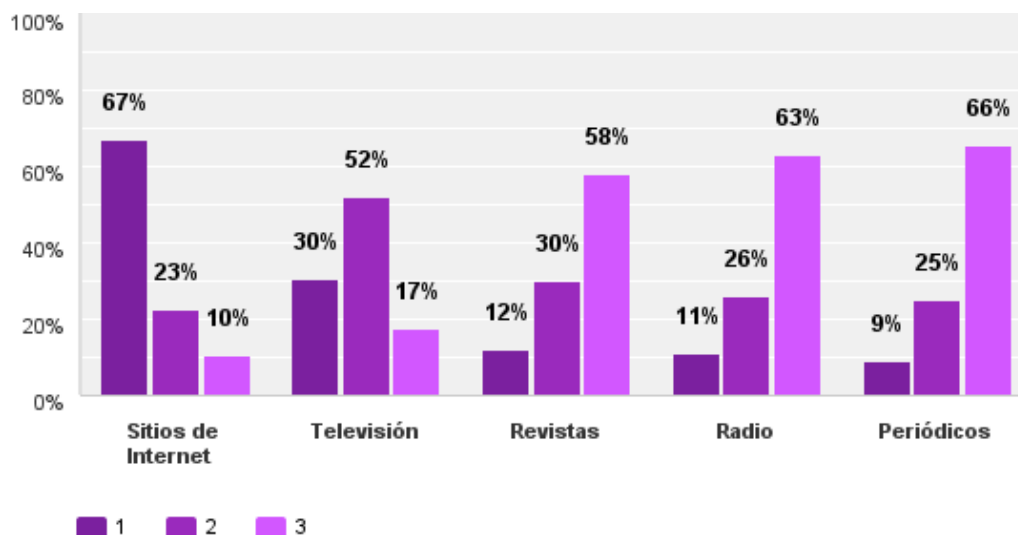
Por último se destacó la característica: **ACTIVOS**

Figura 17. Característica personal ACTIVÓ acuerdo al rango de edades y al sexo



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

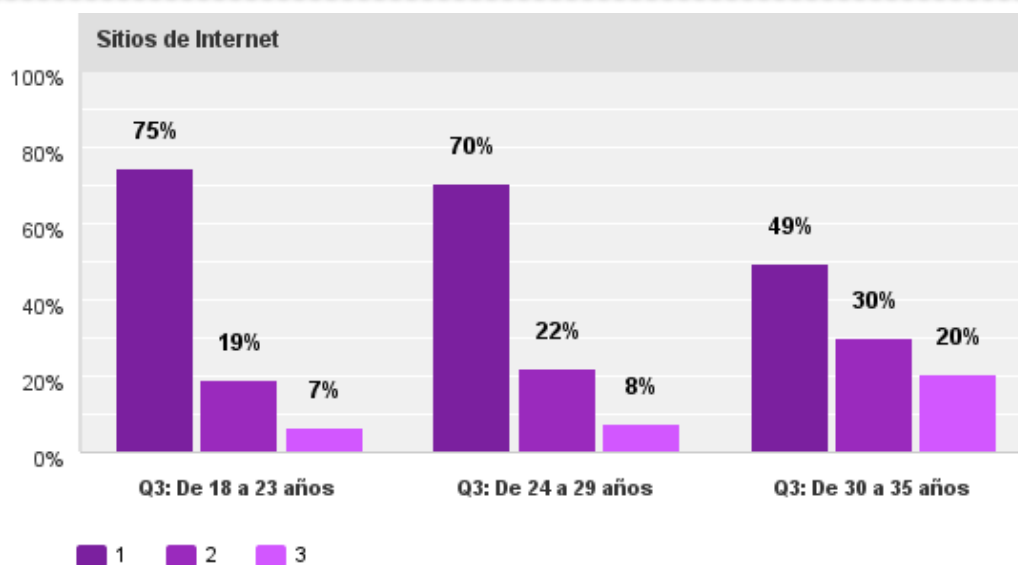
Figura 18. Principales medios de comunicación de los “Gen Y”



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

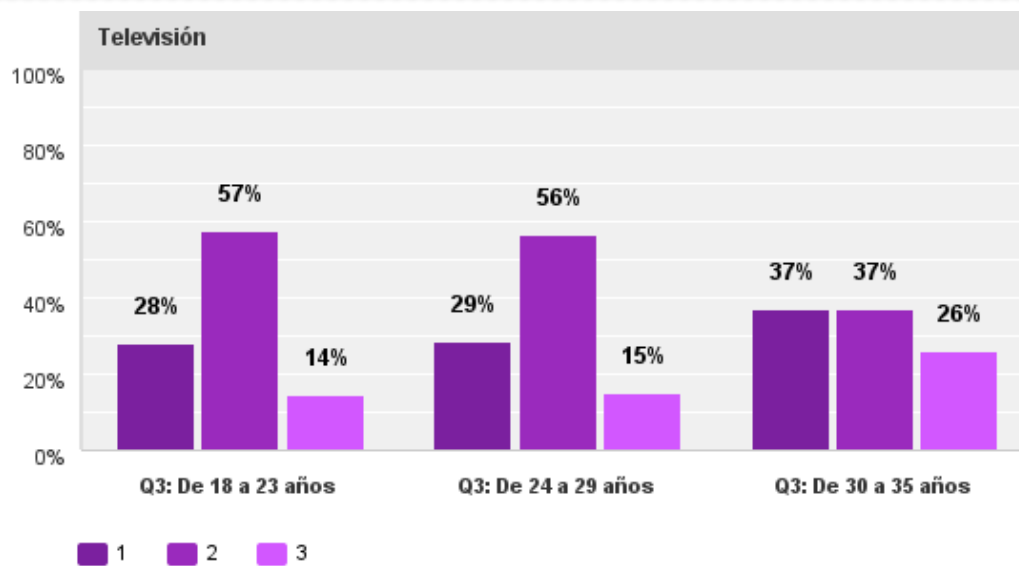
Se solicitó que Indiquen los tres principales medios de comunicación que utilizan normalmente para mantenerse informados, dio como resultado que en primer lugar con el 67% se destacó los sitios de internet, en segundo lugar se encuentra con el 66% los periódicos y por ultimo con un 63% la radio.

Figura 19. Sitios de Internet de acuerdo al rango de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Figura 20. Televisión de acuerdo al rango de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”



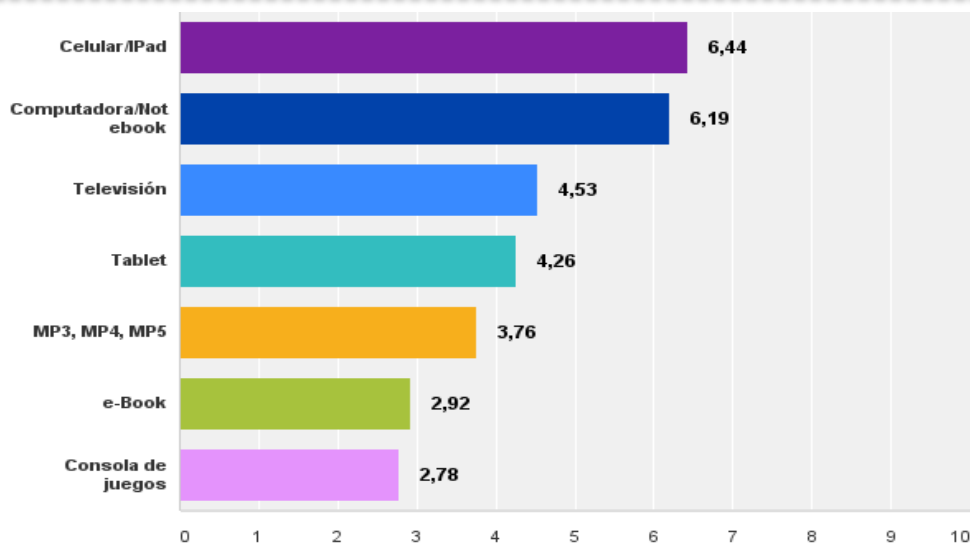
“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Tabla 4: Principales medios de comunicación de los “Gen Y”

Televisión				
	1	2	3	Total
Q3: De 18 a 23 años	28% 49,00	57% 100,00	14% 25,00	174
Q3: De 24 a 29 años	29% 38,00	56% 75,00	15% 20,00	133
Q3: De 30 a 35 años	37% 36,00	37% 36,00	26% 25,00	97
Radio				
	1	2	3	Total
Q3: De 18 a 23 años	5% 6,00	24% 30,00	71% 88,00	124
Q3: De 24 a 29 años	10% 10,00	24% 24,00	67% 68,00	102
Q3: De 30 a 35 años	25% 16,00	34% 22,00	42% 27,00	65
Periódicos				
	1	2	3	Total
Q3: De 18 a 23 años	6% 4,00	26% 18,00	69% 48,00	70
Q3: De 24 a 29 años	6% 3,00	19% 9,00	74% 35,00	47
Q3: De 30 a 35 años	17% 8,00	30% 14,00	52% 24,00	46
Revistas				
	1	2	3	Total
Q3: De 18 a 23 años	6% 1,00	25% 4,00	69% 11,00	16
Q3: De 24 a 29 años	29% 4,00	29% 4,00	43% 6,00	14
Q3: De 30 a 35 años	5% 1,00	35% 7,00	60% 12,00	20
Sitios de Internet				
	1	2	3	Total
Q3: De 18 a 23 años	75% 123,00	19% 31,00	7% 11,00	165
Q3: De 24 a 29 años	70% 83,00	22% 26,00	8% 9,00	118
Q3: De 30 a 35 años	49% 46,00	30% 28,00	20% 19,00	93
Otro (especifique)				
	Q3: De 18 a 23 años	Q3: De 24 a 29 años	Q3: De 30 a 35 años	Total
Otro (especifique)	2	1	2	5

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Figura 21. Elementos electrónicos que priorizan los “Gen Y”



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les solicito que seleccionen en orden de prioridad de acuerdo a la importancia que le dan en su vida diaria a los siguientes elementos electrónicos, con la opción otros.

Los más elegidos fueron:

En primer lugar la utilización de celulares y iPad.

En segundo lugar indicaron a las computadoras/ Notebook.

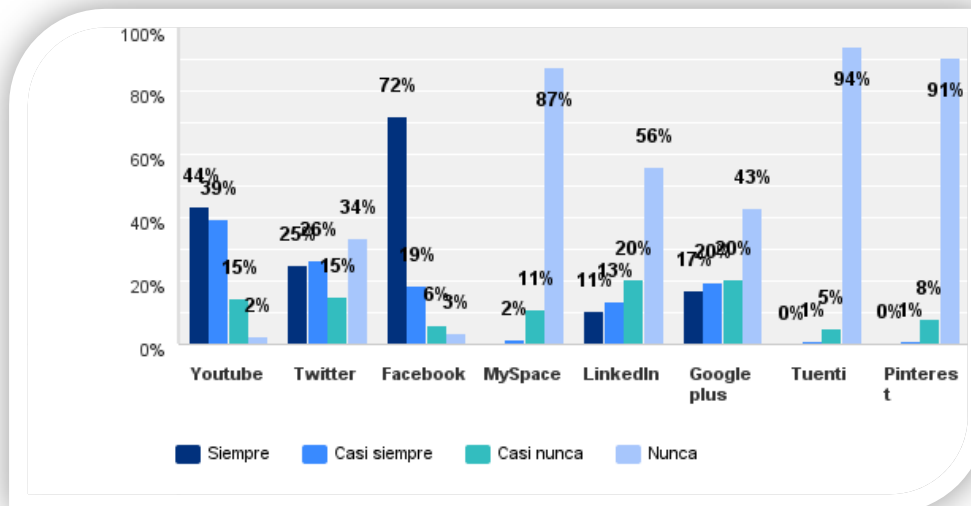
Luego se destacan también:

A la televisión, la Tablet, seguido del MP3; MP4

Y por último ubicaron:

Al e - Book y a las consolas de juegos.

Figura 22. Las Redes Sociales más utilizadas frecuentemente por los “Gen Y”



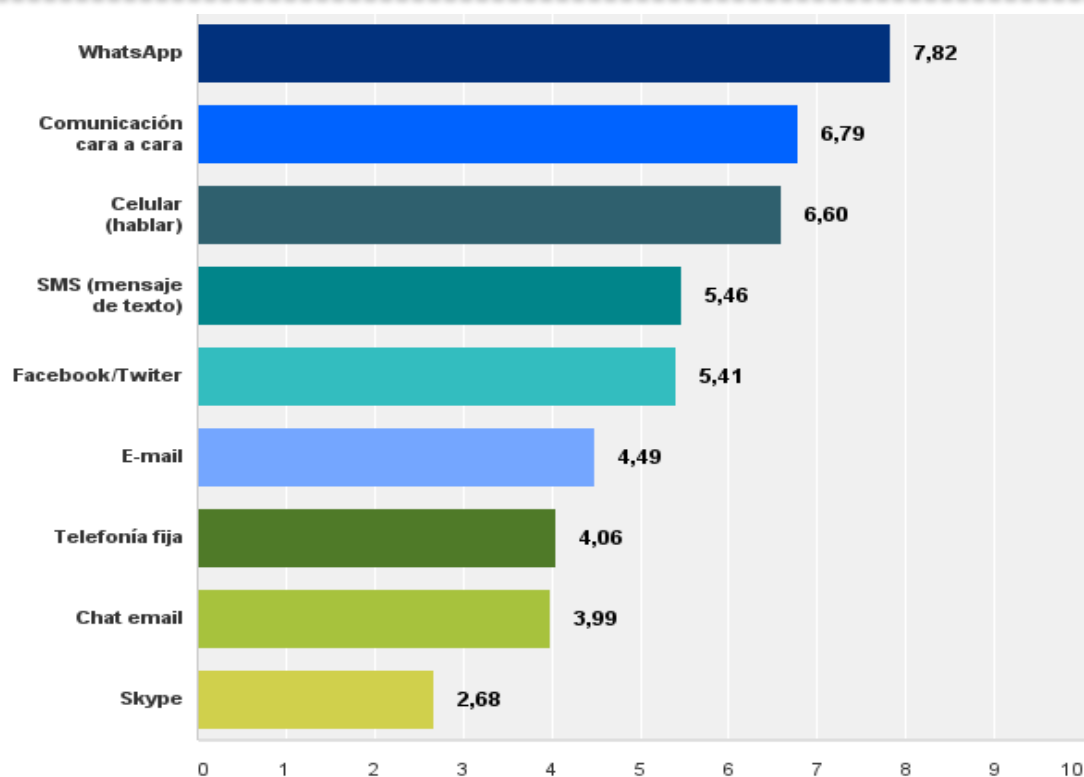
Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Según muestra la **figura 22** les solicito que indicaran las Redes Sociales que utilizan y la frecuencia esto dio como resultados más relevantes que:

En la opción Siempre: Un 72% fue elegido Facebook
En la opción Casi siempre: Un 39% eligió a YouTube

En tanto en la opción Casi nunca: el 20% indico Google plus
 Y en la opción Nunca: posicionaron con un 94% a Tuenti

Figura 23 Preferencias comunicacionales de los “Gen Y”



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les solicito que indiquen en orden de prioridad cómo prefieren comunicarse a diario. Dando como resultado:

- 1° Mensajes mediante whatSapp,**
- 2° Comunicación cara a cara**
- 3° Hablar por celular**

- 4° Los SMS
- 5° La utilización de Facebook/ twitter
- 6° El E-mail
- 7° La Telefonía fija
- 8° El chat/email
- 9° Comunicarse por Skype



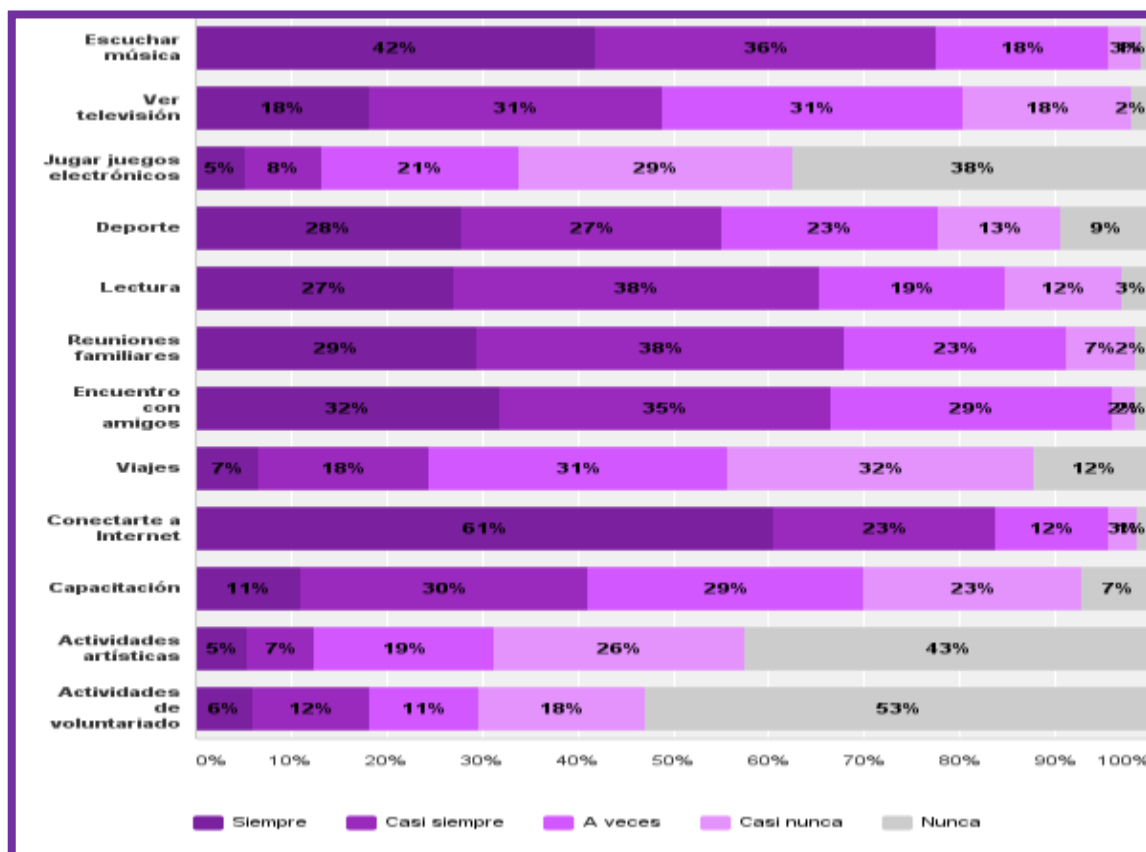
“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Tabla 5. Preferencias comunicacionales de los “Gen Y”

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No lo utilizo	Total	Ranking promedio
WhatsApp	46% 195,00	21% 88,00	11% 46,00	6% 27,00	4% 15,00	3% 13,00	0% 2,00	1% 5,00	1% 4,00	8% 33,00	428	7,82
Comunicación cara a cara	35% 148,00	13% 57,00	12% 51,00	13% 55,00	9% 39,00	7% 29,00	6% 26,00	3% 14,00	2% 8,00	0% 1,00	428	6,79
Celular (hablar)	9% 38,00	29% 123,00	23% 100,00	15% 64,00	9% 38,00	7% 29,00	6% 25,00	2% 8,00	0% 0,00	1% 3,00	428	6,60
SMS (mensaje de texto)	3% 11,00	9% 39,00	18% 78,00	19% 82,00	20% 84,00	16% 68,00	7% 31,00	4% 18,00	1% 6,00	3% 11,00	428	5,46
Facebook/Twitter	3% 14,00	11% 48,00	16% 69,00	18% 76,00	16% 69,00	14% 59,00	8% 36,00	6% 25,00	2% 10,00	5% 22,00	428	5,41
E-mail	2% 10,00	5% 23,00	8% 35,00	11% 47,00	14% 60,00	16% 70,00	18% 79,00	11% 47,00	3% 13,00	10% 44,00	428	4,49
Telefonía fija	1% 5,00	7% 29,00	5% 22,00	9% 39,00	11% 48,00	16% 68,00	17% 74,00	17% 72,00	7% 30,00	10% 41,00	428	4,06
Chat email	1% 3,00	4% 16,00	5% 22,00	6% 27,00	13% 54,00	13% 56,00	15% 65,00	16% 69,00	4% 18,00	23% 98,00	428	3,99
Skype	1% 4,00	1% 5,00	1% 5,00	2% 10,00	4% 19,00	4% 17,00	6% 27,00	8% 34,00	22% 95,00	50% 212,00	428	2,68

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Figura 24. Actividades que prefieren realizar los “Gen Y” su tiempo libre



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

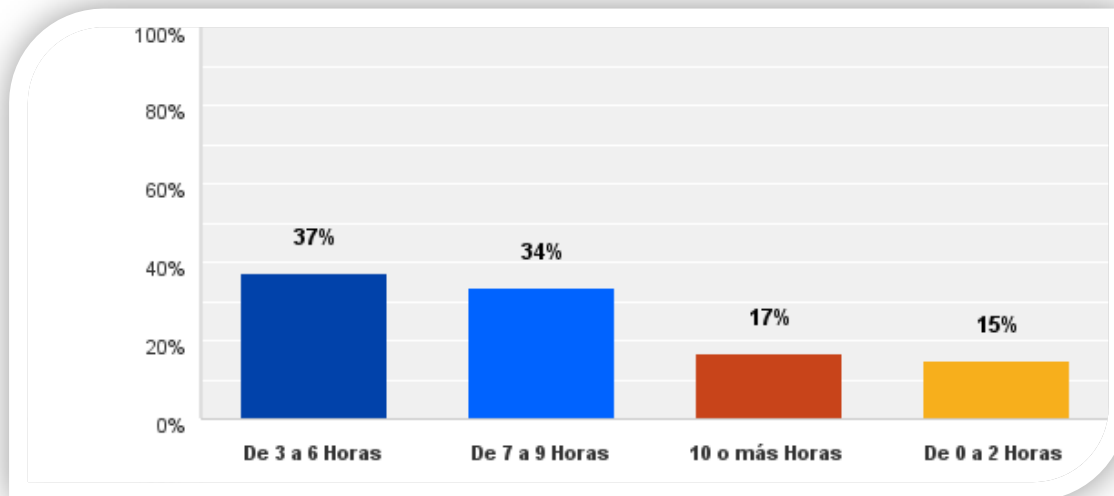
Se les solicito que indicaran las actividades que realizan en su tiempo libre y con qué frecuencia, también se propuso el apartado otros.

El resultado indica lo siguiente:

- 1° la gran mayoría el 61% eligió navegar por internet o chatear.
- 2° el 38% eligió la lectura ya que muchos jóvenes se encuentran estudian y además trabajan también este porcentaje fue alcanzado por los que prefieren estar reunidos en familia.
- 3° el 31% eligieron los viajes y ver la televisión.

Luego les siguieron escuchar radio, reuniones con amigos, jugar juegos electrónicos, capacitación, actividades artísticas, voluntariado.

