



Universidad Argentina de la Empresa
Facultad de Administración y Negocios
Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo de Investigación Final

Cómo impacta la Responsabilidad Social Empresaria en la atracción y retención de la Generación Y.

Autora: Lobo, Ximena Guadalupe

Profesora: De Arteche, Mónica

Año 2012

Índice

Abstract	_____	p.3
Justificación	_____	p.5
Agradecimientos y dedicatorias	_____	p.7
Marco teórico	_____	p.8
Capítulo 1. Escenario de la RSE en empresas multinacionales en Argentina	_____	p.9
1.1. Surgimiento de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	_____	p.9
1.2. RSE estratégica y sus ventajas competitivas	_____	p.11
1.3. Comunicación de la RSE como aporte a la formación de la imagen corporativa	_____	p.13
1.4. Prácticas más comunes de RSE en Argentina	_____	p.15
Capítulo 2. Generación Y	_____	p.18
2.1. Surgimiento y caracterización de los <i>Millennials</i>	_____	p.18
2.2. Inserción de la Generación Y en el mercado laboral argentino	_____	p.21
2.3. Preferencias laborales de los <i>Millennials</i>	_____	p.22
2.4. Valoración de las prácticas de RSE	_____	p.24
Capítulo 3. Reclutamiento y retención de <i>Millennials</i> con la ayuda de la RSE	_____	p.26
3.1. Estrategias de reclutamiento y selección de <i>Millennials</i>	_____	p.26

3.2. Prácticas habituales para la retención de <i>Millennials</i> _____	p.29
3.3. La RSE como estrategia en el reclutamiento y la retención _ de <i>Millennials</i> _____	p.30
3.4. Principales desafíos que se presentan _____	p.32
Metodología de la investigación y trabajo de campo _____	p.35
Metodología de la investigación _____	p.35
Trabajo de campo _____	p.39
Resultados de las encuestas _____	p.39
Resultados de los cuestionarios _____	p.42
Resultados del análisis de documentos: reportes de sustentabilidad _____	p.50
Triangulación _____	p.53
Conclusiones e implicancias _____	p.54
Conclusiones _____	p.54
Implicancias _____	p.56
ANEXO I _____	p.57
ANEXO II _____	p.61
Bibliografía _____	p.77

Abstract

The following paper is intended to explain how the implementation of a program of Corporate Social Responsibility (CSR) can positively impact in the attraction and retention of Gen Y in multinational companies in Argentina.

In the same, there are developed the main trends that are occurring today in CSR and in turn also talks about the key practices that are taken to create an attractive corporate image in the eyes of young millennials. For its part, it is emphasized the suitability of developing a strategic CSR program accompanied by adequate corporate communication processes.

The research includes fieldwork in which studies are combined surveys to a sample of young people from Generation Y, a study of a questionnaire conducted to five major companies and an analysis of three multinational sustainability reports.

In conclusion, it highlights the place CSR has gained in recent times and it is anticipated that the importance attached will increase in the future. For this reason, considering that currently the largest corporate advantage lies in human capital, companies should inform to their stakeholders, in particular to the claimant Generation Y, which stance take against CSR.

Keywords: Generation Y, CSR, Attraction, Retention.

Resumen

El siguiente trabajo tiene la finalidad de explicar cómo la implementación de un programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) puede impactar positivamente en la atracción y retención de la generación Y en empresas multinacionales de Argentina.

En el mismo, se desarrollan las principales tendencias que están dándose hoy en día en materia de RSE y a su vez también se habla acerca de las principales prácticas que se toman para crear una imagen corporativa atractiva a los ojos de los jóvenes *millennials*. Por su parte, se pone énfasis en la conveniencia de desarrollar un

programa de RSE estratégicamente acompañándolo de adecuados procesos de comunicación corporativa.

La investigación incluye un trabajo de campo en el que se combinan estudios de encuestas realizadas a una muestra intencional de jóvenes pertenecientes a la generación Y, un estudio de cuestionarios realizado a cinco grandes compañías y un análisis de tres reportes de sustentabilidad de multinacionales.

A modo de conclusión, se destaca el lugar que ha ganado la RSE en los últimos tiempos y se anticipa que la importancia adjudicada irá en aumento en el futuro. Por esto mismo, considerando que en la actualidad la mayor ventaja corporativa de las corporaciones radica en el capital humano, las empresas deberán comunicar a sus *stakeholders*, en particular a la demandante generación Y, que postura toman frente a la RSE.

Palabras clave: Generación Y, RSE, Atracción, Retención.

1. Justificación

Hoy en día una de las preocupaciones de las grandes empresas es la atracción y retención de la Generación Y o también llamada *Millennials*. Actualmente, a comparación de las generaciones anteriores, los jóvenes profesionales que en estos momentos se están incorporando al mercado laboral son más demandantes respecto a lo que esperan del lugar en el que serán empleados. Las exigencias que presentan no son sólo relacionadas a la retribución monetaria sino que cada vez prestan mayor atención a temáticas éticas tanto hacia dentro como también hacia afuera de la compañía.