Figura 25. De su tiempo libre “Gen Y” cuanto destinan exclusivamente a su Internet a diario



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

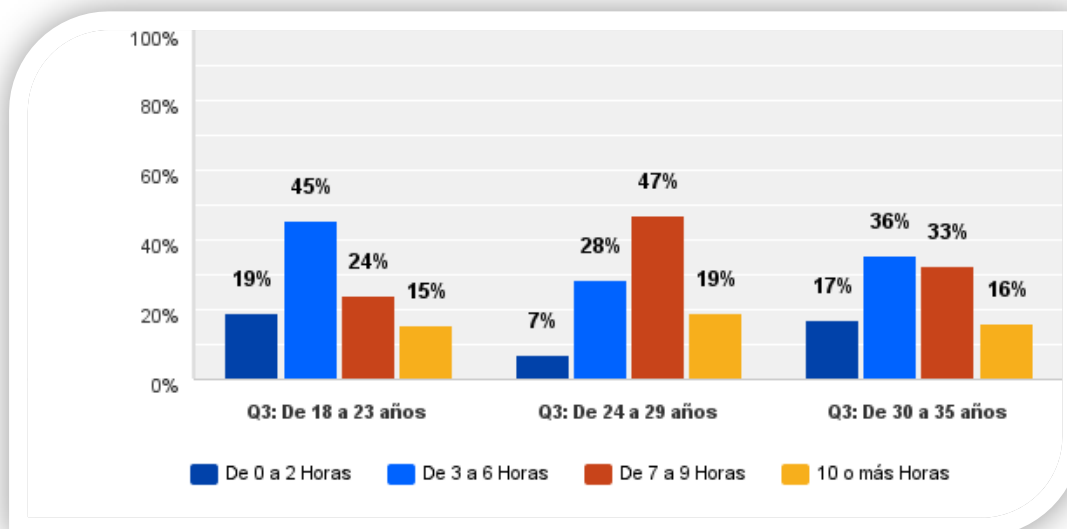
Se les solicito que indicaran de acuerdo a un rango preestablecido la cantidad de horas que destinan exclusivamente a conectarse a Internet a diario en su tiempo libre, (considerando cada rango desde la conexión que establecen en su computadora personal y no en su celular ya que en la actualidad estos jóvenes desde sus dispositivos móviles permanecen conectados a la web a tiempo completo (24 horas diarias los 365 días del año).

Como se advierte en la figura el 37% indicó que se conecta diariamente a la web entre 3 y 6 horas, el 34% entre 7 y 9 horas, el 17% respondió más de 10 horas y el 15% restante indicó el rango de 0 a 2 horas.

Aquí se puede advertir el predominante peso y valor que tiene en la vida diaria de estos jóvenes la conexión a la Web.

Para continuar se realizó el análisis de la información según los rango de edades aquí se puede distinguir las preferencias.

Figura 26. De su tiempo libre los “Gen Y” cuanto destinan exclusivamente al uso de Internet a diario según los diferentes rangos de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Del análisis del cuadro precedente surgió que:

Del rango de edad que va desde los 18 a 23 años el 45% eligió el horario de 3 a horas, Y los que tienen 24 a 29 años utilizan internet en el rango horario de 7 a 9 horas siendo este el 47% de los encuestados, mientras que para los que tienen de 30 a 35 años que son el 36% usan el horario de 3 a 6 horas.

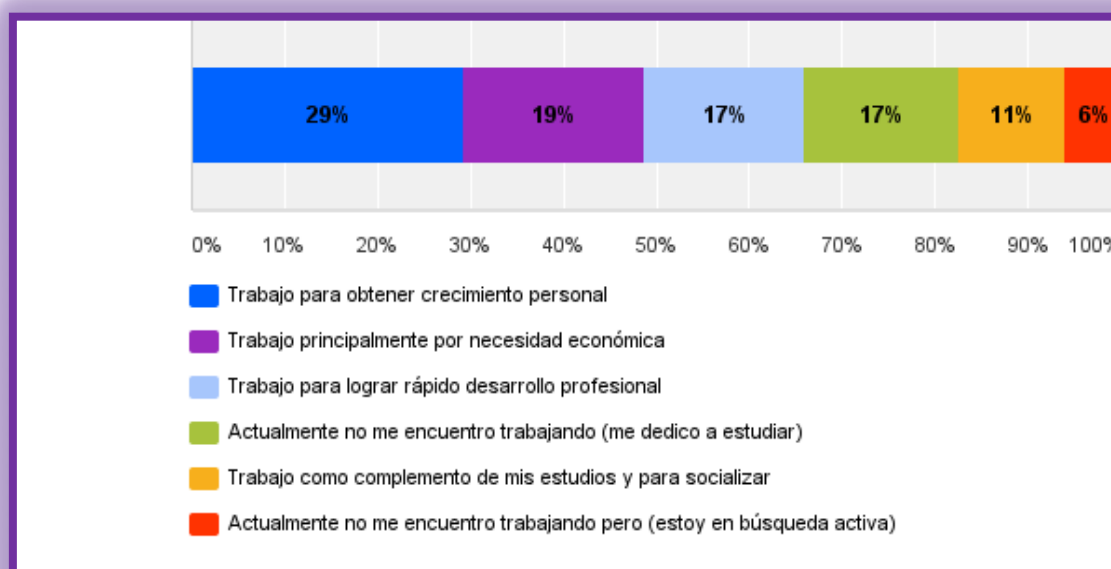


“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Expectativas laborales que tienen los jóvenes de la “Generación Y”

En este apartado se presentan algunos de los datos relevados, poniendo el foco en las opiniones del grupo en estudio con respecto a las cuestiones relacionadas con el trabajo, el empleo y su profesión.

Figura 27. Principales motivos de los “Gen Y” a la hora de trabajar



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les solicito que indicaran si actualmente se encuentran trabajando y su principal motivación como se observa en la **figura 27** los resultados fueron muy variados:

El 29% manifestó que trabaja principalmente para obtener crecimiento personal.

El 19% indico que trabaja principalmente por necesidad económica.

Dos grupos comparten en el 17% pero lo hacen en sentido opuesto ya que uno de los grupos indico que trabaja principalmente para lograr rápido crecimiento profesional y el otro grupo indico que actualmente no trabaja porque se dedican exclusivamente a estudiar.

Luego el 11% remarco que trabaja principalmente como complemento de sus estudios y para socializar (hacer nuevos amigos en el trabajo).

Por último un 6% de los encuestados expreso que actualmente no se encuentra trabajando pero está en búsqueda activa.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Tabla 6: Principales motivos de los “Gen Y” a la hora de trabajar según el rango de edad

	Q3: De 18 a 23 años	Q3: De 24 a 29 años	Q3: De 30 a 35 años	Total
Trabajo como complemento de mis estudios y para socializar	59% 29	35% 17	6% 3	49
Trabajo para obtener crecimiento personal	40% 50	36% 45	24% 30	125
Trabajo principalmente por necesidad económica	17% 14	36% 30	47% 39	83
Trabajo para lograr rápido desarrollo profesional	27% 20	41% 30	32% 24	74
Actualmente no me encuentro trabajando (me dedico a estudiar)	82% 58	8% 6	10% 7	71
Actualmente no me encuentro trabajando pero (estoy en búsqueda activa)	46% 12	38% 10	15% 4	26
Total de encuestados	183	138	107	428
Otro (especifique)	3	2	5	10

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

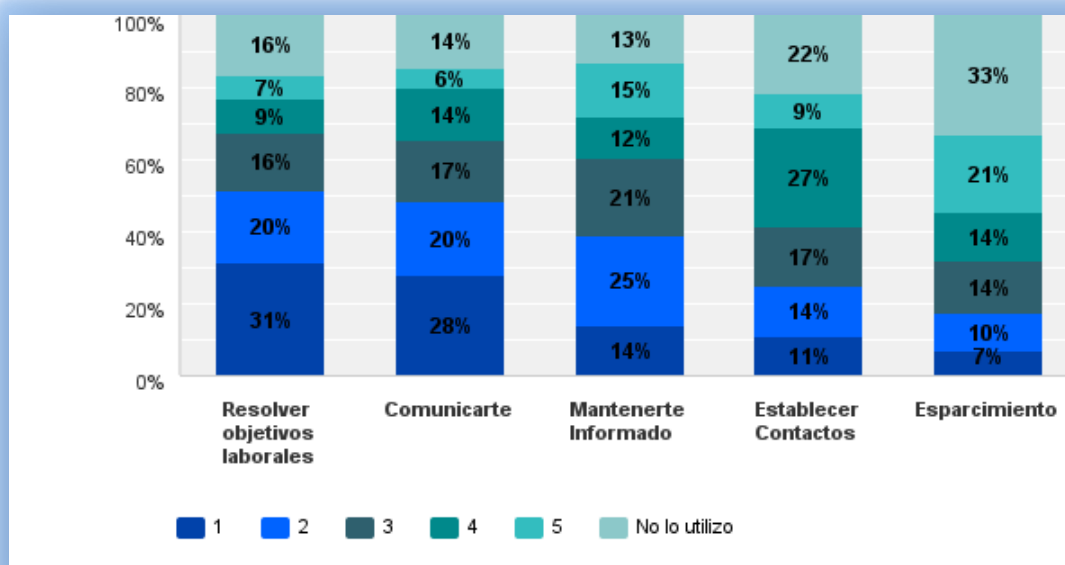
Con el fin de obtener un mayor grado de análisis en la **tabla 6** se muestran estos valores de acuerdo a los rangos de edades.

El grupo que va de los 18 años a los 23 años con un 82% expuso que, actualmente no se encuentra trabajando por qué se dedica exclusivamente a estudiar.

El grupo que va desde 24 años a 29 años con un 41% indico que trabaja para lograr un rápido desarrollo profesional.

En tanto el tercer grupo que va desde los 30 años a 35 años con un 47% indico que trabaja principalmente por necesidad económica.

Figura 28. Como utilizan los “Gen Y” a las Redes Sociales en el trabajo



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les solicito que indicaran el uso que normalmente le dan a las redes sociales dentro del horario laboral en sus puestos de trabajo.

Como se observa en la **figura 28**, teniendo en cuenta a las tres cortes que nuestra la **tabla 7**

El grupo de jóvenes de entre 18 años y 23 años:

El 30% indicaron que utilizan las redes sociales para resolver problemas laborales, un 26% eligió la opción mantenerse informado, el 18% indico que lo utiliza para establecer contactos, el 38% dijo no utilizar las redes sociales en el trabajo para esparcimiento.

El grupo de los de 24 años a 29 años:

Con un 33% eligieron la opción resolver objetivos laborales, el 23% opto por mantenerse informado, el 31% eligió establecer contactos y el 30% dijo no utilizar las redes sociales en el trabajo para esparcimiento.

El grupo de encuestados que va desde 30 años a 35 años:

Con un 36% prefirieron la opción comunicarse, un 27% eligió mantenerse informado, el 28% prefirió la opción establecer contactos y por ultimo un 29% dijo no utilizar las redes sociales en el trabajo para esparcimiento.



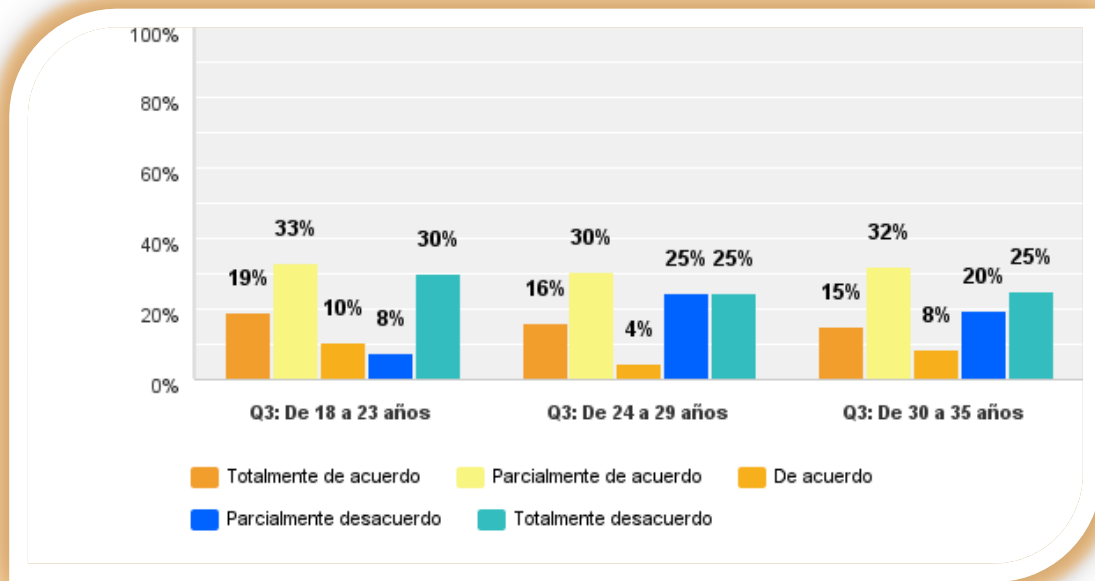
“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Tabla 7: Como utilizan las Redes Sociales en el trabajo según el rango de edad

Esparcimiento							
	1	2	3	4	5	No lo utilizo	Total
Q3: De 18 a 23 años	5% 10,00	10% 19,00	11% 20,00	12% 22,00	23% 42,00	38% 70,00	183
Q3: De 24 a 29 años	8% 11,00	11% 15,00	18% 25,00	14% 20,00	19% 26,00	30% 41,00	138
Q3: De 30 a 35 años	8% 9,00	9% 10,00	16% 17,00	16% 17,00	21% 23,00	29% 31,00	107
Comunicarte							
	1	2	3	4	5	No lo utilizo	Total
Q3: De 18 a 23 años	25% 45,00	16% 29,00	16% 29,00	18% 33,00	4% 8,00	21% 39,00	183
Q3: De 24 a 29 años	26% 36,00	21% 29,00	20% 28,00	14% 19,00	7% 10,00	12% 16,00	138
Q3: De 30 a 35 años	36% 39,00	27% 29,00	16% 17,00	8% 9,00	6% 6,00	7% 7,00	107
Mantenerte Informado							
	1	2	3	4	5	No lo utilizo	Total
Q3: De 18 a 23 años	15% 28,00	26% 48,00	18% 33,00	9% 16,00	13% 24,00	19% 34,00	183
Q3: De 24 a 29 años	16% 22,00	23% 32,00	22% 30,00	12% 16,00	17% 24,00	10% 14,00	138
Q3: De 30 a 35 años	8% 9,00	25% 27,00	27% 29,00	17% 18,00	16% 17,00	7% 7,00	107
Establecer Contactos							
	1	2	3	4	5	No lo utilizo	Total
Q3: De 18 a 23 años	11% 20,00	14% 26,00	18% 33,00	24% 44,00	8% 15,00	25% 45,00	183
Q3: De 24 a 29 años	9% 13,00	16% 22,00	12% 17,00	31% 43,00	10% 14,00	21% 29,00	138
Q3: De 30 a 35 años	13% 14,00	10% 11,00	21% 22,00	28% 30,00	10% 11,00	18% 19,00	107
Resolver objetivos laborales							
	1	2	3	4	5	No lo utilizo	Total
Q3: De 18 a 23 años	30% 54,00	16% 30,00	17% 31,00	9% 17,00	7% 12,00	21% 39,00	183
Q3: De 24 a 29 años	33% 46,00	22% 30,00	17% 24,00	7% 10,00	7% 9,00	14% 19,00	138
Q3: De 30 a 35 años	32% 34,00	25% 27,00	12% 13,00	12% 13,00	7% 8,00	11% 12,00	107

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Figura 29. Opinión de “los Gen Y” respecto del uso de las redes sociales en el trabajo

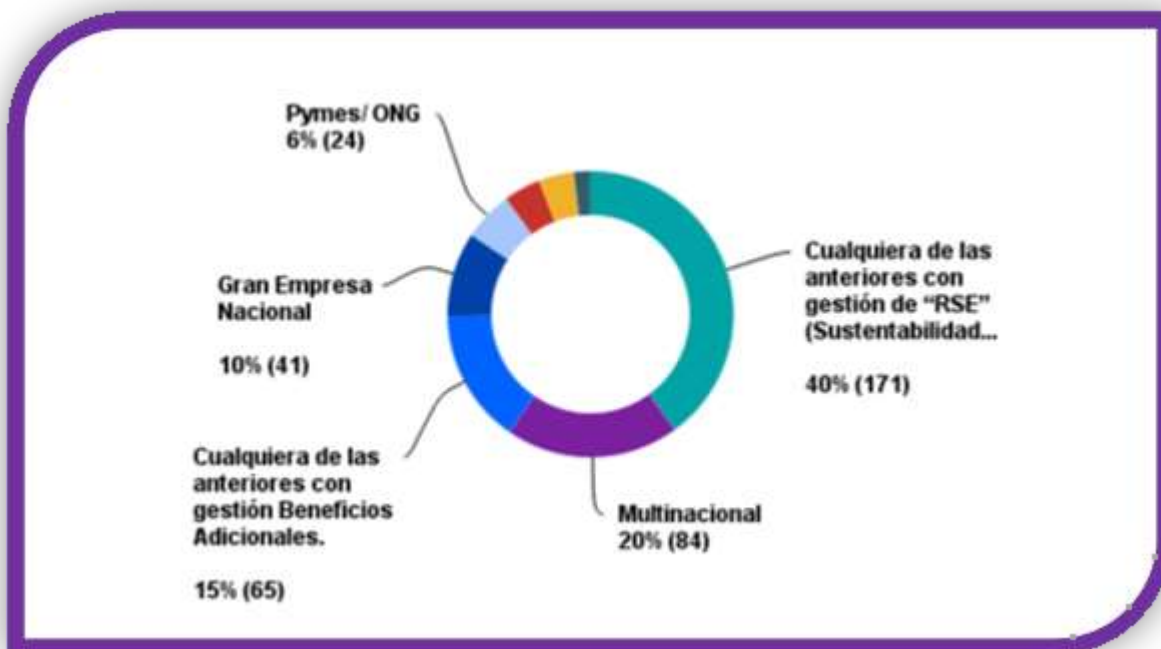


Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les realizó la siguiente aseveración “Algunas empresas consideran que el acceso a las redes sociales, afecta el buen rendimiento de sus empleados” y se les solicitó que indicarán su grado de acuerdo al respecto.

Según se muestra en la **figura 29**, la mayoría indicó estar parcialmente de acuerdo, sin mostrar gran diferencia según su rango de edad (de 18 a 23: 33%; de 24 a 29: 30% y de 30 a 35 un 32%).

**Figura 30. Tipo de empresa donde prefieren trabajar los “Gen Y”
(Si tuvieran libertad de elección)**



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les presento a modo de pregunta la siguiente aseveración “si tuvieras la libertad de elección qué tipo de empresa elegirías para trabajar” se le proporcionó una lista con ocho opciones dentro de las cuales una se refiere a la gestión RSE la misma fue definida según se describe en el siguiente comentario donde se detallan los resultados obtenidos

Según muestra la **figura 30**

El 40% de los encuestados eligió la opción “cualquiera de las anteriores con gestión de “RSE” (Sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y de su personal)”

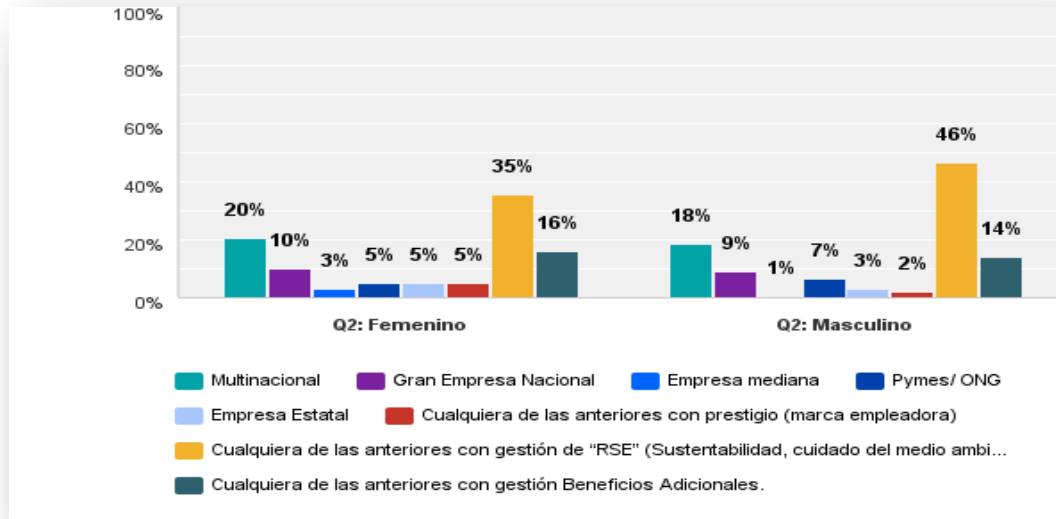
El 20% indico estar interesado en trabajar en una empresa Multinacional;

En tanto el 15% responde la opción “cualquiera de las anteriores con gestión de Beneficios Adicionales”; luego el 10% eligió la opción “Gran Empresa Nacional”;

El 16 % restante eligió (“Pymes/ ONG” 6%; “Empresa Estatal” 4%; “cualquiera de las anteriores con prestigio (marca empleadora)” 4%; “Empresa mediana” 2%)

“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Figura 31. Modelo de empresa con mayor demanda por parte de los hombres y mujeres de la “Generación Y” (si tuvieran libertad de elección)



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Tabla 8. Modelo de empresa con mayor demanda por parte de los hombres y mujeres

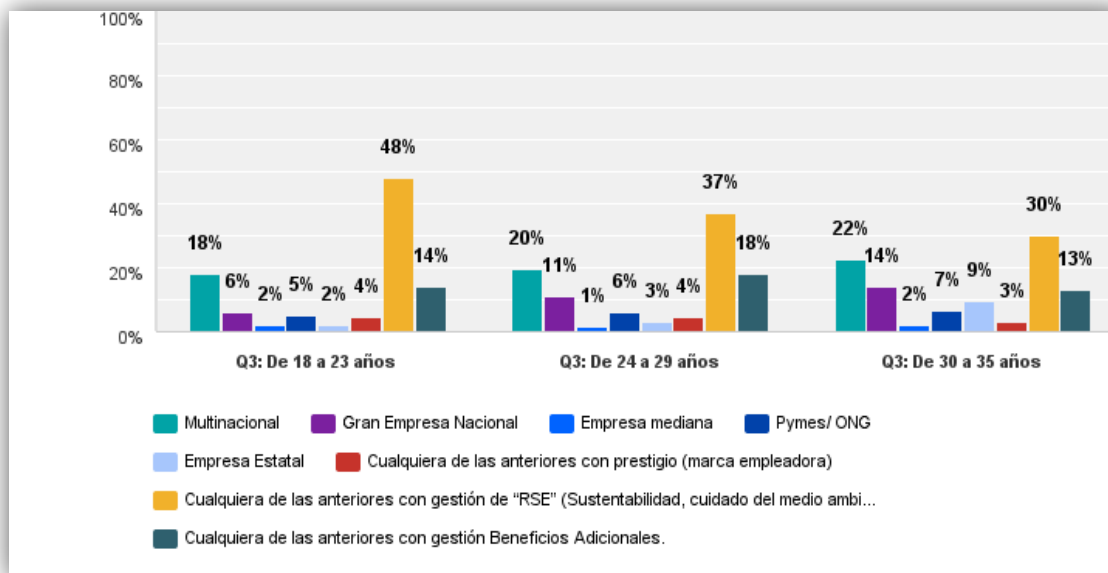
	Multinacional	Gran Empresa Nacional	Empresa mediana	Pymes/ ONG	Empresa Estatal	Cualquiera de las anteriores con prestigio (marca empleadora)	Cualquiera de las anteriores con gestión de "RSE" (Sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y de su personal)	Cualquiera de las anteriores con gestión Beneficios Adicionales.	Total
Q2: Femenino	20%	10%	3%	5%	5%	5%	35%	16%	249
	51	25	7	12	13	13	88	40	
Q2: Masculino	18%	9%	1%	7%	3%	2%	46%	14%	179
	33	16	1	12	5	4	83	25	
Total de encuestados	84	41	8	24	18	17	171	65	428

De un total de 428 encuestados, 249 fueron mujeres y 179 hombres como se muestra en la tabla precedente, de los encuestados que eligió la opción “cualquiera de las anteriores con gestión de “RSE” (Sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y de su personal) fue elegida esta opción por 88 mujeres y 83 hombres.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Figura 32. Modelo de empresa con mayor demanda de acuerdo al rango de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Del análisis respecto al cruzamiento de datos obtenidos en la encuesta relacionados con la preferencia de una empresa a la hora de elegirla para pertenecer a ella y los tres grupos de edades surge que:

Sin bien las tres cortes etarias indicaron en primer lugar a la opción “cualquiera de las anteriores con gestión de “RSE” (Sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y de su personal), se destaca en primer lugar a la elección de los más jóvenes de 18 y 24 años.

Luego eligieron a las Empresas Multinacionales, seguidas por las grandes Empresas Nacionales, destacándose en estas elecciones al grupo de 30 a 35 años.

Por último se destacó la opción cualquiera de las anteriores con beneficios adicionales.

Figura 33. Los 10 aspectos que les generan mayor motivación a los “Gen Y”

Como puede observarse en la **figura 33** se les presento un listado con 18 ítem contemplando la opción otros y se les solicito que pensarán en la "Empresa Ideal para trabajar" y que priorizaran los 10 aspectos que les generan mayor motivación.

A continuación se detallan los aspectos que les generan mayor motivación:



En primer lugar: Eligieron a la estabilidad laboral.

En el segundo puesto pertenecer a una empresa con buen clima laboral.

En tercer lugar indicaron que es importante el reconocimiento de sus logros.

Se destacó en el cuarto lugar el interés de estos jóvenes indicando que los motivaría trabajar en una empresa con gestión con RSE (Sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y de su personal).

En el quinto lugar indicaron como factor motivacional tener buena relación con su jefe.

En tanto en el sexto lugar indicaron la importancia que le dan a trabajar en ambientes laborales con horarios flexibles.

En el séptimo puesto indicaron que los motiva el balance vida- trabajo.

En octavo lugar eligieron el plan de carrera.

En noveno lugar manifestaron que los motiva trabajar en empresas que les brinden un salario superior al del mercado.

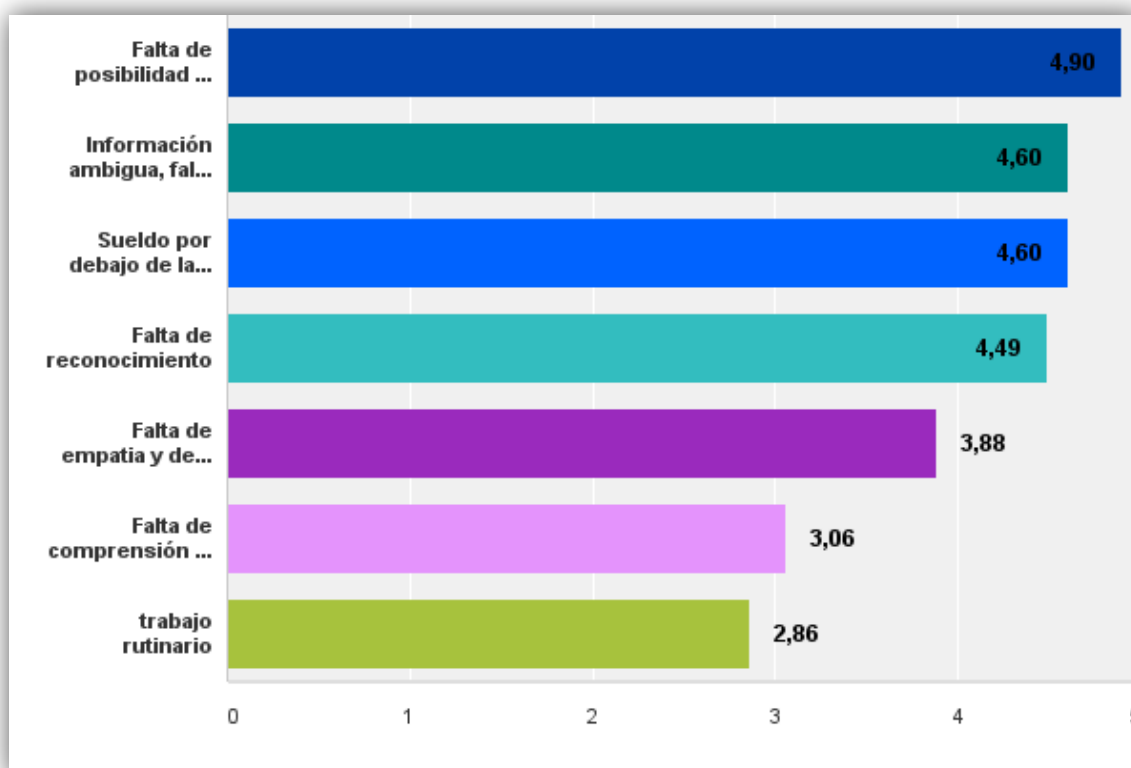
Por último en el décimo puesto eligieron lugares de trabajo que les brinden la posibilidad de viajar

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Figura 34. Los aspectos laborales que desmotivación y generan alta rotación en los “Gen Y”



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les solicito que indicaran los motivos que les generan falta de motivación y compromiso, (ganas de cambiar de trabajo).

Como se observa en la **figura 34** (escala de medición de 0 a 5) muestra los siguientes promedios:

En primer lugar se observa que el factor que más los desmotiva, es la falta de posibilidad de crecimiento profesional.

En segundo lugar indicaron posicionaron a la información ambigua y la falta de transparencia en la comunicación.

En tercer lugar indicaron como factor que los desmotiva el tener un sueldo por debajo de la media del mercado.

El cuarto puesto posicionaron a la falta de reconocimiento.

En quinto lugar indicaron la falta de comprensión por parte de su jefe.

Luego indicaron factores como la falta de comprensión y roce con los compañeros de generaciones anteriores y al trabajo rutinario.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Tabla 9. Los aspectos laborales que desmotivación y generan alta rotación en los “Gen Y”

Empatía y de comprensión de parte de su jefe									
	1	2	3	4	5	6	7	No aplica	Total
Q3 De 18 a 23 años	7%	12%	14%	16%	26%	13%	8%	4%	103
	13,00	22,00	26,00	23,00	47,00	24,00	15,00	7,00	
Q3 De 24 a 29 años	8%	9%	8%	22%	26%	17%	9%	5%	138
	11,00	13,00	11,00	30,00	35,00	34,00	12,00	2,00	
Q3 De 30 a 35 años	9%	15%	17%	29%	22%	8%	2%	6%	107
	10,00	18,00	18,00	31,00	25,00	10,00	2,00	5,00	
Falta de comprensión y roce con compañeros de la generaciones anteriores									
	1	2	3	4	5	6	7	No aplica	Total
Q3 De 18 a 23 años	5%	11%	15%	17%	12%	22%	18%	4%	103
	10,00	20,00	28,00	20,00	24,00	40,00	33,00	8,00	
Q3 De 24 a 29 años	7%	6%	8%	8%	17%	19%	33%	2%	130
	9,00	8,00	11,00	11,00	23,00	36,00	48,00	4,00	
Q3 De 30 a 35 años	3%	8%	9%	7%	9%	25%	29%	8%	107
	3,00	8,00	10,00	8,00	10,00	27,00	31,00	9,00	
Información ambigua, falta de transparencia									
	1	2	3	4	5	6	7	No aplica	Total
Q3 De 18 a 23 años	23%	18%	19%	17%	7%	14%	12%	6%	103
	43,00	28,00	19,00	21,00	12,00	26,00	22,00	11,00	
Q3 De 24 a 29 años	28%	14%	13%	13%	14%	14%	8%	5%	138
	38,00	19,00	18,00	18,00	19,00	19,00	3,00	2,00	
Q3 De 30 a 35 años	21%	23%	15%	8%	11%	18%	3%	4%	107
	22,00	25,00	16,00	9,00	12,00	11,00	8,00	4,00	
Falta de reconocimiento									
	1	2	3	4	5	6	7	No aplica	Total
Q3 De 18 a 23 años	14%	17%	21%	13%	14%	11%	5%	2%	103
	26,00	32,00	39,00	24,00	25,00	21,00	10,00	6,00	
Q3 De 24 a 29 años	11%	27%	25%	12%	9%	8%	8%	0%	138
	15,00	37,00	34,00	17,00	13,00	11,00	11,00	0,00	
Q3 De 30 a 35 años	14%	15%	21%	17%	16%	7%	8%	2%	107
	10,00	14,00	22,00	18,00	17,00	7,00	10,00	2,00	
Falta de posibilidad de crecimiento profesional									
	1	2	3	4	5	6	7	No aplica	Total
Q3 De 18 a 23 años	26%	19%	15%	16%	12%	7%	4%	2%	103
	47,00	33,00	28,00	30,00	22,00	12,00	7,00	3,00	
Q3 De 24 a 29 años	28%	17%	21%	12%	11%	7%	8%	0%	138
	38,00	23,00	29,00	16,00	15,00	10,00	7,00	0,00	
Q3 De 30 a 35 años	23%	16%	15%	21%	8%	19%	4%	2%	107
	25,00	17,00	16,00	23,00	9,00	11,00	4,00	2,00	
Sueldo por debajo de la media de mercado									
	1	2	3	4	5	6	7	No aplica	Total
Q3 De 18 a 23 años	16%	17%	17%	22%	14%	7%	3%	4%	103
	29,00	32,00	31,00	41,00	25,00	12,00	8,00	7,00	
Q3 De 24 a 29 años	13%	18%	19%	23%	9%	6%	8%	2%	138
	19,00	26,00	29,00	32,00	13,00	7,00	13,00	3,00	
Q3 De 30 a 35 años	21%	14%	17%	15%	18%	6%	7%	7%	107
	23,00	15,00	18,00	12,00	19,00	8,00	7,00	7,00	
Trabajo rutinario									
	1	2	3	4	5	6	7	No aplica	Total
Q3 De 18 a 23 años	7%	7%	5%	8%	12%	20%	35%	8%	103
	13,00	13,00	9,00	14,00	22,00	36,00	64,00	14,00	
Q3 De 24 a 29 años	7%	9%	7%	3%	14%	27%	35%	2%	138
	9,00	12,00	9,00	3,00	14,00	37,00	35,00	4,00	
Q3 De 30 a 35 años	7%	7%	6%	12%	8%	24%	27%	7%	107
	9,00	9,00	8,00	13,00	10,00	24,00	29,00	7,00	

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Figura 35. Claves para generar la motivación y el compromisos laboral de los “Gen Y”

¿Qué valores de la gestión de una empresa? para sentirte comprometido y motivado a continuar en ella por un periodo superior a cinco años.

De este ítem de 15 opciones se concluyó las siguientes preferencias, enunciando las más significativas:

Según se muestra en la **figura 35:**



En primer lugar: expresaron que valoran y los motivaría trabajar en una empresa con gestión con RSE (Sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y de su personal).

En el segundo eligieron la opción posibilidad de desarrollo profesional.

En tercer lugar indicaron que es importante un ambiente con un buen clima laboral.

En el cuarto se destacó su interés por la estabilidad laboral.

En el quinto lugar se eligieron a la capacitación y mejora continua.

En tanto en el sexto lugar políticas laborales responsables y transparentes.

En el séptimo puesto indicaron la importancia de la transparencia en la comunicación.

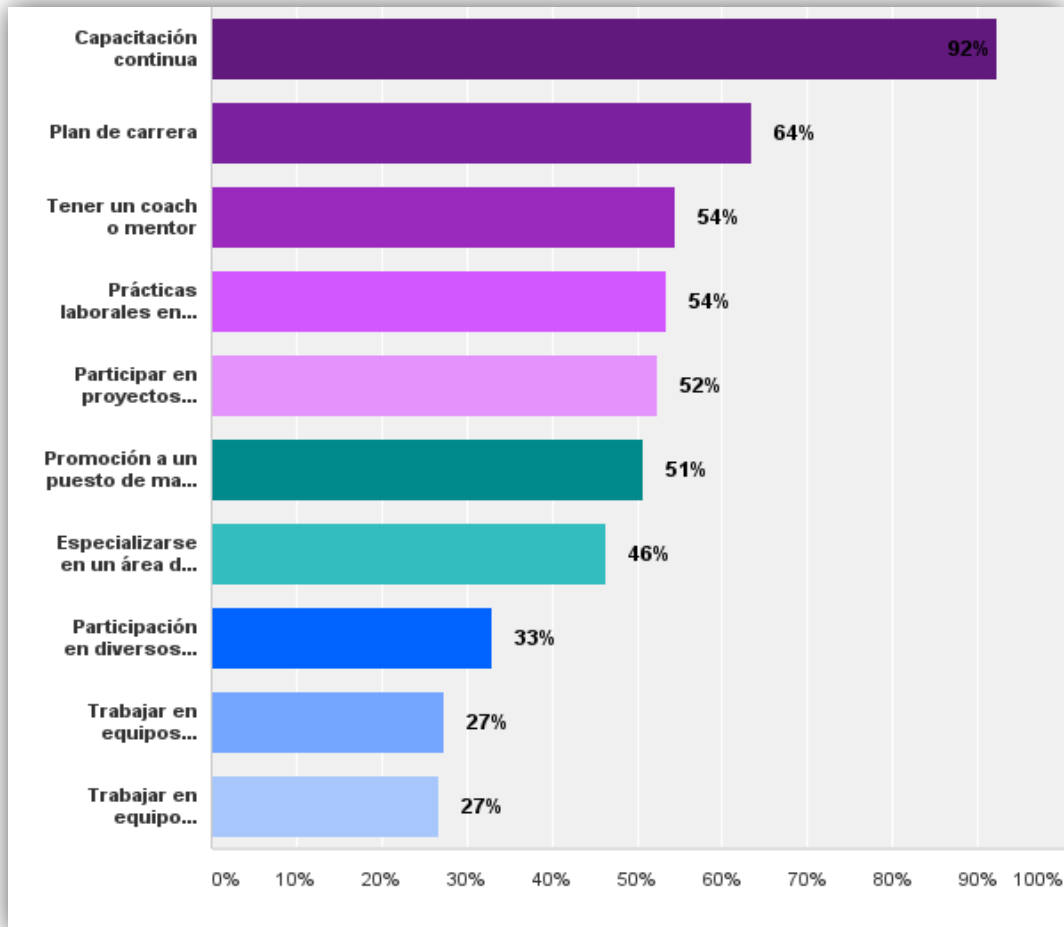
En octavo lugar eligieron reconocimiento por sus tareas

En noveno lugar manifestaron Balance vida/ trabajo.

Por último en el décimo puesto posicionaron como importante la seguridad e higiene en sus puestos de trabajo

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Figura 36. Las cinco acciones que los “Gen Y” consideran de mayor importancia para su desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les proporciono un listado con opciones y se les solicito que indicaran las cinco opciones que consideran de mayor relevancia para su desarrollo profesional.

Como se observa en la **figura 36** los resultados fueron los siguientes:

En primer lugar optaron por la capacitación continua

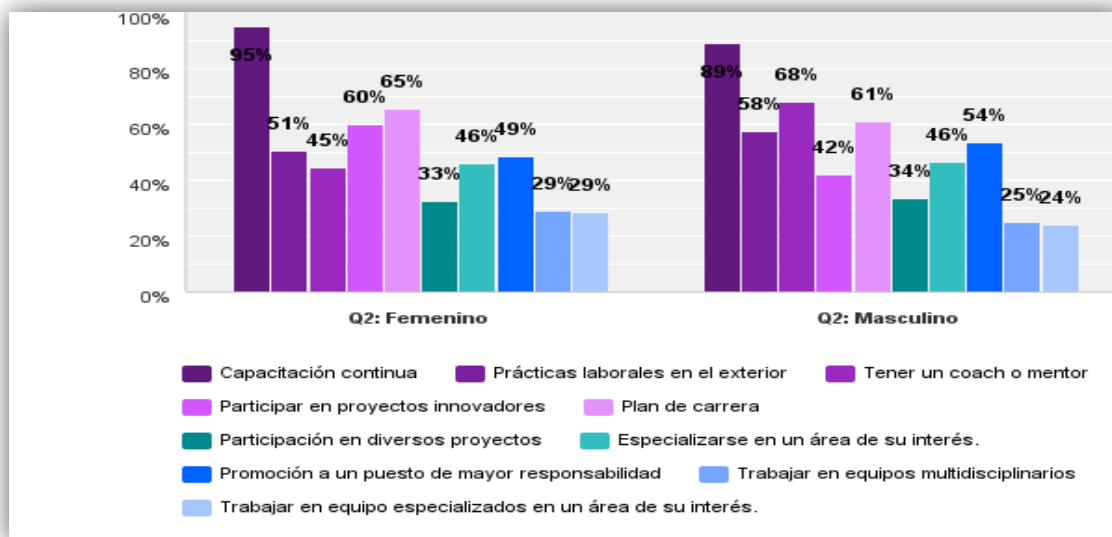
En segundo lugar eligieron la posibilidad de contar con un plan de carrera.

En tercer puesto indicaron la importante de contar con un coach o mentor.

En cuarto lugar indicaron la posibilidad de realizar prácticas laborales en el exterior

En el quinto puesto eligieron la oportunidad de participar de proyectos innovadores.

Figura 37. Acciones que los “Gen Y” consideran de mayor importancia para su desarrollo profesional según el sexo del encuestado



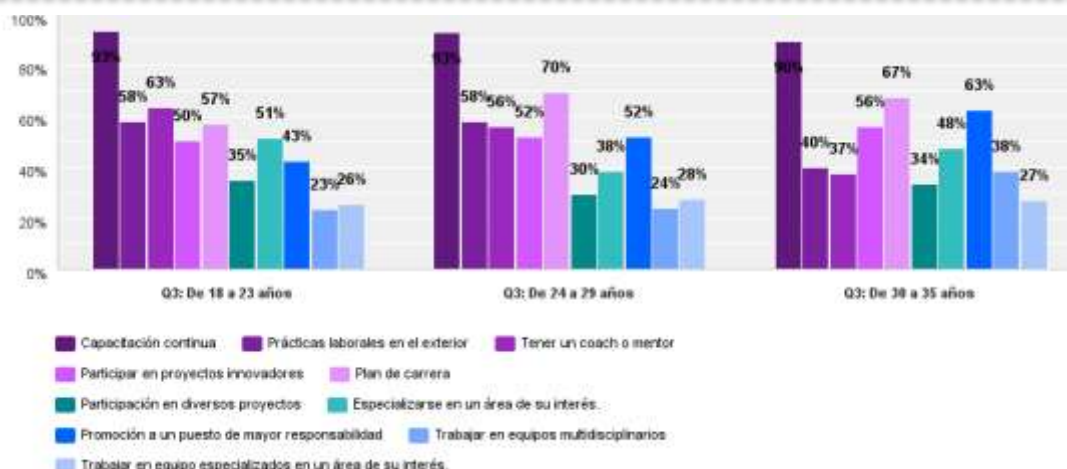
Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

En este cuadro se marca las preferencias con mayor relevancia para su desarrollo profesional según su sexo:

Los encuestados del sexo femenino optaron por priorizar las siguientes opciones: El 95% eligió capacitación continua, el 65% eligió plan de carrera, el 60% prefirió participar en proyectos innovadores, el 51% opto por elegir prácticas laborales en el exterior, y el 49% se inclinó por elegir promoción a un puesto de mayor responsabilidad.

Los encuestados del sexo masculino optaron por priorizar las siguientes opciones: El 89% eligió capacitación continua, el 68% eligió tener un coach o mentor, el 61% prefirió plan de carrera, el 58% opto por elegir prácticas laborales en el exterior, y por último el 54% eligió promoción a un puesto de mayor responsabilidad.

Figura 38. Acciones que los “Gen Y” consideran de mayor importancia para su desarrollo profesional de acuerdo al rango de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

En este cuadro se marca las preferencias con mayor relevancia para su desarrollo profesional según el rango de edades:

Los encuestados de 18 años a 23 años priorizaron las siguientes opciones:

El 93% eligió capacitación continua, el 63% opto por tener un coach o mentor, el 58% eligió prácticas laborales en el exterior, 57% prefirió plan de carrera, y el 51% eligió especializarse en un área de su interés.

Los encuestados de 24 años a 29 años priorizaron las siguientes opciones:

El 93% prefirió capacitación continua, el 70% plan de carrera, el 58% opto por las prácticas laborales en el exterior, el 56% eligió tener un coach o mentor, el 52% opto por participar en proyectos innovadores y el otro 52% eligió promoción a un puesto de mayor responsabilidad.