Por otro lado, el interés por la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) por parte de las empresas multinacionales es creciente y cada vez es más frecuente su implementación en las compañías situadas en Argentina. El mundo corporativo está asumiendo con mayor fuerza su rol dentro del marco social y adicionalmente está tomando acciones para reducir el impacto que sus actividades producen en el entorno medio ambiental. Las posibilidades son infinitas ya que se pueden dirigir acciones de RSE hacia todos los *stakeholders* de la compañía: los accionistas, la comunidad, los proveedores, los clientes, los empleados, la competencia, las entidades sin fines de lucro, entre otros.

Se han observado numerosos estudios de responsabilidad social empresaria y de generación Y analizados en profundidad separadamente pero no han habido estudios de ambas variables combinadas. Esta investigación tiene como principal propósito de estudio definir si realmente hoy en día existe alguna relación entre la atracción y retención de la Generación Y en las empresas multinacionales en Argentina y la implementación de prácticas de RSE en las mismas. Por lo tanto, la pregunta que regirá a lo largo del corriente trabajo será: La implementación de prácticas de RSE por parte de una empresa multinacional situada en Argentina ¿es realmente una externalidad positiva para la atracción y retención de la Generación Y?

Para abordar esta problemática nos basaremos en los siguientes objetivos:

- Definir qué tendencias hay hoy en día en las prácticas de RSE de empresas multinacionales en Argentina cuantitativa y cualitativamente en una muestra de empresas.
- Releva el grado en que las empresas multinacionales en Argentina consideran que la implementación de RSE influye en la atracción y retención efectiva de jóvenes *millennials*.
- Identificar la valoración que la Generación Y otorga a las empresas con prácticas de RSE en relación a empresas sin RSE a la hora de elegir un lugar de trabajo en el cual permanecer.

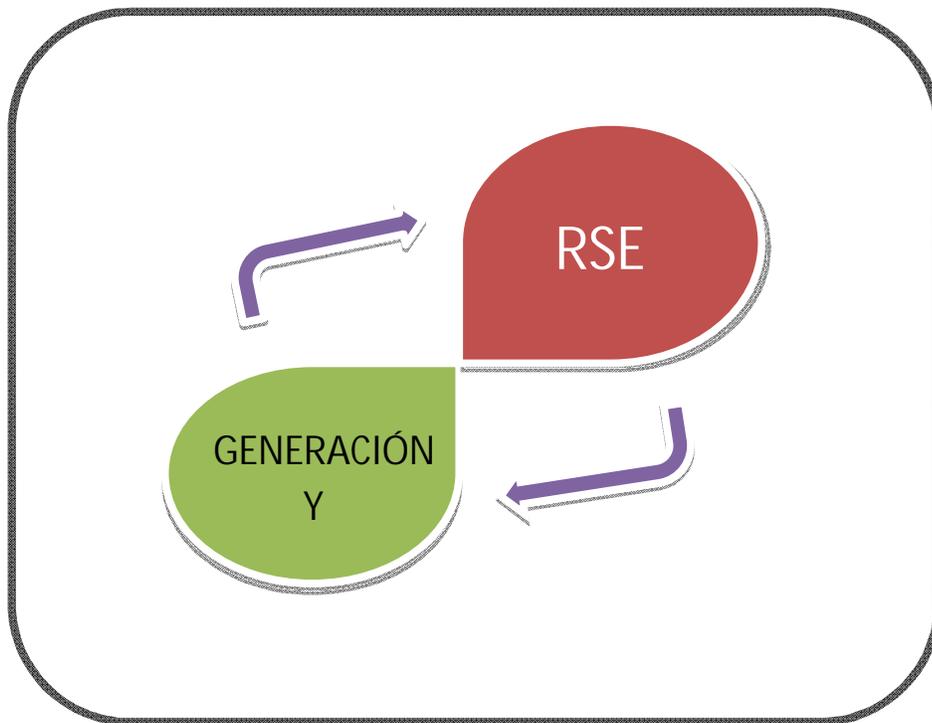


Figura 1. La conexión entre la RSE y la Generación Y. Fuente: Elaboración propia.

Agradecimientos y dedicatorias

Quiero dedicar este trabajo que da el cierre a mi carrera de grado a quienes me han apoyado desde el primer momento para lograr mis objetivos propuestos.

Agradezco en primer lugar a mis padres, Osvaldo y Alejandra y a mis hermanos, Rodrigo y Gonzalo por estar a mi lado siempre alegrándose por cada una de mis victorias y animándome ante cada obstáculo que se presenta.

Agradezco a mi familia y a mis amigos por la incesante compañía, el cariño y el aliento que me brindan día a día, sin ellos no tendría la motivación que me habilita a actuar tratando de constantemente superar mis logros.

Agradezco particularmente en este trabajo a quienes han colaborado brindándome su tiempo y conocimiento para poder obtener la información que precisaba para lograr una investigación con sustento profesional. Sin la calidad de los aportes que he recibido no habría podido ser posible.

2. Marco Teórico

Capítulo 1. Escenario de la RSE en empresas multinacionales en Argentina.

- 1.1. Surgimiento de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).
- 1.2. RSE estratégica y sus ventajas competitivas.
- 1.3. Comunicación de la RSE como aporte a la formación de la imagen corporativa.
- 1.4. Prácticas más comunes de RSE en Argentina.

Capítulo 2. Generación Y.

- 2.1. Surgimiento y caracterización de los *Millennials*.
- 2.2. Inserción de la