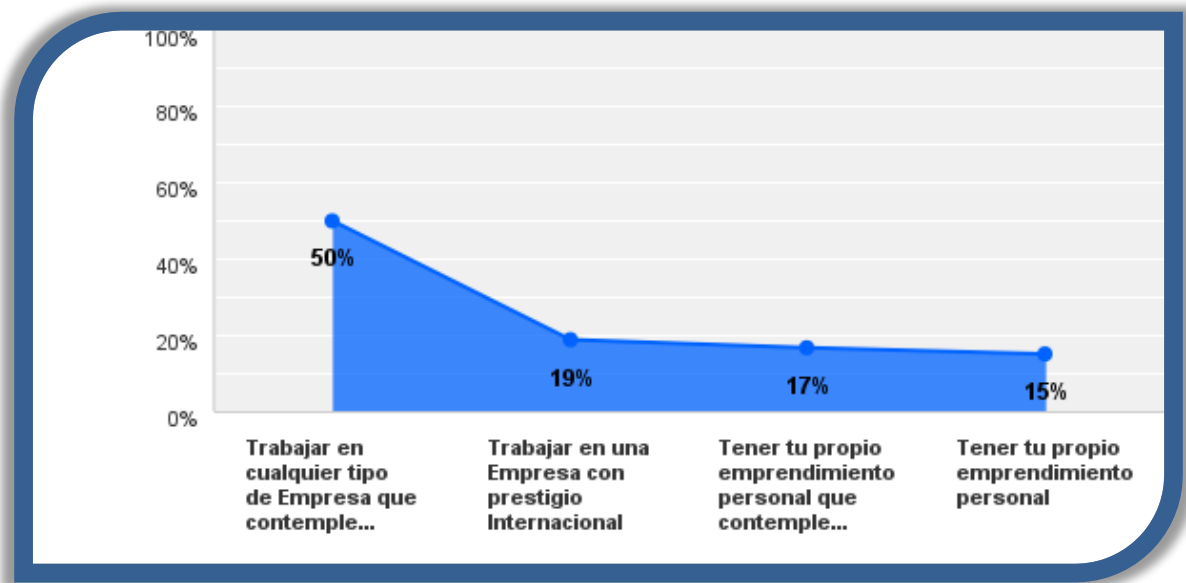
Los encuestados de 30 años a 35 años priorizaron las siguientes opciones:

El 90% eligió capacitación continua, el 67% prefirió plan de carrera, el 63% eligió promoción a un puesto de mayor responsabilidad, el 56% opto por participar en proyectos innovadores, y por último el 48% eligió especializarse en un área de su interés.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Figura 39. Las empresas que eligen los “Gen Y al pensar en su desarrollo Profesional



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les dio una lista de opciones y se les solicitó que pensarán en su desarrollo profesional pensando que elegirían si tuvieran total libertad de elección, los resultados fueron los siguientes:

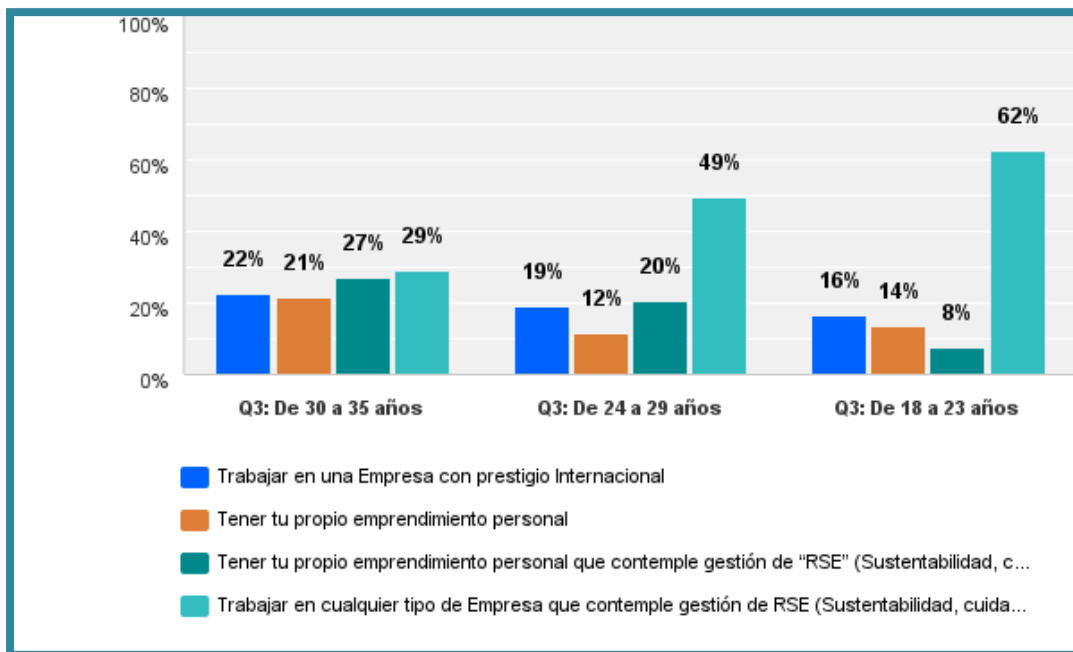
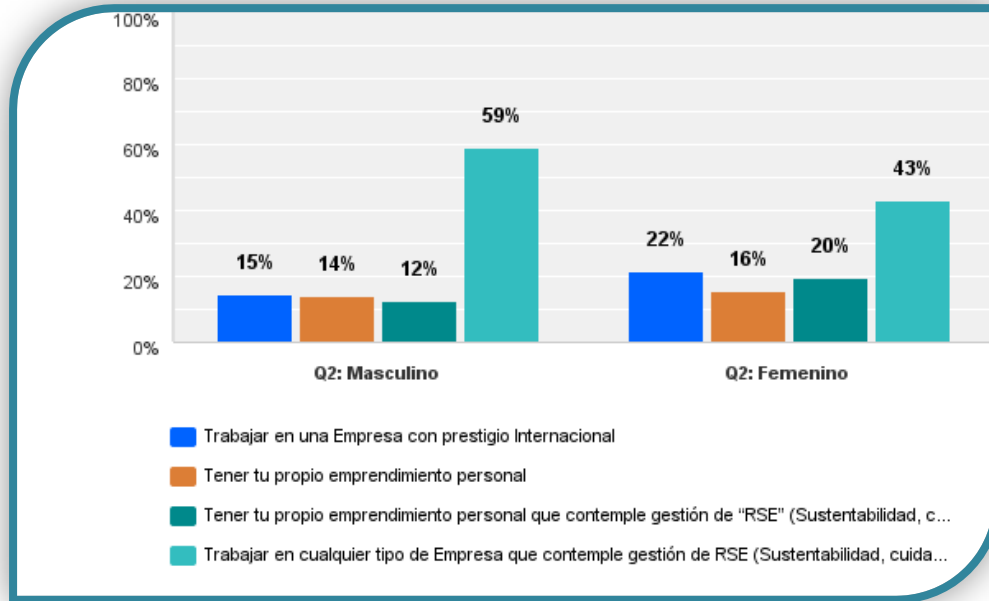
En primer lugar el 50% de los encuestados eligió la opción trabajar en cualquier tipo de empresa que contemple gestión de RSE (Sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y de su personal).

El 19% prefirió trabajar en una empresa con prestigio internacional.

El 17% eligió la opción tener un propio emprendimiento personal que contemple RSE.

En tanto el 15% eligió tener su propio emprendimiento personal.

Figura 40. Las empresas que eligen los “Gen Y al pensar en su desarrollo Profesional según sexo y rango de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les solicito que pensarán en su desarrollo profesional con total libertad de elección, de las opciones de respuestas obtuvimos la siguiente relevancia teniendo en cuenta el sexo de los encuestados:



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Los encuestados del sexo femenino optaron por priorizar las siguientes opciones:

El 43% eligió trabajar en cualquier tipo de empresa que contemple gestión de RSE, el 22% prefirió trabajar en una empresa con prestigio internacional, el 20% eligió tener su propio emprendimiento personal con gestión de RSE, el 16% opto por tener su propio emprendimiento personal.

Los encuestados del sexo masculinos optaron por priorizar las siguientes opciones:

El 59% eligió la opción de trabajar en cualquier tipo de empresa que contemple gestión de RSE, el 15% prefirió trabajar en una empresa con prestigio internacional, 14% opto por tener su propio emprendimiento personal, el 12% eligió tener su propio emprendimiento personal con gestión de RSE.

Los encuestados de 18 años a 23 años priorizaron las siguientes opciones:

El 62% eligió la opción de trabajar en cualquier tipo de empresa que contemple gestión de RSE, el 16% prefirió trabajar en una empresa con prestigio internacional, el 14% eligió tener su propio emprendimiento personal, eligió tener su propio emprendimiento personal con gestión de RSE.

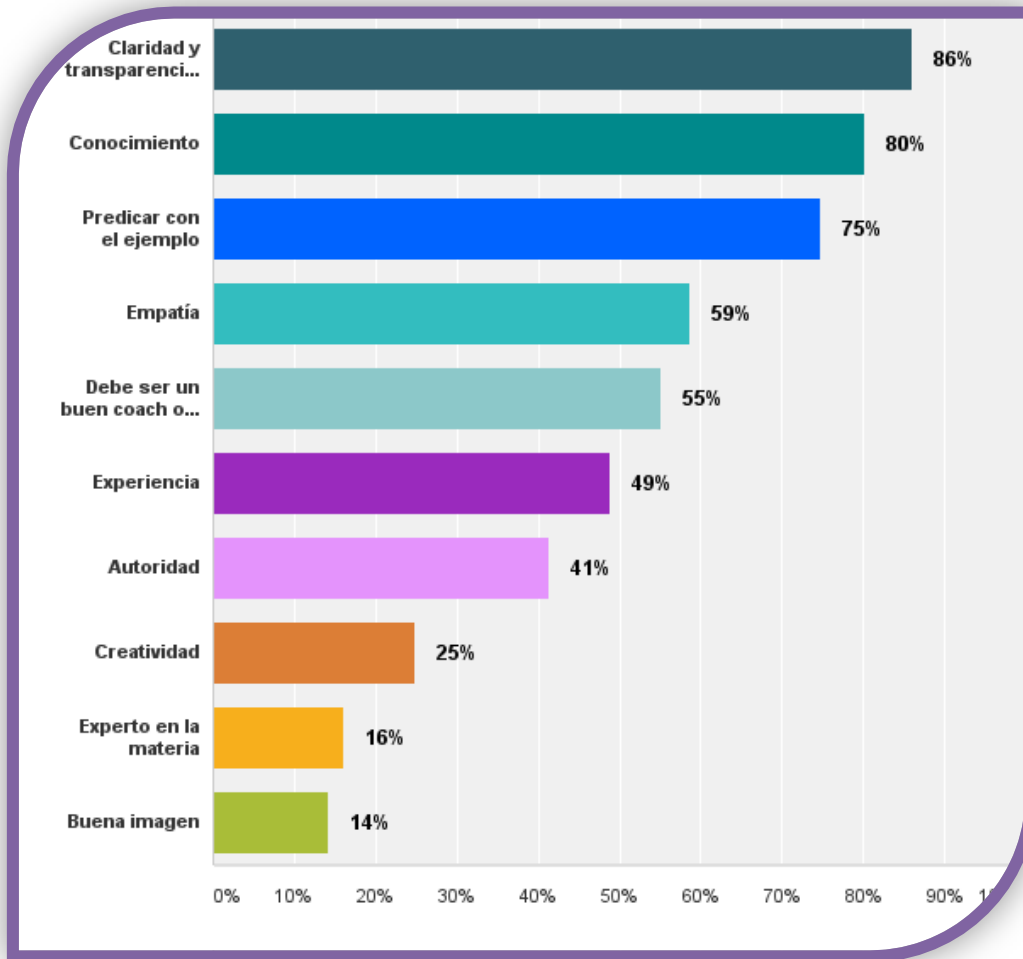
Los encuestados de 24 años a 29 años priorizaron las siguientes opciones:

El 49% eligió la opción de trabajar en cualquier tipo de empresa que contemple gestión de RSE, el 20% eligió tener su propio emprendimiento personal con gestión de RSE, el 19% prefirió trabajar en una empresa con prestigio internacional, el 12% opto por tener su propio emprendimiento personal.

Los encuestados de 30 años a 35 años priorizaron las siguientes opciones:

El 29% eligió la opción de trabajar en cualquier tipo de empresa que contemple gestión de RSE, el 27% eligió tener su propio emprendimiento personal con gestión de RSE, el 22% prefirió trabajar en una empresa con prestigio internacional, el 21% eligió tener su propio emprendimiento personal.

Figura 41. Las cinco características que debe tener todo buen jefe según los “Gen Y”

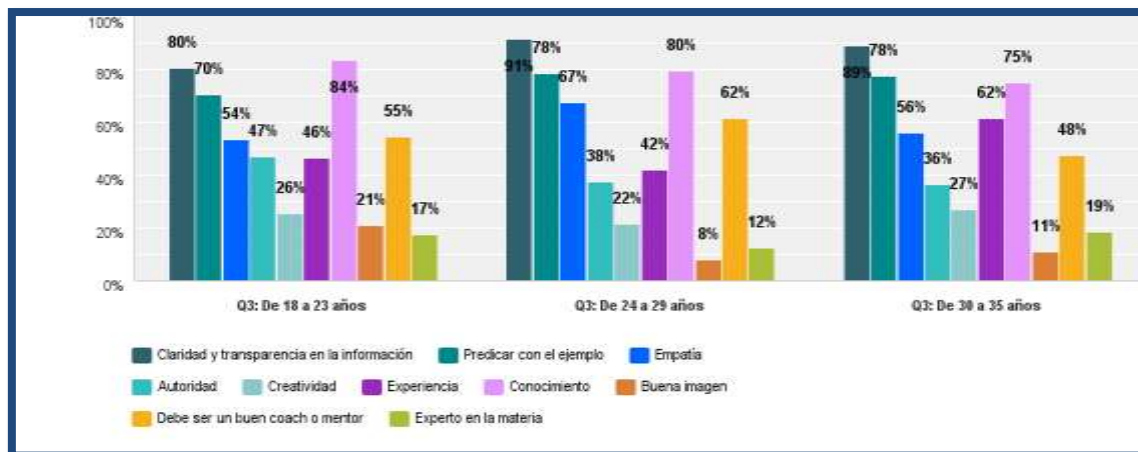


Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les proporciono un listado de características que debe tener un “jefe ideal” consignando que marcaran las cinco más preponderantes, se obtuvo la siguiente información:

El 86% eligió la opción claridad y transparencia, el 80% prefirió la opción conocimiento, el 75% eligió predicar con el ejemplo, el 59% eligió empatía, y el 55% debe ser un buen coach o mentor.

Figura 42. Indica las cinco características que a tu entender debe tener un jefe ideal de acuerdo al rango de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Los encuestados de 18 años a 23 años priorizaron las siguientes opciones:

El 84% eligió conocimiento, el 80% prefirió, claridad y transparencia en la información, el 70% opto por la opción predicar con el ejemplo, el 55% eligió debe ser un buen coach o mentor, y el 54% eligió empatía.

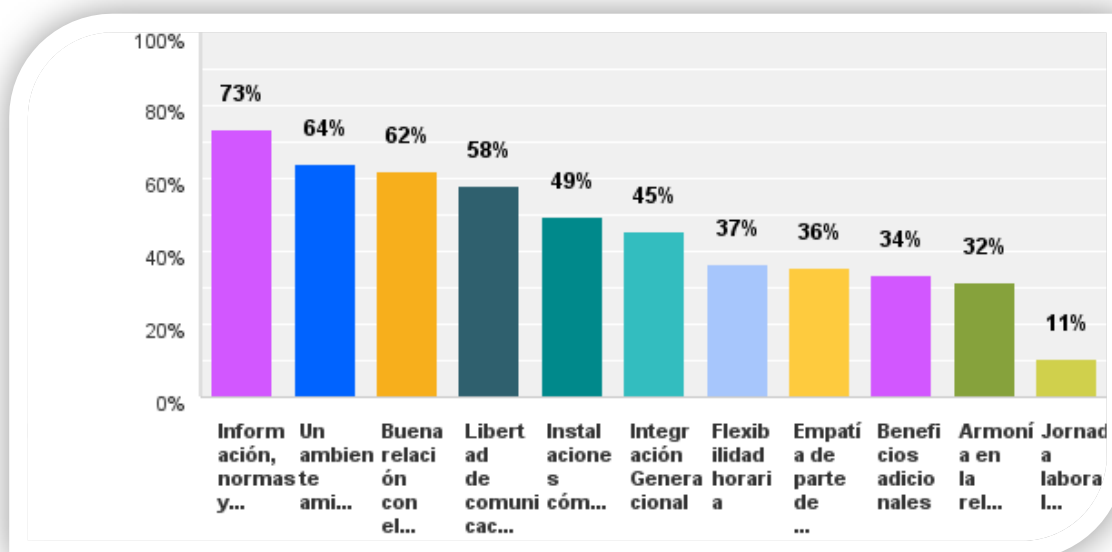
Los encuestados de 24 años a 29 años priorizaron las siguientes opciones:

El 91% prefirió, claridad y transparencia en la información, el 80% eligió conocimiento, el 78% opto por la opción predicar con el ejemplo, el 67% eligió empatía, el 62% eligió debe ser un buen coach o mentor.

Los encuestados de 30 años a 35 años priorizaron las siguientes opciones:

El 89% prefirió, claridad y transparencia en la información, el 78% opto por la opción predicar con el ejemplo, el 75% eligió conocimiento, el 62% prefirió la experiencia, el 56% eligió empatía.

Figura 43. Los factores más importantes para lograr un buen clima laboral según los “Gen Y”



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Se les proporciono un listado de opciones ⁴⁶ se les solicito que indicaran en orden de prioridad que marcaran los cinco factores más importantes para lograr un buen clima laboral.

En primer lugar indicaron la importancia que le dan a la información transparente y normas y procedimientos claros pensando en mantener un buen clima laboral.

En segundo puesto indicaron la importancia de contar con un ambiente amistoso y colaborativo.

En tercer lugar eligieron que es necesario el mantener una buena relación con su jefe.

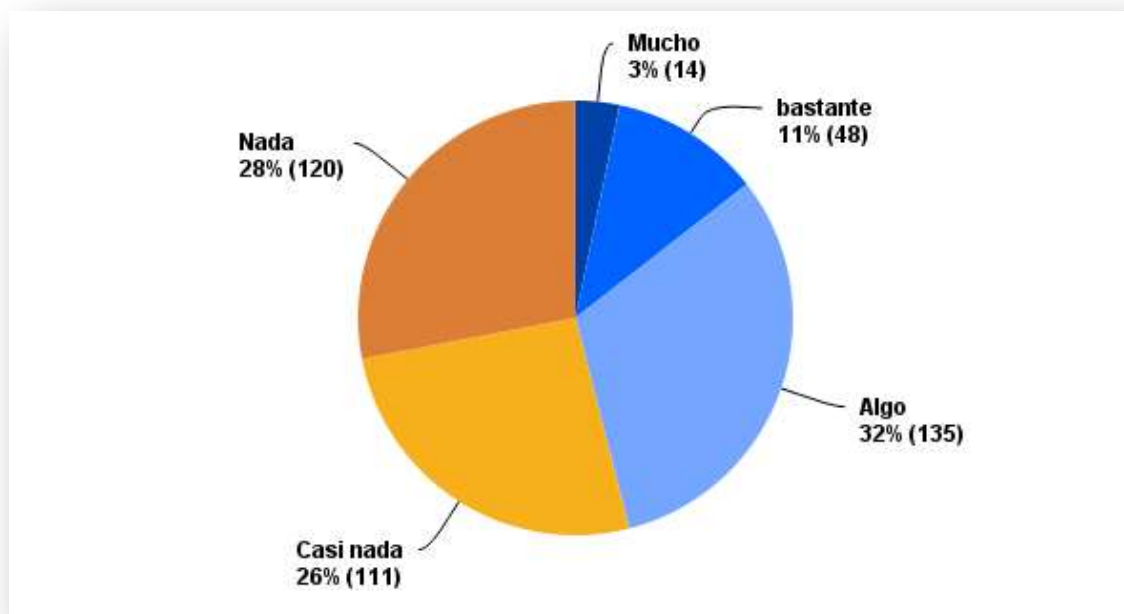
En cuarto puesto indicaron la importancia de contar libertad de comunicación y transparencia.

Por último les parece importante contar con instalaciones cómodas y agradables.

⁴⁶ En todos los casos donde se les presento un listado de opciones, se dejó abierto un ítem con la denominación “otros” a fin a de que los encuestados tengan plena libertad de responder cualquier opción no contemplada en el listado de opciones prediseñado en la encuesta.

Medios comunicación y nivel de información que poseen los “G en Y” acerca de la gestión de responsabilidad social empresarial

Figura 44. ¿Conoces qué acciones realizan las Empresas Socialmente Responsables "RSE"?



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

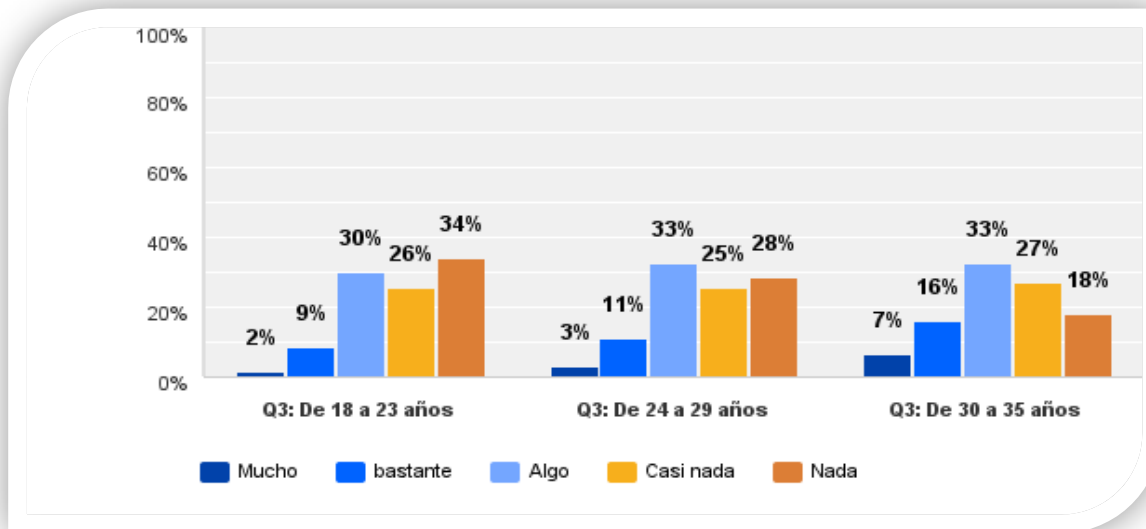
Este gráfico muestra el grado de conocimiento sobre las empresas con gestión de RSE que poseen los jóvenes de la “Generación Y”

Como lo demuestra la figura 44 tan solo el 14% manifestó saber de qué se trata la gestión de RSE: ya que 11% eligió la opción bastante y tan solo el 3% indicó conocer mucho acerca del tema.

Como un dato relevante observa que el 28% manifestó no conocer de qué se trata.

En tanto el 58% manifestó conocer ligeramente de que se trata la gestión RSE: ya que el 32% de los encuestados eligió la opción solo conozco algo acerca de la RSE y el 26% manifestó conocer casi nada.

Figura 45. Qué tal informados están acerca de la gestión de RSE, cruzamiento de datos de según el rango de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Continuando el análisis a continuación se muestra en la **figura 45** el grado de conocimiento sobre las empresas con gestión de RSE con que cuentan los jóvenes de la “Generación Y” según rango de edades:

Del grupo etario compuesto por los jóvenes de entre 18 y 23 años eligieron lo siguiente:

El 34% manifestó no conocer nada, el 30% manifestó conocer algo, el 26% posiciono su respuesta en la opción casi nada, tan solo el 9% eligió la opción bastante y solo 2% indico conocer mucho.

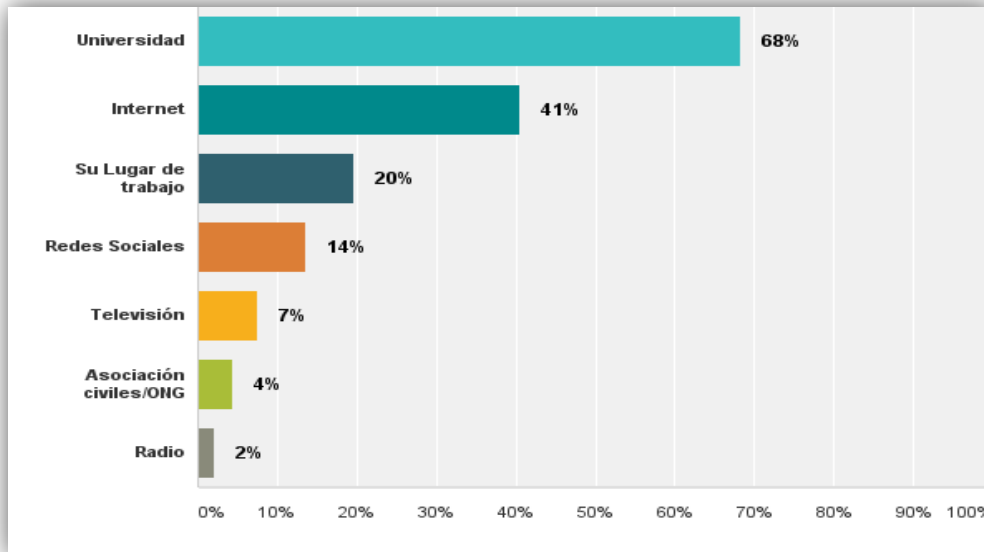
Del grupo etario compuesto por los jóvenes de entre 24 y 29 años eligieron lo siguiente:

El 33% eligió la opción algo, el 28% eligió la opción nada, el 25% eligió casi nada, el 11% se inclinó por elegir la opción bastante, y solo el 3% eligió la opción mucho.

Del grupo etario compuesto que va desde 30 hasta los 35 años eligieron lo siguiente:

El 33% prefirió la opción algo, el 27% casi nada, el 18% eligió nada, el 16% eligió bastante, y el 07% eligió mucho.

Figura 46. Medio de comunicación donde los “Gen Y” se informaron acerca de RSE



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Al consultarles mediante qué medio de comunicación se informaron acerca de la existencia y de la gestión de RSE, (teniendo en cuenta que de los 428 encuestado, tan solo 296 manifestaron conocer el concepto).

De estos últimos según muestra la **figura 46**

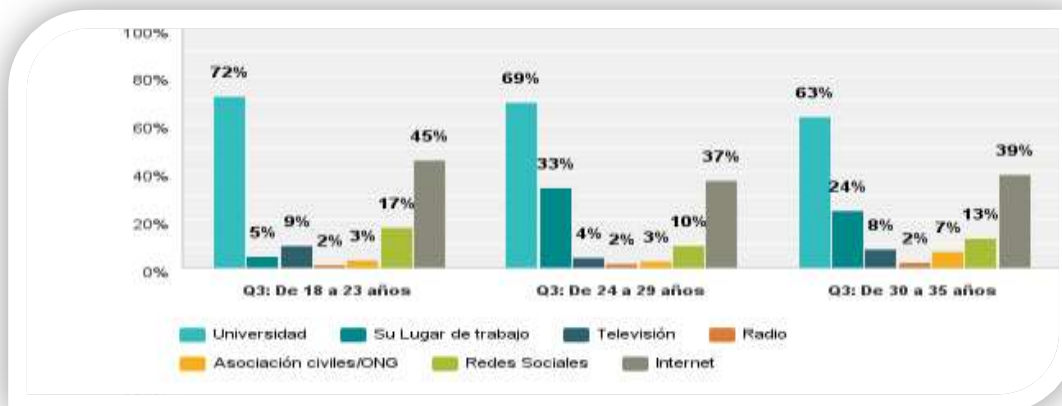
En primer lugar posicionaron como principal fuente de información acerca la gestión de RSE a las universidades.

En segundo puesto ubicaron como fuente de información a los sitios de internet.

En tercer lugar indicaron que se informaron en su lugar de trabajo.

Luego mencionaron como fuentes de información a las redes sociales, la televisión, a las asociaciones civiles a las ONG y por medio de la radio.

Figura 47. Medio de información de acuerdo al rango de edades



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Mediante el cruzamiento de datos los resultados de **figura 46** y las diferentes cortes etarias se obtuvo la **figura 47** que muestra los siguientes datos:

el grupo etario compuesto por los jóvenes de entre 18 y 23 años eligieron lo siguiente:

El 72% manifestó conocer el concepto de RSE por medio de la universidad, el 45% indico internet, el 17% por medio de las redes sociales, el 9% por medio de la televisión, el 5% manifestó que se informó en su lugar de trabajo, el 3% mediante asociaciones civiles/ ONG y el 2% por medio de la radio.

Del grupo etario compuesto por los jóvenes de entre 24 y 29 años eligieron lo siguiente:

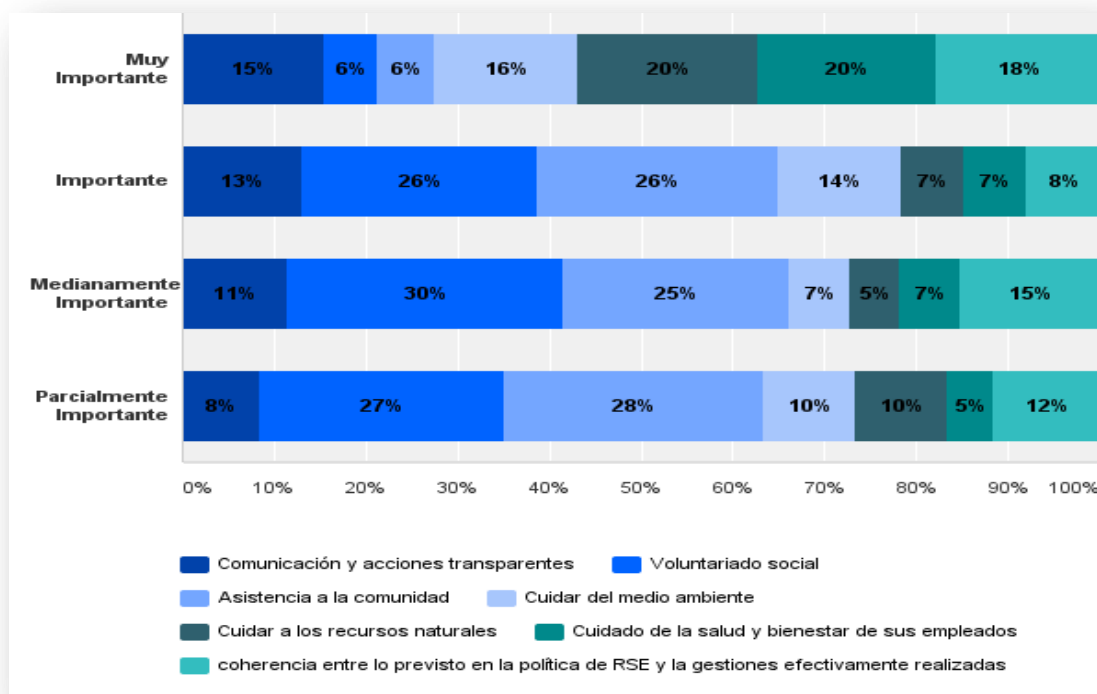
El 69% manifestó conocer el concepto de RSE por medio de la universidad, el 37% por medio de internet, el 33% mediante su lugar de trabajo, el 10% por medio de redes sociales, el 4% por medio de la televisión, el 3% por asociaciones civiles/ ONG y el 2% lo escucho en la radio.

Del grupo etario compuesto que va desde 30 hasta los 35 años eligieron lo siguiente:

El 63% manifestó conocer el concepto de RSE por medio de la universidad, el 39% por medio de internet, el 24% mediante su lugar de trabajo, el 13% por medio de las redes sociales, el 8% por medio de la televisión, el 7% por medio de asociaciones civiles/ ONG, y el 2% por la radio.

Percepción y preferencias de la “generación y acerca de la gestión de RSE

Figura 48. Indica la importancia que le otorgas a las siguientes acciones realizadas por las empresas socialmente responsables "RSE"



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Este grafico muestra la importancia que les dan los jóvenes de la generación Y a determinadas acciones realizadas por empresas con gestión RSE, teniendo en cuenta el orden de importancia:

Muy importante: El 20% de los encuestados eligió la opción cuidar los recursos naturales y el otro 20% eligió cuidado de la salud y bienestar de sus empleados.

Importante: el 26% eligió voluntariado social, el otro 26% prefirió cuidar el medio ambiente.

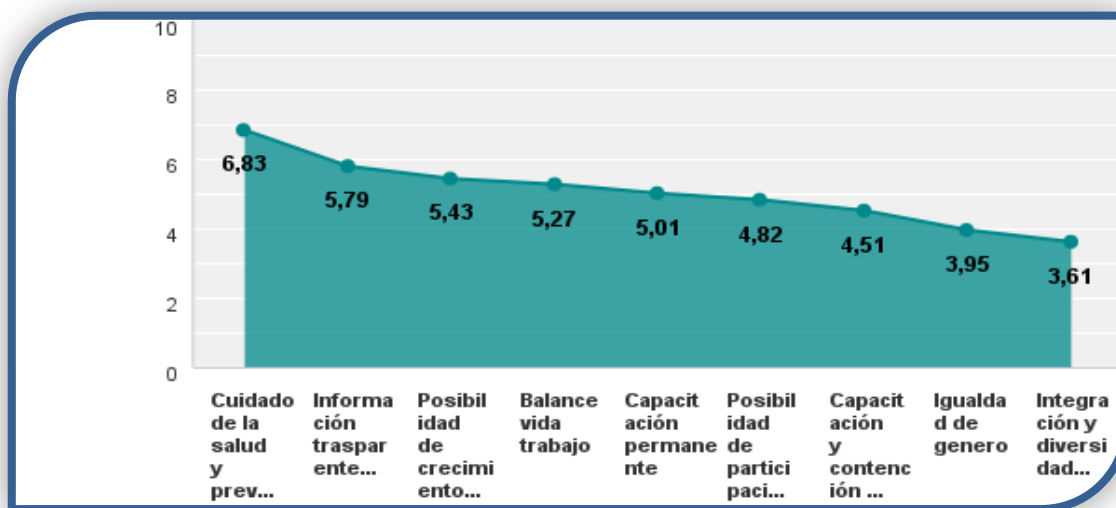
Medianamente importante: el 30% prefirió voluntariado social y el 25% eligió cuidar el medio ambiente.

Parcialmente importante: el 28% opto por elegir cuidar el medio ambiente y el 27% eligió voluntariado social.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Figura 49. Indica tus aspiraciones laborales a cerca de trabajar en una empresa con gestión de RSE



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Este gráfico muestra lo que busca de una empresa con gestión de RSE los jóvenes de la generación Y a la hora de elegir una empresa para trabajar: estas son las más significativas:

En primer lugar los encuestados prefirieron la opción cuidado de la salud y prevención del estrés laboral.

En segundo lugar eligieron información transparente de las políticas de la empresa.

En tercer lugar eligieron la opción posibilidad de crecimiento profesional.

En cuarto puesto optaron por el balance vida trabajo.

El quinto puesto fue para la capacitación permanente.

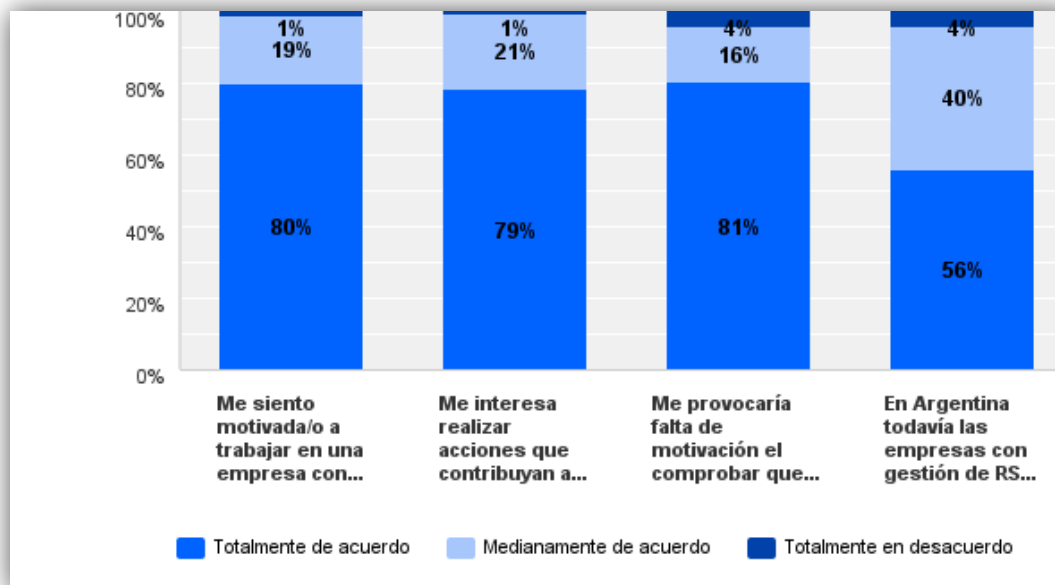
“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Tabla 12.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No aplica	Total	Ranking promedio
Cuidado de la salud y prevención del estrés laboral	36% 155,00	15% 63,00	12% 50,00	11% 45,00	6% 26,00	7% 29,00	6% 27,00	4% 16,00	3% 12,00	1% 4,00	427	6,83
Información transparente de las políticas de la empresa	14% 59,00	19% 79,00	16% 68,00	10% 41,00	9% 39,00	10% 44,00	8% 35,00	7% 29,00	7% 29,00	1% 4,00	427	5,79
Posibilidad de crecimiento profesional	14% 59,00	11% 48,00	12% 50,00	11% 47,00	16% 69,00	11% 48,00	11% 48,00	7% 30,00	6% 26,00	0% 2,00	427	5,43
Balance vida trabajo	11% 48,00	13% 54,00	13% 55,00	12% 53,00	13% 55,00	7% 32,00	12% 51,00	10% 41,00	8% 36,00	0% 2,00	427	5,27
Capacitación permanente	7% 29,00	11% 45,00	10% 43,00	14% 60,00	15% 66,00	16% 70,00	10% 44,00	10% 44,00	6% 25,00	0% 2,00	427	5,01
Posibilidad de participación en proyectos sociales	6% 27,00	7% 32,00	16% 69,00	14% 58,00	9% 37,00	15% 64,00	11% 45,00	11% 47,00	11% 45,00	1% 3,00	427	4,82
Capacitación y contención en periodos de cambio	5% 22,00	15% 63,00	12% 50,00	9% 38,00	9% 40,00	8% 35,00	9% 37,00	9% 38,00	23% 100,00	1% 4,00	427	4,51
Igualdad de género	5% 23,00	6% 26,00	5% 22,00	11% 45,00	11% 45,00	9% 39,00	15% 63,00	21% 89,00	16% 67,00	2% 8,00	427	3,95
Integración y diversidad cultural	1% 6,00	4% 16,00	4% 19,00	9% 39,00	11% 49,00	15% 63,00	18% 75,00	20% 85,00	15% 66,00	2% 9,00	427	3,61

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Figura 50. Indica tu grado de acuerdo acerca de las siguientes afirmaciones



Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”

Con motivo de inferir la percepción que tiene los jóvenes de la “Generación Y” acerca de las empresas socialmente responsables se les presentaron las siguientes aseveraciones y se les solicitó que indicaran su grado de acuerdo con cada una de ellas a continuación como se observa en la **figura 50** se muestran los resultados:

Con respecto a la aseveración **“me provocaría falta de motivación el comprobar que la gestión RSE no cumple en la práctica real lo que ha manifestado previamente”**

El 81% manifestó estar totalmente de acuerdo.

El 16% indicó estar medianamente de acuerdo.

Tan solo el 4% se mostró totalmente en desacuerdo.

Con respecto a la aseveración **“me siento motivado a trabajar en una empresa que contemple la gestión RSE”**

El 80% manifestó estar totalmente de acuerdo.

El 19% indicó estar medianamente de acuerdo.

Tan solo el 1% se mostró totalmente en desacuerdo.

En el caso de la aseveración **“me interesa realizar acciones que contribuyan a la sociedad”**

El 79% manifestó estar totalmente de acuerdo.

El 21% indicó estar medianamente de acuerdo.

Tan solo el 1% se mostró totalmente en desacuerdo.

“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Por último en la aseveración “en Argentina las empresas con gestión RSE solo lo utilizan como marketing”

El 56% manifestó estar totalmente de acuerdo.

Siendo notorio que el 40% indico estar medianamente de acuerdo

y el 4% indico estar totalmente en desacuerdo.

Tabla II. Indica tu grado de acuerdo acerca de las siguientes afirmaciones

Me siento motivada/o a trabajar en una empresa con gestión de RSE (cuidado del medio ambiente, de sus empleados y voluntariado social)				
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Q3: De 18 a 23 años	81% 147,00	18% 33,00	1% 2,00	182
Q3: De 24 a 29 años	80% 110,00	19% 26,00	1% 1,00	137
Q3: De 30 a 35 años	78% 83,00	21% 23,00	1% 1,00	107
Me interesa realizar acciones que contribuyan a la sociedad				
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Q3: De 18 a 23 años	78% 142,00	21% 39,00	1% 2,00	183
Q3: De 24 a 29 años	79% 108,00	20% 28,00	1% 1,00	137
Q3: De 30 a 35 años	80% 86,00	20% 21,00	0% 0,00	107
Me provocaría falta de motivación el comprobar que la gestión real de RSE no cumple las expectativas previstas				
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Q3: De 18 a 23 años	85% 153,00	14% 26,00	1% 2,00	181
Q3: De 24 a 29 años	81% 109,00	14% 19,00	5% 7,00	135
Q3: De 30 a 35 años	74% 79,00	20% 21,00	7% 7,00	107
En Argentina todavía las empresas con gestión de RSE lo utilizan solo como Marketing				
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Q3: De 18 a 23 años	66% 119,00	31% 57,00	3% 5,00	181
Q3: De 24 a 29 años	53% 72,00	42% 58,00	5% 7,00	137
Q3: De 30 a 35 años	44% 47,00	50% 54,00	6% 6,00	107

Fuente: Elaboración propia/ Encuesta “La voz de la Generación Y 2014”



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Para finalizar la presentación de los resultados es importante destacar que la presente investigación tiene una orientación diferente a las realizadas previamente por Ayala et. al (2011) (Cuesta 2012) en lo referente que ambos situaron la recolección de los datos en el sector socioeconómico ABC1, en tanto en la presente investigación como se expone en la **Figura 3** el 64% de los encuestados reside en G.B.A. con un nivel socio económica medio o bajo, y el 43% pertenece a C.A.B.A. con un nivel socioeconómico medio, con el fin de analizare similitudes y diferencias.

En cuanto al rango de edades, para el presente estudio se decidió separar en tres cortes para analizar las principales diferencias que se dieran al interior de las cortes etarias de la “Generación Y”.

Según se observa en la **Figura 5**: El 43% pertenece al rango de edades de entre 18 y 23 años siendo esta corte de los más joven entendiéndolos como los (“Gen Y” puros).

El 32 % corresponde al rango de 24 a 29 años también considerados “Gen Y” puros.

Por último se realizó un corte que resultó el 25% que se corresponde al rango de edades de entre 30 y 35 años inclusive, este grupo en Argentina son más bien considerados como pertenecientes a la “Generación X” pero para la literatura de Europa y EEUU los consideran dentro de la “Generación Y” esto con el propósito de analizar diferencias y similitudes que sean relevantes.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

A lo largo de todo el análisis se pudo identificar una serie de indicadores que permitieron conocer mejor los intereses, las preferencias, los valores y las necesidades de los jóvenes de la “Generación Y” tanto a nivel personal como sus percepciones y expectativas acerca de su inserción en el mercado laboral, su desarrollo de carrera, los factores que provocan la alta rotación y las claves para generar motivación y compromiso.

Su nivel de conocimiento, percepciones y expectativas en relación a la posibilidad de pertenecer y realizar una carrera laboral priorizando a organizaciones que consideran y gestionan la sustentabilidad comenzando desde el interior de la empresa hacia afuera.

A lo largo de la investigación bibliográfica se pudo determinar que la “Generación Y” teniendo en cuenta el análisis realizado de “ESG” (eventos significativos generacionales) a nivel internacional (ver cuadro 1) corresponde a los nacidos en la última década del siglo XX y la primera del XXI; En cambio en el caso de Argentina (**figura 1**) corresponde a los nacidos entre 1985 y el año 2001.

Según lo afirma (Urien, 2013) Estos jóvenes representan más del 45% de la fuerza laboral que poseen las empresas en la actualidad por ello la “Generación Y” invita a las empresas y a los responsables de Recursos Humanos a reflexionar sobre cómo impactan los cambios culturales, tecnológicos, sociales y ambientales no solo en las formas de atracción, reclutamiento y selección, sino también lo referente a la gestión y fidelización de estos “jóvenes talentos”.

Atendiendo esta necesidad, en la presente investigación se analizaron las particularidades de los “ESG” (eventos significativos generacionales) locales, tomando como base teórica a (Molinari 2011) y (Cuesta 2012) principalmente. En referencia a dicho análisis se destacan que los “Gen Y” crecieron con computadoras y el acceso a Internet en casa como algo básico, ellos entienden a la tecnología como parte de la vida cotidiana.

El análisis realizado por (Cuesta 2012) con el fin de encontrar los eventos socio políticos, económicos y culturales que modelaron a esta generación en la faz laboral.

En primer lugar hay que tener presente que los jóvenes de la “Generación Y” vivieron momentos de tensión en sus hogares debido a que sus padres sufrieron la revolución de la productividad en la década de los 80 y la ruptura del contrato tácito del empleo permanente.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

En segundo lugar se encuentra la gran expansión económica global de principios del siglo XXI, dichos procesos marcaron un gran cambio en la estructura de la producción mundial pasando a posicionándose en primer lugar el sector servicio, el cual se fue incrementando hasta la actualidad.

Entendiendo como punto de partida a la globalización y la revolución de las TIC (tecnologías de la información y de la comunicación), el avance agigantado de internet, dando inicio a la sociedad del conocimiento.

En este contexto globalizado y cambiante resulta clave una buena administración del personal “Gestión de Talentos” ya que en la actual sociedad del conocimiento donde cobro gran preponderancia el sector servicio el personal paso a ser la diferencia competitiva que distinguen a las mejores empresas.

Sumado a lo ya explicado a principio del siglo XXI cobra gran relevancia partiendo de la Unión Europea la necesidad de gestionar los recursos naturales y el medio ambiente, que se fue extendiendo rápidamente a través de las multinacionales llagando rápidamente a la Argentina esto va generando una marcada conciencia y preferencia por el cuidado de los recursos Naturales y del Medio ambiental en los “Gen Y”. También hay que destacar que se ha incrementado tanto la calidad como la expectativa de vida.

Según comenta (Moraga, 2013) uno de los principales resultados de una investigación realizada por la consultora Thesis ⁴⁷ demuestra que a los jóvenes de la “Generación Y” les encanta viajar y conocer culturas diversas, estos jóvenes programan sus viajes y son capaces de dejar por un tiempo sus estudios y su puesto de trabajo, esta actitud fue corroborada por el trabajo de campo realizado en la presente tesis como nuestra la figura 33 (dentro de los 10 aspectos que les generan mayor motivación) eligieron lugares de trabajo que les brinden la posibilidad de viajar, además en observaciones realizadas ⁴⁸ en lo académico, se registró varios casos de jóvenes que programan sus viajes, avisan con mucha anticipación y negocian para acomodar sus exámenes a la vuelta de su viaje en el periodo bajo observación se verifico este hecho en universidades privadas de CABA, (un curso de 40 alumnos en un cuatrimestre por lo menos tres jóvenes actuaron de la forma antes mencionada).

Distinto es el caso de lo observado en universidades públicas de GBA donde se destacó principalmente la deserción a la mitad de cuatrimestre siendo las causas detectadas factores económicos, laborales y en algunos casos por no sentirse preparados para afrontar las exigencias de la vida universitaria.

⁴⁷ Estudio realizado por la consultora Thesis para entender qué es lo que busca la llamada “Generación Y”. ver en: <http://www.empresasypoder.cl/2013/03/que-quiere-la-generacion-y/>

⁴⁸ Observaciones personales efectuadas en mi lugar de trabajo UNLZ y FAECC.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

En ambos casos se observó que son súper tecnológicos sin gran diferenciación con respecto al nivel socioeconómico todos tienen un celular con conexión a internet donde chequean y buscan información al instante para aportar en tiempo real en una clase.

En concordancia con diversas investigaciones este grupo de jóvenes ponen mucho énfasis en las emociones, otorgan gran importancia a sus familiares y amigos. Por su parte (Cuesta 2012) destaca que uno de los elementos claves para comprender y optimizar el trabajo de los “Gen Y” son las emociones y menciona que habrá que pensar seriamente en “la construcción de la oficina emocional”. En este punto estoy totalmente de acuerdo.

Con respecto a las emociones en las observaciones académicas se registró que en los grupos de alumnos donde se logró una relación más directa con el docente se mostraron más participativos, involucrados y comprendidos.

A continuación se expone un fragmento de un mensaje enviado desde el campus de una de las universidades donde se realizó la observación que demuestra claramente la importancia de lo emocional en estos jóvenes.

Florencia [3/07/14, 20:55]: Querida profesora Sandra, le envío este mensaje para desearle una pronta recuperación y mis más sinceros saludos a ud, gracias por haberme ayudado a encaminarme en la materia y a alentarme a no bajar los brazos, ya que me sentía perdida al comienzo de la cursada, les agradezco enormemente a ustedes, son excelentes profesoras, gracias por las risas, la enseñanza y el compañerismo. Las voy a extrañar. Un fuerte abrazo a ambas. Que se mejore prontito !!! besos. Atte Florencia E.”

Otra característica registrada en las observaciones fue que respetan más a la autoridad fundada en la coherencia, el conocimiento y el ejemplo que en la autoridad impuesta, siendo sumamente críticos de las autoridades, no temen en expresar sus ideales, hacen sentir su voz exponiendo su manera de pensar y solicitando los cambios que creen necesarios, también son muy respetuosos y amables si logran hacer un vínculo con la autoridad bien ejercida, ver figura 41 notando que demostraron la necesidad de tener claridad y transparencia, conocimiento y predicar con el ejemplo en las personas que toman como referente.

En GBA se observó en cursos de ingreso a la universidad que los más jóvenes se sienten como en el living de casa toman mate, escuchan música y en el momento que tienen que escuchar la clase dejan todo y prestan atención.

Registro de una observación: Se observó varios alumnos que llevan sus MP4 con sus auriculares preparados; en los momentos donde el profesor explica un tema escuchan atentamente la clase pero cuando tienen que hacer alguna tarea o trabajar en grupo lo hacen escuchando su música favorita sin ningún inconveniente.

Como expone (Cuesta 2012) pág. 155. “El mundo laboral recién está incorporando a los exponentes puros de la “Generación Y”, el autor concluye que el desafío para las organizaciones es renovar algunas visiones e implementar nuevas herramientas de gestión.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

En la presente investigación (trabajo de campo) se propuso ampliar lo investigado hasta el momento y profundizar en el análisis de las características y el perfil laboral de la “Generación Y”. Entre los resultados más importantes obtenidos se logró identificar los siguientes:⁴⁹

En lo referente a las características, gustos y preferencias personales de los jóvenes de la “Generación Y” se destaca lo siguiente:

Profundo interés por la tecnología: No conciben la vida sin un celular con conexión a internet todo el tiempo siendo sus canales de información y comunicación preferidos con la utilización del programa WhatsApp, como dato destacable se notó que siguen manteniendo la importancia de la comunicación cara a cara (Figura 21, 23)

Esto coincide con lo expuesto por Alejandro Mascó, socio de Oxford Partners y autor del libro “Entre generaciones”, quien afirma “es la primera generación en la historia que siempre convivió con la tecnología de la información y no entiende el mundo de otra manera”.

Al indagar acerca de las principales características personales desde la óptica de ¿Cómo se ven ellos mismos? Los resultados de la investigación arrojaron las siguientes características más relevantes en orden de prioridad: Las características personales más auto referenciadas fueron: su capacidad Multitarea, se reconocieron como personas responsables, emocionales participativo, amables y activos, (Figura 11).

En cuanto a la administración de sus tiempos libres manifestaron que lo ocupan principalmente para conectarse a internet, escuchar música, reuniones con familiares y amigos le siguen leer, ver la televisión y viajar. (Figura 24).

Principales vivencias y expectativas laborales de los jóvenes de la “generación y”

Balance vida trabajo: Para ellos el trabajo es un medio no un fin Primero están sus afectos y luego el trabajo (hay que buscar que asocien a su lugar de trabajo como algo afectivo para lograr fidelizarlos)

En cuanto a su desarrollo laboral y/o profesional se destaca lo siguiente:

Les encantan los desafíos: Poner en juego su creatividad para resolver situaciones es un condimento ideal ya que lo toman como un logro personal.

Capacitación y desarrolló Plan de Carrera: La capacitación permanente es algo sumamente importante para estos jóvenes, ellos saben que hay que estar actualizado y que la capacitación es el su valor agregado de mayor importancia.

⁴⁹ Para mayor detalle ver anexo IV: Planilla de correlación de los objetivos con los resultados obtenidos en el trabajo de campo



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Entre los principales factores que influyen en la alta rotación y la falta de compromiso se encontró que:

Según la figura iii quedó demostrado que estos jóvenes son impacientes y quieren hacer carrera rápidamente, si sienten que se estancan un puesto por mucho tiempo buscan nuevas oportunidades donde puedan crecer, esto se cosiendo con la respuesta que dieron al posicionar que el principal motivo de desmotivación y sus ganas de buscar otro puesto de trabajo es **la falta de posibilidad de crecimiento profesional**, también indicaron que les molesta mucho **la información ambigua y la falta de transparencia en la comunicación**.

Factores que consideran fundamentales para mantener el buen clima laboral

Entre los factores más importantes para lograr un buen clima laboral indicaron en primer lugar indicaron la importancia de contar con información de normas y procedimientos transparentes, la posibilidad de contar con un ambiente amistoso y colaborativo, seguido la necesidad de tener una buena relación con su jefe. (Figura 33 y 43).

Dentro de los aspectos laborales que los desmotiva y les provoca la necesidad de cambiar indicaron (figura 34)

De acuerdo a su vasta experiencia en la gestión de talentos y Recursos Humanos Raúl Lacaze, explico que los responsables del área de RRHH comenzaron a darse cuenta de lo importante que es trabajar sobre los líderes, ya que son ellos los hacedores del buen clima en la organización.⁵⁰

Esta aseveración coincide con las cinco características que los “Gen Y” consideran que debe tener un buen jefe, en el primer lugar indicaron la importancia de la claridad y transparencia en el manejo de la información y la comunicación, luego que deben demostrar su conocimiento y predicar con el ejemplo y además deben manejarse con empatía y en lo posible ser un buen coach, (Figura 41).

Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación exteriorizan que buscan en sus jefes a un coach, como lo indica (Ghidini Rodil, 2014) en una entrevista al gerente de Recursos Humanos de Arcos Dorados, donde lo acompaña en la presentación un líder de su equipo que representa a los “Gen Y”, a lo largo de la entrevista mencionaron algunas características relevantes de los “Gen Y” que contrastan perfectamente con los resultados obtenidos en esta investigación como ser: les gusta trabajar con cierto grado de libertad pero necesitan una brújula que les indique que van por buen camino, además es notable como en los procesos de entrevista están bien informados y saben negociar las condiciones que tendrán en su nuevo trabajo. Prefieren trabajar por objetivo e irse lo más temprano que puedan irse a casa o con sus amigos.

⁵⁰ Los líderes tienen que manejar las herramientas de RRHH" <http://galloreal.blogspot.com.ar/2007/09/los-lderes-tienen-que-manejar-las.html>



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Tienen Capacidad multitarea natural: Hacen muchas cosas a la vez y las realizan perfectamente bien.

Que entienden por pertenencia: Ellos generan vínculos y pertenencia en sus grupos laborales más que en relación directa con la organización.

Flexibilidad de horarios: La flexibilidad de horarios es fundamental para generar pertenencia prefieren ganar un poco menos pero estar en un ambiente más flexible. Y son capaces de cambiar de trabajo aunque ganen menos si un amigo les consigue un lugar en un ambiente flexible, todos estos comentarios coinciden mayormente con los resultados arrojados en la encuesta correspondiente a este trabajo (Anexo IV)

En cuanto a los principales motivadores a la hora de buscar un empleo indicaron:

La importancia que le dan a el manejo de la información es relevante exigen claridad y transparencia en el manejo de la información y los procedimientos al interior de la organización donde trabajan.

Su fuerte parecido entre las preferencias laborales y una gestión de RSE internas hacen suponer que una herramienta de RRHH adaptado a estas variables podría funcionar perfectamente bien como fuente de atracción y fidelización de estos jóvenes talentos.

Por ello se comienza con la construcción de un cuadro con variables a considerar para un modelo de gestión de RSE interna ajustada a los “Gen Y” que presento al final del capítulo, la idea es continuar con la investigación y en una segunda etapa poner a prueba el modelo de gestión propuesto para corroborar su efectividad en el impacto de los resultados tanto de la gestión directa del área de RRHH como en los resultados de los negocios de las empresas que lo apliquen.

Todo lo anterior, así como la importancia que la nueva generación otorga a la vida personal y a los vínculos con la familia y amigos, explica que esta generación se comporta en el mundo laboral según sus ideales.

Partiendo de las bases teóricas y en particular de los hallazgos obtenidos del trabajo de campo se concluye que esta Generación se muestra más exigentes, confiados, preparados y directos, los estudiantes universitarios miden y comparan las propuestas de valor de las empresas para de esta manera decidir cómo será su vida profesional sin dejar de lado su vida personal.

En este escenario actual, las políticas de gestión de Recursos Humanos buscan adaptarse a las nuevas características que presenta esta generación para minimizar el impacto de los choques generacionales en el trabajo.

En esta ardua búsqueda como profesional especializado en la gestión estratégica de RRHH y como docente de esta generación pude identificar que se necesita un enfoque diferente de



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

gestión para estos jóvenes sin olvidar a la gestión de integración de las tres y hasta cuatro generaciones que conviven en el trabajo.

Por ello como valor agregado y en base al exhaustivo análisis bibliográfico realizado desde mediados del año 2012 y al trabajo de campo realizado a nivel local en el segundo trimestre de 2014, se propone una nueva mirada.

Como resultado de la presente investigación se logró advertir que su interés creciente por pertenecer a empresas socialmente responsables, con una gestión de RSE interna al momento de elegir un lugar para trabajar, porque es donde se sienten cuidados y quieren permanecer y crecer laboralmente.

Esta generación se focaliza en las empresas multinacionales con gestión de Beneficios adicionales, de RSE y en las grandes empresas Nacionales, (figura 30, 39).

Esto podría deberse a que dichas empresas les proporcionan factores que los atraen como ser la posibilidad de realizar viajes de trabajo al exterior, desarrollar trabajos multidisciplinarios, salarios competitivos, capacitación continua, mayor posibilidad de crecimiento profesional, la buena imagen en el mercado, contar con una buena infraestructura y las oportunidades desafiantes, son los atributos más importantes al momento de elegir una empresa para trabajar y hacer carrera (Figuras 36 a 38).

Con el propósito de dar respuesta al “supuesto de trabajo” planteado en el capítulo III y concluir acerca de las percepciones que tienen los jóvenes de la “Generación” en todo lo referente a la gestión de RSE / Sustentabilidad, se presenta una breve introducción definiendo el concepto, es a aquí donde podemos decir que “RSE/Sustentabilidad” es una gestión ética y sostenible donde se asume por parte de la empresa un conjunto de compromisos de carácter voluntario, que se corresponde con la gestión de su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico, tratando de hacer compatibles el objetivo de maximizar los beneficios financieros sin descuidar la generación de beneficios para el conjunto de la sociedad.

Ahora pasaremos a responder el siguiente interrogante ¿Cuál es la visión que tienen los jóvenes de la “Generación Y” respecto de las empresas con gestión de RSE?

En tal sentido se refleja claramente que si bien el 80% de los jóvenes encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con la frase “me siento motivado a trabajar en una empresa que contemple la gestión RSE pero como dato relevante notamos que casi el 60% manifestó estar de acuerdo con la frase “En Argentina las empresas con gestión RSE solo lo utilizan como marketing” y más del 80% indico que los desmotivaría el hecho de comprobar la falta de coherencia entre lo que se dice y se hace en materia de sustentabilidad, (figura 50).

Partiendo de los principales indicadores que resultan de la presente investigación surge que debemos madurar una herramienta de RSE interna “Gestión sustentable del personal” pensada y adaptada a las preferencias laborales de los “Gen Y” que se detallan en el cuadro N° 14 de mi autoría como un comienzo hacia un nuevo modelo de gestión.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Por lo expuesto se concluye: Que si bien los jóvenes no están muy bien informados o casi nada acerca de la RSE, por sus preferencias personales y laborales y su marcado interés por el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales conocen más el término asociado a la sustentabilidad y al cuidado del medio ambiente y de recursos naturales como el ser el reciclado y el uso medido del agua.

De acuerdo a las conclusiones arribadas se delinea el siguiente “MODELO DE RSE INTERNA” “Gestión Sustentable del personal” aplicable a la “GENERACIÓN Y”.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Tabla 14. Modelo de Sustentabilidad Interna para la “Generación Y”

DIMENSIONES	HERRAMIENTA	GESTIÓN	MEDICIÓN/INDICADORES
COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	Desarrollo de Plan CITIG” (Comunicación Interna Transparente de integración generacional). (Comunicación Interna Transparente), con normas y procedimientos claros para cada sector y puesto de trabajo que interactúa en los circuitos de la organización en base a la coherencia en la información y en busca de un flujo de comunicación transparente y efectiva.	Diseño de una encuesta de Comunicación Interna Plan Estratégico, puesta en marcha y cumplimiento progresivo del “Plan CITIG”, con grado de avances trimestrales a fin de ir corrigiendo, controlando y mejorando la aplicación práctica del mismo.	“Encuesta CITIG” de Comunicación Interna. Encuesta de clima laboral Índice de rotación
Gestión de la comunicación Interna y externa acerca de la gestión de “RSE”	Plan de comunicación actualizados de acuerdo a los ámbitos de comunicación que más frecuentan los jóvenes como ser la web 3.0; Redes Sociales principalmente Facebook ⁵¹ ;	Community Manager (Estrategia en Medios y redes sociales) Donde haya un responsable encargado de la gestión, el mantenimiento y la actualización de la información tendiente a generar lazos de comunicación ⁵² Realizar convenios de comunicación con las universidades	Medición del impacto Cumplimiento eficaz y eficiente del objetivo
Gestión del tiempo	Trabajo por objetivos teniendo en cuenta que sean realizables	Realizar un plan de acción para cada grupo de trabajo especificando objetivos enlazando los resultados a cuidar el balance vida trabajo	Mediante evaluaciones y autoevaluaciones con lineamientos que midan la eficacia en la administración del tiempo
Capacitación	Plan de carrera con foco en la diversidad y la interacción con equipos multidisciplinarios y de ser posibles establecer una política de viajes de intercambio profesional y cultural. Capacitación continua teniendo en cuenta las aptitudes que requiere la empresa y con la posibilidad de elección de una capacitación flexible de acuerdo al interés del empleado.	Estudios de posgrados y masters Cursos online y presenciales Plan de Desarrollo de talento “Gen Y”	Seguimiento del avance en los programas de estudio asignados Evaluación de Desempeño específico para el plan “Gen Y”
Integración generacional	Reuniones de coaching de integración generacional	Reuniones periódicas con objetivos de interacción a ser presentada y evaluada en la próxima reunión	Medir el avance en la sinergia entre las relaciones laborales de las distintas generaciones
Coaching y mentoring	Capacitar a los líderes para que puedan desarrollar aptitudes de coaching con su equipo de trabajo	Programa de capacitación para líderes especial coaching, mentoring.	Mejora del clima laboral

⁵¹ De acuerdo con los resultados de la encuesta ver figura 18 y 21

⁵² Con los “jóvenes Y” por ser uno de los principales grupo de interés.



RECOMENDACIONES ⁵³

Como cierre y propuesta de valor se expondrán algunas recomendaciones dirigidas a investigadores, empresas privadas, organizaciones civiles y estatales interesadas en la gestión del talento humano desde una óptica de sustentabilidad⁵⁴ a la cual le di el nombre de **“Onda expansiva sustentable “Gen Y” desde adentro hacia afuera”**

A lo largo del análisis y de los resultados, se ha notado un indicador relevante en los jóvenes de la “Generación Y”, este tiene que ver con la importancia que dicho jóvenes le otorgan al sistema de Comunicación Interna,⁵⁵ entendida como el flujo de información que circula al interior de las organizaciones, donde conviven gran parte de su tiempo.

Esto podría deberse a que a estos jóvenes no les agrada andar con rodeos, son directos y prefieren trabajar por objetivos, ellos saben que para lograr correctamente los objetivos planteados primero es necesario entender rápida y efectivamente qué es lo que se espera que obtengan como resultado de sus tareas, por eso reclaman información, normas y procedimientos claros.

Se recomienda el desarrollo de un “Plan CITIG” (Comunicación Interna Transparente de Integración Generacional), con normas y procedimientos claros para cada sector y puesto de trabajo que interactúa en los circuitos de la organización en base a la coherencia en la información y en busca de un flujo de comunicación transparente y efectiva. Ponerlo en práctica en forma progresiva y evaluarlo trimestralmente a fin de ir corrigiendo, controlando y mejorando su aplicación práctica para ir ajustando dicha herramienta de comunicación a las necesidades actuales.

También se detectó una carente gestión de la comunicación de las empresas que ya se encuentran realizando una gestión de RSE, ya que gran parte de estos jóvenes manifestó conocer solamente algo, muy poco o nada⁵⁶ de parte de las empresas, destacándose que se informaron en primer lugar en las universidades, en segundo lugar mediante internet y por último en sus lugares de trabajo.

Se aconseja a las empresas, comenzar a pensar seriamente en implementar herramientas adaptadas a las necesidades actuales de ambas partes, con una mentalidad negociadora ganar/ganar siendo este el lenguaje que manejan los jóvenes de la “Generación Y”.

⁵³ Tanto las conclusiones como las recomendaciones que se presentan se basan en los datos obtenidos a partir del trabajo de campo y las observaciones realizadas. Para mayor comprensión se adjunta en el anexo IV un cuadro con la correlación entre los objetivos de investigación y los resultados obtenidos identificando en cada uno los números de los gráficos pertinentes.

⁵⁴ Donde me incluyo ya que continuare avanzando con la presente investigación sumando mi línea de trabajo actual tanto en el área de consultoría a empresas, organismos como también en lo relacionado a la gestión académica en cuanto al programa de articulación entre la universidad y la educación media, avanzando en la inclusión de las TICs y generando espacio y vínculos para medir y proponer nuevas políticas educativas que mejoren la calidad de la educación superior, ya que es la fuente de preparación de los futuros talentos y entendiendo a la educación como un parámetro de medición ante la mirada y la evaluación de proyectos tanto de inversores locales como extranjeros.

⁵⁵ Esto puede afirmarse a partir de análisis de los resultados obtenidos expuestos en las figuras: 34 y 33, 41, 43 y 48.

⁵⁶ Como se explica en la figura 46.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Se estima que puede ser muy rentable y provechoso que las organizaciones, las empresas, como también las ONG, el Estado y las universidades comiencen a replantearse los métodos que quedaron obsoletos y den mayor preponderancia a la investigación científica que den cuenta de nuevas herramientas de gestión adaptadas a las necesidades actuales a fin de generar una verdadera sustentabilidad desde adentro hacia afuera.

Para ello se aconseja continuar ampliando el incipiente modelo que se plantea en esta investigación un modelo de Gestión de la “sustentabilidad Gen Y” ya que si se logra gestionar adecuadamente a dicho grupo de interés (los “Gen Y”) dicha gestión se puede expandir al resto de la organización con un impacto expansivo desde el modelo central hacia una gestión sustentable que impacte de manera global al negocio y a todo su público de interés, donde se predica con el ejemplo desde la gestión sustentable desde adentro hacia afuera en forma natural.

Como se explicó en el apartado de las conclusiones son puntos clave, tanto el clima laboral como el flujo de información al interior de las organizaciones, por ende es recomendable que las empresas puedan ajustar sus sistemas de comunicación interna de acuerdo a lo presentado en la tabla 14 “Modelo de Sustentabilidad Interna para la “Generación Y”, en lo relativo a la comunicación interna.

Se recomienda a las empresas, a las organizaciones y en especial las Pymes la implementación de una gestión de RSE como un factor diferenciador para la atracción y retención de talentos de la “Generación Y”⁵⁷.

Ponderando que ellos valorizan la calidad de vida como aspecto importante del éxito y entendiendo como prioridades personales la combinación de tareas como trabajar y desarrollarse profesionalmente, las cuales deben ir de la mano sin dejar de lado la vida personal, al proporcionarse estos aspectos se logrará un ambiente y clima donde se sientan felices y equilibrados, impactando luego en su mejor y mayor rendimiento laboral.

Un punto a considerar podría ser trabajar en conjunto la gestión de beneficios adicionales con una línea de beneficios relacionados con la sustentabilidad.

Como segunda etapa de esta investigación me planteo el desafío de continuar ampliando esta investigación y diseñar con pensamiento estratégico las etapas de implementación, seguimiento y control del modelo planteado⁵⁸ para luego ponerlo en práctica y realizar un estudio experimental y correlacionar (datos de un antes y un después) a fin de verificar su impacto en la práctica y en los resultados del negocio.

Por último como cierre se proponer que las empresas comiencen a replantearse la relación existente entre las acciones que motiven y generen el compromiso de su personal como también el continuar creando herramientas que impulsen una verdadera transformación comenzando por los procesos, la gestión del clima y luego ir modificando la cultura.

⁵⁷ Esta aseveración surgen del análisis de los resultados obtenidos expuestos en las figuras: 33, 34, 35, 41, 42, 44 y 50 y tablas 9 y 12.

⁵⁸ Modelo de gestión de RSE interna adaptado a las características de la “generación y”



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Partiendo en primera medida desde la concepción de los valores hacia la gestión. Se propone comenzar y poner énfasis en el fortalecimiento del sistema de liderazgo (plan de capacitación a medida para los líderes de cada grupo de trabajo, con el propósito de que puedan convertirse en coach de sus equipos de trabajo, capacitados en una gestión eficiente del tiempo y como gestores de cambios.

Por último se invita a pensar en instrumentos de medición sencillos y de fácil aplicación a fin de medir el impacto los resultados de la gestión de Recursos Humanos en el resultado global del negocio de manera práctica.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

BIBLIOGRAFÍA

Acción Social Carrusel . (04 de MAR - ABR 2013). *La RSC de tu empresa, clave para captar o retener a jóvenes con talento*. Española.

Obtenido de <http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2013/04/la-rsc-de-tu-empresa-clave-para-captar-o-retener-a-jovenes-con-talento/>

Alonso, V. (Volumen 14, Marzo/Abril 2009). Choque de generaciones: Para que las diferencias sumen. *WOBI Content Team*.

Ayala, J. C., Alberdi, S. M., Tarabbio, F., Atoche, C. A., & Calvo, F. (2011). *"La motivacion en la Generacion Y"*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires.

Bibb, S. (2009). *GENERACIÓN Y de Rookie a experto en una semana*. Sevilla: Lid.

Caneda, M. C. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna*. Madrid: ESIC.

Caneda, Manuel Carneiro elaborada para el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, Sevilla. (2008). *Guía de responsabilidad social interna y recursos humanos*.

Conferencia Internacional IARSE. (21 de Abril de 2010). "Rumbo a una Economía Sustentable e Inclusiva". Buenos Aires, Argentina.

ComunicaRSE. (2011). *La RSE en los Recursos Humanos informes*.

Cravino, L. M. (2007). *Un trabajo feliz* . Buenos Aires: Temas .

Centro de Estudios en Políticas Públicas . (26 de Junio de 2011).

Comisión Europea (2001). Libro Verde: "Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas", Bruselas.

Cuesta, M. (2012). *El impacto de la Generacion Y en las organizaciones*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires : EDICOM.

Desimone, P. (Junio de 2008). Los jóvenes universitarios Argentinos de la "Generación Y " ¿Percepciones y realidades de una generación diferente? Buenos Aires, Argentina: Tesis MBA Universidad Tocuato Di Tella.

Ensinck, M. G. (22 de 06 de 2011). *La generación Y cambia el modelo de gestión*. Obtenido de www.cronista.com/management/La-generacion-Y-cambia-el-modelo-de-gestion.

Erickson, T. (2008). *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Press.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

- GHIDINI RODIL. (2014). *Nuevo episodio serie TV sobre RRHH - Generación Y*. Obtenido de <http://www.youtube.com/watch?v=we0BLNDotjc>
- Instituto Ethos. (2007). “Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial” 2007.
- Mariana Vázquez directora de Recursos Humanos y RSE de Adecco Argentina. (18 de Junio de 2012).
- Meneghello, M. V. (19 de Abril de 2010). *Revista Sinergia La RSC de la “Generación Y”*. Obtenido de <http://revista-sinergia.com.ar/wp/?p=88#sthash.8n4WL5LU.dpbs>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas.
- Moreno, C. (2011). Responsabilidad Social Empresaria. En L. P. Morlegan, & J. C. Ayala, *El Comportamiento de las personas en las organizaciones* (pág. Capítulo III). Argentina: Pearson Educación.
- Novoa, C. (28 de Junio de 2010). *iProfesional*. Obtenido de www.iProfesional.com
- OIT. (2007). “La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean”.
- PLARSE, Instituto Ethos, IARSE. (2009). “Guía de Autoaplicación Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria”.
- Sen, A., & Kliksberg, B. (2010). *Primero la gente*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Temas SRL, Edicon.
- Sturzenegger, A., & Mariano Flores Vidal, G. S. (Abril de 2003). *Hacia una Cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*. Obtenido de COMUNIDAR.ORG.AR.
- Towers Perrin. (2009). “Mitos y realidades sobre las claves de la atracción, retención y compromiso de los empleados”.
- Urien, Paula lanacion.com (2013) [//mx.finanzas.yahoo.com/noticias/j%C3%B3venes-cambian-reglas-generaci%C3%B3n-030000667.html](http://mx.finanzas.yahoo.com/noticias/j%C3%B3venes-cambian-reglas-generaci%C3%B3n-030000667.html)
- Vara-Horna, Arístides (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

ANEXOS

- Anexo I: Encuesta la Voz de la “Generación Y 2014” (sistema SurveyMonkey).
- Anexo II: Listado de Páginas Web consultadas.
- Anexo III: Glosario de términos de RSE
- Anexo IV: Planilla de correlación de datos entre los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos.
- Anexo V: Primera Jornada Internacional de RSE y Sustentabilidad: “Gestión Sustentable: Ética, Liderazgo y Acción”.

"La voz de la Generación Y 2014"

A) Acerca de ti y tus Preferencias Personales

Características Personales de "La Generación Y"



***1. Lugar de Residencia.**

- G.B.A.
 C.A.B.A.

***2. Sexo**

- Femenino
 Masculino

***3. Rango de edad.**

- De 18 a 23 años De 24 a 29 años De 30 a 35 años

***4. Estado civil actual.**



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

"La voz de la Generación Y 2014"

***5. De la siguiente lista elige en orden de prioridad las 6 (seis) características que mejor te describen a nivel personal. (Siendo 1: la que mejor te describe, 2: la siguiente, hasta llegar a 6: la que te describe en menor medida)**

	1	2	3	4	5	6
Emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Racional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rutinario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disperso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Activo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tímido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad Múlti tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (indica cual y en que orden)

***6. Nivel de educación actual.**

***7. Universidad a la que asistes.**

***8. Indica los tres principales medios de comunicación que te mantienen informado. (siendo 1 el de mayor importancia)**

	1	2	3
Televisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periódicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitios de Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

"La voz de la Generación Y 2014"

***9. Indica la importancia que tienen los siguientes elementos electrónicos en tu vida diaria. (numera o arrastra las opciones para establecer tu orden de prioridad/ tilde en caso de no aplica).**

<input type="text"/>	Computadora/Notebook	<input type="checkbox"/>	No lo utilizo
<input type="text"/>	Celular/iPad	<input type="checkbox"/>	No lo utilizo
<input type="text"/>	e-Book	<input type="checkbox"/>	No lo utilizo
<input type="text"/>	Tablet	<input type="checkbox"/>	No lo utilizo
<input type="text"/>	Consola de juegos	<input type="checkbox"/>	No lo utilizo
<input type="text"/>	MP3, MP4, MP5	<input type="checkbox"/>	No lo utilizo
<input type="text"/>	Televisión	<input type="checkbox"/>	No lo utilizo

***10. Indica las Redes Sociales que utilizas y la frecuencia.**

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Facebook				
LinkedIn				
Google plus				
Youtube				
Twitter				
Pinterest				
Tuenti				
MySpace				

Otro (especifique cual y con que frecuencia)



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

"La voz de la Generación Y 2014"

***11. Indica cómo prefieres comunicarte a diario. (Numera o arrastra las opciones para establecer tu orden de prioridad/ tilde en caso de no aplica)**

Facebook/Twiter No lo utilizo

SMS (mensaje de texto) No lo utilizo

E-mail No lo utilizo

Celular No lo utilizo

WhatsApp No lo utilizo

Chat No lo utilizo

Comunicación cara a cara No lo utilizo

Telefonía fija No lo utilizo

Skype No lo utilizo

***12. Diariamente ¿cuántas horas permaneces conectado a Internet? de manera exclusiva.**

De 0 a 2 Horas De 3 a 6 Horas De 7 a 9 Horas 10 o más Horas



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

"La voz de la Generación Y" 2014

***13. Indica las actividades que realizas en tu tiempo libre y con qué frecuencia**

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Escuchar música	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ver televisión	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugar juegos electrónicos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deporte	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Lectura	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Reuniones familiares	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Encuentro con amigos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Viajes	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Conectarte a Internet	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Capacitación	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Actividades artísticas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Actividades de voluntariado	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Otro (especifique)	<input type="text"/>				

"La voz de la Generación Y 2014"

B) Acerca de tus preferencias y motivaciones laborales

Expectativas de la "Generación Y" en el Mundo Laboral



***14. Indica si actualmente te encuentras trabajando y tu principal motivación**

Otro (especifique)



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

"La voz de la Generación Y 2014"

***15. Indica normalmente el uso que le das a las Redes Sociales en el trabajo (numera o arrastra las opciones para establecer tu orden de prioridad/ tilde en caso de no aplica).**

Mantenerte Informado No lo utilizo

Resolver objetivos laborales No lo utilizo

Esparcimiento No lo utilizo

Establecer Contactos No lo utilizo

Para comunicarte No lo utilizo

***16. Algunas empresas consideran que el acceso a las redes sociales, afecta el buen rendimiento de sus empleados. Indica tu opinión al respecto.**

Otro (especifique)

***17. Si tuvieras la libertad de elección qué tipo de empresa elegirías para trabajar**

Otro (especifique)



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

"La voz de la Generación Y 2014"

***18. Pensando en la "Empresa Ideal para trabajar": indica los 10 aspectos que te generan mayor motivación.**

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Posibilidad de viajar y realizar trabajos en el extranjero | <input type="checkbox"/> Tareas y Remuneración por objetivos | <input type="checkbox"/> Ambiente Físico Agradable con espacios de recreación y esparcimiento. |
| <input type="checkbox"/> Horarios Flexibles | <input type="checkbox"/> Empresa con trayectoria y prestigio | <input type="checkbox"/> Autonomía en el desarrollo de sus tareas |
| <input type="checkbox"/> Buen clima Laboral | <input type="checkbox"/> Estabilidad laboral | <input type="checkbox"/> Acceso libre a Internet |
| <input type="checkbox"/> Balance vida trabajo (equilibrio entre trabajo, familia y ocio) | <input type="checkbox"/> Plan de carrera y desarrollo profesional | <input type="checkbox"/> Gestión de "RSE" (cuidado de su personal, del medio ambiente y de la comunidad) |
| <input type="checkbox"/> Buena relación con su Jefe directo | <input type="checkbox"/> Beneficios adicionales adaptados a sus necesidades | <input type="checkbox"/> Reconocimiento de tus logros |
| <input type="checkbox"/> Salario superior al mercado | <input type="checkbox"/> Teletrabajo (trabajar desde casa) | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo |

Otro (especifique)

***19. Indica las cinco opciones que consideras de mayor relevancia para tu desarrollo profesional.**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Capacitación continua | <input type="checkbox"/> Participación en diversos proyectos |
| <input type="checkbox"/> Prácticas laborales en el exterior | <input type="checkbox"/> Especializarse en un área de su interés. |
| <input type="checkbox"/> Tener un coach o mentor | <input type="checkbox"/> Promoción a un puesto de mayor responsabilidad |
| <input type="checkbox"/> Participar en proyectos innovadores | <input type="checkbox"/> Trabajar en equipos multidisciplinares |
| <input type="checkbox"/> Plan de carrera | <input type="checkbox"/> Trabajar en equipo especializados en un área de su interés. |

Otro (especifique)

***20. Pensando en tu desarrollo Profesional y si tuvieras libertad de elegir. ¿Qué opción elegirías sin dudar?**

Otro (especifique)



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

“La voz de la Generación Y 2014”

***21. Indica las cinco características que a tu entender debe tener un jefe ideal**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Claridad y transparencia en la información | <input type="checkbox"/> Experiencia |
| <input type="checkbox"/> Predicar con el ejemplo | <input type="checkbox"/> Conocimiento |
| <input type="checkbox"/> Empatía | <input type="checkbox"/> Buena imagen |
| <input type="checkbox"/> Autoridad | <input type="checkbox"/> Debe ser un buen coach o mentor |
| <input type="checkbox"/> Creatividad | <input type="checkbox"/> Experto en la materia |

Otro (especifique)

***22. Indica los cinco factores más importantes para lograr un buen clima laboral.**

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Integración Generacional | <input type="checkbox"/> Buena relación con el jefe | <input type="checkbox"/> Armonía en la relación con sus pares |
| <input type="checkbox"/> Libertad de comunicación y transparencia | <input type="checkbox"/> Flexibilidad horaria | <input type="checkbox"/> Beneficios adicionales |
| <input type="checkbox"/> Jornada laboral reducida | <input type="checkbox"/> Instalaciones cómodas y agradables (lugares de juego y esparcimiento) | <input type="checkbox"/> Información, normas y procedimientos claros |
| <input type="checkbox"/> Un ambiente amistoso y colaborativo | <input type="checkbox"/> Empatía de parte de los compañeros de las demás generaciones | |

Otro (especifique)



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

"La voz de la Generación Y 2014"

***23. Indica los motivos que te generan falta de motivación y compromiso, ganas de cambiar de trabajo. (numera o arrastra las opciones para establecer tu orden de prioridad/ tilde, si no aplica)**

<input type="checkbox"/>	Falta de comprensión y roce con compañeros de la generaciones anteriores	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/>	trabajo rutinario	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/>	Falta de reconocimiento	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/>	Falta de empatía y de comprensión de parte de su jefe	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/>	Información ambigua, falta de transparencia	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/>	Sueldo por debajo de la media de mercado	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/>	Falta de posibilidad de crecimiento profesional	<input type="checkbox"/> No aplica



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

"La voz de la Generación Y 2014"

***24. ¿Qué valores de la gestión de una empresa? para sentirte comprometido y motivado a continuar en ella por un periodo superior a cinco años. (numera o arrastra las opciones para establecer tu orden de prioridad/ tilde en caso de no aplica)**

<input type="checkbox"/>	Seguridad e higiene en los puestos de trabajo	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Reconocimiento	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Balance adecuado entre trabajo, familia y ocio	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Igualdad de oportunidades y procesos de contratación responsables	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Posibilidad de desarrollo profesional y personal	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Transparencia y comunicación interna en todos los niveles	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Prestigio en el mercado	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	RSE (Cuidado del medio ambiente y de sus empleados).	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Estabilidad Laboral	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Diversidad de la fuerza laboral (etnias, sexo, discapacidad)	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Cultura flexible	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Políticas salarial coherentes y transparentes	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Capacitación y mejora continua	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Buen clima laboral	<input type="checkbox"/>	No aplica
<input type="checkbox"/>	Espacios de recreación	<input type="checkbox"/>	No aplica

"La voz de la Generación Y 2014"

C) Acerca de tu percepción de las Empresas Socialmente Responsables

Responsabilidad Social Empresaria: Percepción de la "Generación Y"



***25. ¿Conoces qué acciones realizan las Empresas Socialmente Responsables "RSE"?**

- Mucho Bastante Algo Casi nada Nada



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

"La voz de la Generación Y 2014"

26. Indica mediante que medio de información conoces lo que sabes acerca de RSE.

- Universidad
 Su Lugar de trabajo
 Televisión
 Radio
 Asociación civiles/ONG
 Redes Sociales
 Internet

Otro (especifique)

***27. Indica la importancia que le otorgas a las siguientes acciones realizadas por las empresas socialmente responsables "RSE"**

	Muy Importante	Importante	Medianamente Importante	Parcialmente Importante	No lo considero importante
Comunicación y acciones transparentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntariado social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistencia a la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidar del medio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidar a los recursos naturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidado de la salud y bienestar de sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
coherencia entre lo previsto en la política de RSE y la gestiones efectivamente realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

"La voz de la Generación Y 2014"

***28. Indica tus aspiraciones laborales a cerca de trabajar en una empresa con gestión de RSE. (numera o arrastra las opciones para establecer tu orden de prioridad/ tilde en caso de no aplica)**

Cuidado de la salud y prevención del estrés laboral No aplica

Posibilidad de participación en proyectos sociales No aplica

Información trasparente de las política de la empresa No aplica

Balance vida trabajo No aplica

Capacitación permanente No aplica

Integración y diversidad cultural No aplica

Capacitación y contención en periodos de cambio No aplica

Igualdad de genero No aplica

Posibilidad de crecimiento profesional No aplica



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

La voz de la Generación Y 2014”

***29. Indica tu grado de acuerdo acerca de las siguientes afirmaciones:**

	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me siento motivada/o a trabajar en una empresa con gestión de RSE (cuidado del medio ambiente, de sus empleados y voluntariado social)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa realizar acciones que contribuyan a la sociedad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me provocaría falta de motivación el comprobar que la gestión real de RSE no cumple las expectativas previstas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
En Argentina todavía las empresas con gestión de RSE lo utilizan solo como Marketing	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

SurveyMonkey

Inicio Mis encuestas Ejemplos Servicios de encuestas Planes y precios

Cambie de plan para obtener encuestas más poderosas. [Ver los planes](#)

"La voz de la Generación Y" 2014

Resumen Diseñar encuesta Recopilar respuestas Analizar resultados

RESUMEN DEL DISEÑO

"La voz de la Generación Y" 2014
Creado el 20/04/2014

✓ Preguntas: 29 Páginas: 4

RESUMEN DE RESPUESTAS

ALERTAS DE ENCUESTA: DESACTIVADAS

428
totales

ABIERTO
Estado general de la encuesta

SurveyMonkey

Inicio Mis encuestas Ejemplos Servicios

Cambie de

"La voz de la Generación Y" 2014

RESUMEN DEL DISEÑO

"La voz de la Generación Y" 2014
Creado el 20/04/2014

✓ Preguntas: 29, Páginas: 4

✓ Idioma de la encuesta: Español

✓ Tema: Agua Marino

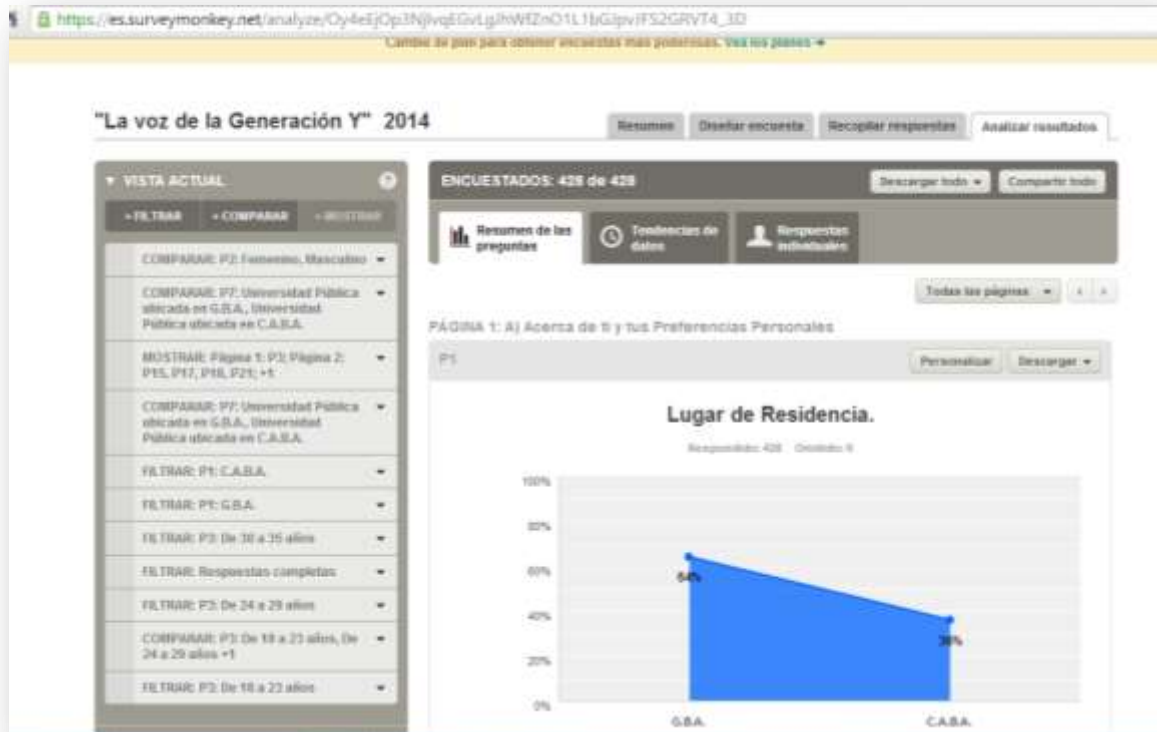
No se agregó ningún logotipo ?

✓ Se agregó una lógica

Editar diseño Vista previa de la encuesta



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”





“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

ANEXO II: LISTADO DE PÁGINAS WEB⁵⁹

IARSE <http://www.iarse.org> IESC (Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa) <http://www.sustentabilidad.org.ar/>

ARGENTINA Fundación Premio Nacional a la Calidad <http://www.premiocalidad.org.ar/>

FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible Argentina) <http://www.fundes.org/>

FVSA (Fundación Vida Silvestre Argentina) <http://www.vidasilvestre.org.ar/>

GDFE (Grupo de Fundaciones y Empresas) <http://www.gdfe.org.ar/>

IARSE <http://www.iarse.org> IESC (Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa) <http://www.sustentabilidad.org.ar/>

INADI (Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo) <http://inadi.gob.ar/>

INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) <http://www.inti.gov.ar/>

IRAM (Instituto Argentino de Normalización) <http://www.iram.org.ar/>

Revista Futuro Sustentable <http://www.futurosustentable.com.ar/>

La Usina <http://www.lausina.org/>

MoveRSE (Movimiento hacia la Responsabilidad Social Empresaria) <http://www.moveuse.org/>

MTEySS (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación) <http://www.trabajo.gob.ar/>

Nuevos Aires <http://nuevosairesac.wordpress.com/>

Periodismo Social <http://www.periodismosocial.org.ar/>

Poder Ciudadano <http://poderciudadano.org/>

Proconsumer (Protección Consumidores del Mercado Común del Sur) <http://www.proconsumer.org.ar/>

Red Argentina del Pacto Global <http://www.pactoglobal.org.ar/>

Red Puentes Argentina <http://www.redpuentes.org/>

SES (Fundación Sustentabilidad, Educación, Solidaridad) <http://www.fundses.org.ar/>

Sinergia <http://revista-sinergia.com/> Tercer Sector <http://www.tercersector.org.ar/>

UADE (Universidad Argentina de la Empresa) <http://www.uade.edu.ar/>

UCES (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales) <http://www.uces.edu.ar/>

UDESА (Universidad de San Andrés) <http://www.udesа.edu.ar/>

UTN (Universidad Tecnológica Nacional) <http://www.utn.edu.ar>

⁵⁹ Páginas Web más consultadas durante desde 2012 hasta la actualidad en el proceso de investigación.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

ANEXO III: GLOSARIO DE TÉRMINOS DE RSE ⁶⁰

- ✓ **ACCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA:** es la estrategia sostenida de inversión en la comunidad que trata de alinear los objetivos empresariales con las necesidades sociales, ambientales y económicas de la comunidad en la que opera la empresa, con la finalidad de promover los intereses a largo plazo de la empresa y reforzar su reputación.
- ✓ **ACTIVOS INTANGIBLES:** inversiones realizadas por la empresa que generan valor para
- ✓ **ALIANZA SOCIAL:** es un acuerdo formal de cooperación entre una empresa y una organización no lucrativa para llevar a cabo, de forma conjunta, un proyecto social.
- ✓ **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR:** metodología que pretende facilitar la comprensión de los orígenes de los costes de una empresa y de las fuentes de diferenciación con sus empresas y entidades competidoras para tratar de crear o mantener ventajas competitivas. La cadena de valor hace referencia a los procesos productivos de una empresa a lo largo del ciclo de vida de un producto: diseño, producción, mercadotecnia (*marketing*) y consumo y reciclado. El concepto fue desarrollado por Michael Porter a mediados de los 80 para facilitar la identificación de ventajas competitivas en las empresas.
- ✓ **ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA:** consiste en el análisis del producto desde la extracción de materias primas hasta su posterior reciclado o deshecho tras su uso. Este análisis permite considerar aspectos económicos y ambientales y optimizar productos y procesos, y ayuda a elegir la alternativa más ecoeficiente entre todas las alternativas posibles.
- ✓ **AUDITORÍA RSE:** proceso de verificación sistemático para determinar si los sistemas, procedimientos, indicadores o cualquier otro aspecto relacionado con la RSE de la organización se ajusta a los criterios de auditoría establecidos. La auditoría se entiende como un proceso de verificación más completo, profundo y riguroso que la simple verificación.
- ✓ **AUDITORÍA SOCIAL:** proceso de evaluación sistemática del comportamiento social y/o ambiental de una fábrica, instalación o actividad realizado por terceros agentes independientes, según estándares internacionales.
- ✓ **EVALUACIÓN RSE:** supone estimar, apreciar o valorar cualquier aspecto relacionado con la RSE de la organización, con el objetivo de obtener una imagen fiel de su situación y poder compararla con otros períodos y organizaciones similares.
- ✓ **BALANCE SOCIAL:** instrumento de gestión para planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la política social de una empresa en un período determinado frente a las metas preestablecidas.
- ✓ **BANCA ÉTICA:** se trata de una forma de hacer banca sujeta a criterios económicos y técnicos, pero además sociales pues el accionariado y depositantes de la banca ética esperan contar con más información que beneficios sobre el uso de su dinero, contrariamente al accionariado y depositantes de cualquier banco convencional o tradicional.
- ✓ **BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES:** medidas de tipo organizativo para el control del impacto ambiental que en muchos casos son válidas en cualquier tipo de actividad o sector.
- ✓ **CUADRO DE MANDO INTEGRAL:** herramienta de ayuda a la dirección para la definición de la misión y de las estrategias empresariales, así como para su materialización en un conjunto coherente de indicadores y planes de acción concretos e integrados.
- ✓ **CERTIFICACIÓN RSE:** proceso por el cual un tercer agente independiente asegura que los sistemas, procedimientos, indicadores o cualquier otro aspecto relacionado con la RSE de la organización cumple con los requisitos exigidos en una norma determinada, permitiéndole obtener el sello o certificado que lo testifique.
- ✓ **CIUDADANÍA CORPORATIVA:** hace referencia a la relación de la empresa con la sociedad como la de una ciudadana o de un ciudadano más. Propone un comportamiento proactivo e integralmente responsable de la empresa.
- ✓ **CÓDIGO DE CONDUCTA:** declaración formal y explícita de los valores y compromisos de la organización. Es un documento en el que se recoge la intención de la organización de someterse a una autorregulación vinculante en lo relativo a la RSE.
- ✓ **CONSUMIDOR/-A RESPONSABLE:** persona consciente de que detrás de cada acto de consumo que realiza se pone en marcha una maquinaria compleja y que, precisamente con ese consumo puede estar favoreciendo determinadas desigualdades. El consumidor o la consumidora responsable es aquella persona que ante una determinada elección de compra expone una serie de criterios éticos que le hacen inclinarse a su elección. Es una persona que antepone el valor social de lo que compra.
- ✓ **CONTABILIDAD AMBIENTAL:** es la rama más desarrollada de la contabilidad social. Supone la incorporación en el sistema de información contable de datos relativos al impacto ambiental que provoca la empresa en el ejercicio de su actividad productiva.
- ✓ **CONTABILIDAD RSE:** sistema de información centrado en recoger, analizar y valorar aspectos que, aunque relevantes para la organización, no se tienen en cuenta por la contabilidad tradicional debido a la dificultad para su medición en términos económicos de forma fiable y objetiva.
- ✓ **CONTABILIDAD SOCIAL:** agrupa las informaciones que genera la entidad para reflejar diversos aspectos sociales sobre los que puede impactar su actividad.
- ✓ **CULTURA ORGANIZACIONAL:** conjunto de valores, creencias, expectativas y asunciones arraigadas en el colectivo humano que forma la empresa y que se traducen en normas implícitas de actuación.
- ✓ **DERECHOS HUMANOS:** los derechos humanos se basan en el reconocimiento de que la dignidad intrínseca y la igualdad y la inalienabilidad de los derechos de todos los miembros de la familia humana constituyen el fundamento de la libertad, la justicia y la paz en el mundo. Estos derechos se definen en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948. A nivel europeo, el artículo 6 del Tratado de la Unión Europea establece que la Unión Europea “se basa en los principios de libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales y el estado de derecho, principios que son comunes a los Estados miembros”. Además, el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos, adoptado por el Consejo de Europa, es jurídicamente vinculante en todos los Estados miembros. Por último, la Carta Europea de los Derechos

⁶⁰ Resumen de los términos más importantes

http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=20&lang=es#W



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

Fundamentales que se adoptó en Niza en diciembre de 2000 es el instrumento en el que se basan las instituciones europeas y los Estados miembros en materia de respeto de los derechos humanos, cuando actúan en virtud de la legislación comunitaria.

- ✓ **DESARROLLO SOSTENIBLE:** formas de progreso que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras para alcanzar sus necesidades.
- ✓ **ECOEficiencia:** concepto definido por el World Business Council for Sustainable Development como la creación de más bienes y servicios usando menos recursos y generando menos residuos y contaminación. Su aplicación permite, en última instancia, ofrecer los productos al mejor coste con el menor impacto ambiental.
- ✓ **EFICIENCIA:** alcanzar unos objetivos al menor coste posible.
- ✓ **ESTRATEGIA EMPRESARIAL:** conjunto de criterios y reglas de decisión que tratan de hacer corresponder los recursos de la organización con su contorno y, en particular, con las expectativas de sus grupos de interés.
- ✓ **ÉTICA DE LA EMPRESA:** aplicación de los principios generales de la ética a un campo específico de acción humana: la empresa.
- ✓ **GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:** reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores e interlocutoras. Implantar la responsabilidad social corporativa implica, además de los señalados, los siguientes compromisos: ejercer su labor favoreciendo el desarrollo humano integral y asumir las repercusiones sociales, laborales, ambientales y éticas que se derivan del conjunto de sus actuaciones.
- ✓ **GESTIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE APROVISIONAMIENTO:** consiste en el control y gestión del impacto económico, social y ambiental de las prácticas de aprovisionamiento de una empresa. Para eso actúa en dos frentes: a) asegurando que sus prácticas hacia las entidades proveedoras son éticas, mediante el establecimiento y cumplimiento de un código de conducta interno que evite las condiciones contractuales abusivas, b) asegurando que solo escogen aquellas entidades proveedoras que controlan y gestionan su impacto social y ambiental, mediante el escrutinio y la utilización de criterios de evaluación y selección basados en el cumplimiento de normas y códigos de conducta para entidades proveedoras.
- ✓ **GESTIÓN RESPONSABLE DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES:** consiste en el control y gestión del impacto económico, social y ambiental de las prácticas de mercadotecnia, comercialización, atención a los clientes y clientas y salud y seguridad de los productos de una empresa.
- ✓ **GOBIERNO CORPORATIVO:** los sistemas y procesos de dirección y control de una empresa. La estructura de gobierno especifica la distribución de derechos y obligaciones entre sus distintas partes (consejo, personal directivo, accionistas y otros grupos de interés) y establece las reglas para la toma de decisiones empresariales. Mediante eso también facilita la estructura mediante la cual la empresa establece sus objetivos y los mecanismos de control.
- ✓ **GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE):** acuerdo internacional que tiene por finalidad establecer una estructura de trabajo ampliamente aceptada para la elaboración de memorias de sostenibilidad en las que se recojan los tres aspectos siguientes: ambiental, económico y social. Se ocupa también de la definición y difusión de la guía para la elaboración de las citadas memorias, que se aplica de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar de los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.
- ✓ **GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS):** cualquier persona o grupo interno o externo a la organización que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de esta. Se utiliza también la expresión “partes interesadas” para referirse a este mismo concepto.
- ✓ **IMAGEN CORPORATIVA:** la evaluación global que una persona o grupo hace de una organización, a partir de sus creencias y sentimientos hacia ésta.
- ✓ **INDICADORES (DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA):** piezas de información (cualitativa o cuantitativa) que reflejan la actuación de la organización en las distintas dimensiones que forman su reputación corporativa.
- ✓ **ÍNDICES ÉTICOS O SOCIALES:** son índices bolsistas a los que se les aplica un filtro ético. Se incluyen en ellos las empresas con mejores prácticas sociales y ambientales. Las características del filtro están determinadas por la agencia que construye el índice y sirven de referencia para entidades inversoras institucionales y particulares.
- ✓ **INNOVACIÓN:** transformación de una idea en un producto (bien o servicio) o en un proceso operativo nuevo o mejorado. Si el conocimiento del entorno es una de las bases de la innovación, el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés pueden ser un punto importante en el proceso de innovación empresarial.
- ✓ **INSTITUCIONES DE CERTIFICACIÓN:** término que denomina tanto a las normas, estándares y procedimientos adoptados voluntariamente por empresas para gestionar su impacto social y ambiental, como las organizaciones que elaboran y verifican estas normas y estándares.
- ✓ **INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE, INVERSIÓN RSE:** aquel al que a los tradicionales criterios financieros añade criterios sociales y ambientales. Es decir, es la inversión que restringe su universo al de las empresas capaces de acreditar buenas prácticas en materia de RSE.
- ✓ **MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD:** instrumento eficaz para la toma de decisiones y como herramienta fundamental para la comunicación de la triple cuenta de resultados de una organización, es decir, la que une la dimensión económica, la dimensión ambiental y la dimensión social. Informe de carácter público que las compañías ofrecen a sus partes interesadas, tanto internas como externas, sobre su posición corporativa y de sus actividades en las tres dimensiones de sostenibilidad: económica, ambiental y social. Es decir, se trata del informe en el que se intenta plasmar la contribución de la empresa al desarrollo sostenible. Son similares a los informes financieros que las empresas elaboran anualmente pero pretenden ofrecer una visión de su triple línea de resultados.
- ✓ **NORMA ISO 14001:** norma internacional aplicable a cualquier organización que voluntariamente desee implantar, mantener al día y mejorar un sistema de gestión ambiental y obtener la certificación de este sistema por una organización externa e independiente.
- ✓ **OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO:** ocho objetivos aprobados por 191 países miembros de las Naciones Unidas para ser cumplidos en 2015 (www.un.org/millenniumgoals/): objetivo 1: erradicar la pobreza extrema y el hambre; objetivo 2: alcanzar la enseñanza primaria universal; objetivo 3: promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer; objetivo 4: reducir la mortalidad infantil; objetivo 5: mejorar la salud materna; objetivo 6: combatir el VIH/SIDA, el paludismo y



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

- otras enfermedades; objetivo 7: garantizar la sostenibilidad del ambiente; objetivo 8: fomentar una asociación mundial para el desarrollo.
- ✓ **PACTO MUNDIAL (GLOBAL COMPACT):** directrices de las Naciones Unidas para que las actividades de las empresas respeten los derechos humanos, hagan efectivo un desarrollo sostenible y se adhieran a las normas universales, tanto ambientales como sociales.
 - ✓ **PLAN ESTRATÉGICO AMBIENTAL:** programa que establece los objetivos y las líneas de actuación en materia ambiental. Se concreta en proyectos que implican mejoras en términos de eficiencia ecológica y ambiental en las diferentes áreas de negocio de la empresa.
 - ✓ **POLÍTICA AMBIENTAL:** declaración por parte de la organización de sus intenciones y principios en relación con su comportamiento ambiental general que proporciona un marco para su actuación y para el establecimiento de sus objetivos y metas ambientales.
 - ✓ **PROBLEMAS DE AGENCIA:** un tipo de problemas, característicos de las organizaciones modernas en las que la propiedad y el control están separados, que surge por el conflicto de intereses entre personal directivo y accionariado, y por la dificultad que tiene este último para asegurarse de que su capital no se use “indebidamente” por el primero.
 - ✓ **RÁTING RSE:** proceso por el cual se recopila, ordena y califica la información sobre las actuaciones e impactos sociales y ambientales de las empresas.
 - ✓ **REPUTACIÓN CORPORATIVA:** el conjunto de valores que los diversos grupos de interés de la organización atribuyen a esta.
 - ✓ **RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS:** los generados en los domicilios particulares, comercios, oficinas y servicios, así como todos aquellos que no tengan la calificación de peligrosos y que por su naturaleza o composición puedan asimilarse a los producidos en los anteriores lugares o actividades.
 - ✓ **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:** la RSE supone prácticas de negocio transparentes y basadas en valores éticos, integrando en sus actividades tradicionales la preocupación por el ambiente y la sociedad. De esta manera, se tienen en cuenta, en la toma de decisiones, las obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, ambiental y de los derechos humanos. La RSE afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.
 - ✓ **SA 8000:** norma universal sobre responsabilidad social, auditable y certificable por terceras partes, que requiere que las empresas establezcan sistemas para asegurar el cumplimiento de una serie de requisitos que abarcan tanto aspectos laborales básicos como aspectos de gestión.
 - ✓ **SCREENING (FILTRO DE SELECCIÓN):** consiste en aplicar criterios sociales, morales, ambientales o éticos en las decisiones de inversión sobre instrumentos financieros convencionales, como acciones, bonos o fondos de inversión. En general, se articula alrededor de criterios negativos, que excluyen determinadas inversiones (tabaco, alcohol, armamento, energía nuclear, regímenes represivos, etc.) y criterios positivos, para seleccionar aquellas con mejor comportamiento (actitud ambiental proactiva, igualdad de oportunidades, relaciones con la comunidad, etc.).
 - ✓ **SCREENING NEGATIVO (O EXCLUYENTE):** criterios utilizados para excluir la inversión en determinados tipos de actividades. Se excluye así la inversión en empresas cuyos procesos productivos contaminen, fabriquen material nuclear o armamento o no respeten los derechos fundamentales de las personas trabajadoras. Concretamente empresas que produzcan armamento, tabaco, alcohol, juegos de azar o de violencia, publicidad ofensiva, que trabajen con regímenes políticos opresivos o que utilicen mano de obra infantil, que exploten innecesariamente a los animales o que degraden el entorno, entre otros.
 - ✓ **SCREENING POSITIVO (O DE INCLUSIÓN):** criterios utilizados para fomentar la inversión en determinados tipos de actividades. Se favorece así la inversión en empresas que promueven el desarrollo local o comunitario de los países en vías de desarrollo, que produzcan bienes o servicios que mejoren la calidad de vida, que respeten los derechos de las personas que trabajen para ellas y que les proporcionen un nivel de bienestar adecuado, que conserven la naturaleza, la energía o los recursos naturales y que controlen la contaminación.
 - ✓ **SEGUIMIENTO:** proceso de recopilación periódica de información para controlar los resultados con arreglo a determinados criterios.
 - ✓ **SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL:** parte del sistema de gestión de la empresa que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desenvolver, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política ambiental.
 - ✓ **SISTEMA DE GESTIÓN RSE:** herramienta destinada a implementar la estructura organizativa, los procedimientos y las actuaciones concretas que permitan llevar a efecto la política de RSE de la organización.
 - ✓ **SOSTENIBLE:** que puede mantenerse por sí solo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni disminución de los recursos existentes.
 - ✓ **TRIPLE BALANCE:** técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa sobre sus actuaciones sociales, económicas y ambientales con la finalidad de seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades en el campo de los recursos humanos y medir su desempeño en la implantación de programas de carácter social (tanto internos como externos).
 - ✓ **VENTAJAS COMPETITIVAS:** pueden definirse como las características o atributos que posee un producto o un proceso productivo que confieren a una empresa cierta superioridad sobre sus entidades competidoras y les permite obtener beneficios que superan la media de su sector. Porter identificó dos tipos de ventajas competitivas: bajo coste (ser más barato que la competencia) y diferenciación (distinguirse de la competencia a través de la calidad, servicio, confiabilidad, del prestigio de la marca, reputación, etc.).
 - ✓ **VERIFICACIÓN:** certificación por un agente auditor externo de la validez, la pertinencia y la exhaustividad de los registros, informes o declaraciones de una empresa.
 - ✓ **VERIFICACIÓN RSE:** supone comprobar o examinar que los sistemas, procedimientos, indicadores o cualquier otro aspecto relacionado con la RSE de la organización se ajusta a los criterios establecidos. La verificación se entiende como un proceso previo a la auditoría, siendo esta más completa, profunda y rigurosa en su examen.
 - ✓ **VISIÓN:** declaración que expresa el futuro deseado de la organización.
 - ✓ **VOLUNTARIADO DE EMPLEADOS:** es la cesión de parte de la jornada laboral de una persona empleada para realizar labores sociales en o con una organización no lucrativa. Puede tomar diversas formas: traslado temporal, traslado breve, hermanamiento, grupos de trabajo, etc.



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

ANEXO IV: planilla de correlación de los objetivos con los resultados obtenidos en el trabajo de campo	
OBJETIVO GENERALES Y ESPECIFICOS:	ORGANIZACIÓN DE TÍTULOS Y SUBTÍTULOS
<p>Determinar el nivel de información que tienen y el grado de prioridad que le otorgan los jóvenes de la “Generación Y” del contexto universitario de G.B.A.⁶¹ y de C.A.B.A.⁶² en el segundo trimestre del año 2014 en lo referente a las empresas socialmente responsables al momento de elegir un lugar para trabajar, sentirse motivados y comprometidos.</p>	<p>Nivel de información y noción que poseen los “Gen Y” acerca de la gestión de RSE/Sustentabilidad, cómo impactan sus características y preferencias laborales a la hora de elegir un lugar para trabajar</p>
<p>Identificar las características, las preferencias y valores personales de los jóvenes de la “Generación Y”:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Detectar sus preferencias personales en relación a la administración de sus tiempos libres. ❖ Identificar cuáles son sus canales de información y comunicación que prefieren estos jóvenes para comunicarse a diario. ❖ Describir las principales características personales de estos jóvenes. 	<p>CARACTERÍSTICAS, GUSTOS Y PREFERENCIAS PERSONALES DE LOS JÓVENES DE LA “GENERACIÓN Y”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Administración de sus tiempos libres</u> Figuras N°: 24-25-26 ➤ <u>Canales de información y comunicación preferidos</u> Figuras N°: 18-19-20-21-22-23-28-29 Tablas N°: 04-05-07 ➤ <u>Principales características personales</u> Figuras N°:11 a 17 Tablas N°:03
<p>Analizar las expectativas y motivaciones laborales que poseen los jóvenes de la “Generación Y”:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Detectar sus necesidades en cuanto al desarrollo laboral y/o profesional. ❖ Identificar principales factores que influyen en la alta rotación y la falta de compromiso de los “jóvenes de la generación Y” en las 	<p>PRINCIPALES VIVENCIAS Y EXPECTATIVAS LABORALES DE LOS JÓVENES DE LA “GENERACIÓN Y”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Su desarrollo laboral v/o profesional</u> Figuras N°:27-28-29-30-31-32-36 Tablas N°06-07-08

⁶¹ En el presente trabajo la abreviará GBA: Gran Buenos Aires

⁶² En el presente trabajo se abreviará CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires



“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

<p>empresas.</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Describir que elementos consideran de mayor relevancia para mantener el buen clima laboral.❖ Identificar los principales motivadores a la hora de buscar un empleo.	<ul style="list-style-type: none">➤ <u>Factores que influyen en la alta rotación y la falta de compromiso</u> Figuras N°:34-41 Tablas N°:09➤ <u>Elementos considerados más importantes para mantener el buen clima laboral</u> Figuras N°:36-41-42-43➤ <u>Principales motivadores a la hora de buscar un empleo</u> Figuras N°:36-37-38-39-40-42-43
<p>Identificar las claves que deben priorizar las empresas socialmente responsables para atraer y motivar a los “talentos de la generación “Y”:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Indagar que nivel de información poseen sobre la gestión que realizan las empresas socialmente responsables.❖ Conocer que herramienta de RSE Interna consideran más adecuadas para lograr captar su interés y permanencia.❖ En qué medida influye dicha gestión en su decisión al momento de elegir un lugar para trabajar.❖ Detectar las aspiraciones y los motivadores que los inducen a querer pertenecer en empresas con gestión de sustentabilidad Interna.	<p>NIVEL DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO POSEEN LOS JÓVENES DE LA GENERACIÓN Y” ACERCA DE LAS ACCIONES Y LA GESTIÓN DE RSE</p> <ul style="list-style-type: none">➤ <u>Nivel de información v conocimiento que poseen acerca de la RSE</u> Figuras N°:44-45-46-47➤ <u>Conocer que gestión de RSE Interna consideran más importantes</u> Figuras N°:48➤ <u>La RSE Interna v la decisión de elegir un lugar para trabajar</u> Figuras N°:33-48-49-50➤ <u>Principales motivadores de permanencia v fidelización que deben tener presente las empresas con gestión de RSE Interna.</u> Figuras N°:33-35-36-37-38-39-40-41-49-50- Tablas N°:12

“Gestión moderna de RSE Interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y”

ANEXO V: CERTIFICADOS DE ASISTENCIA A JORNADA “JOINRSE”

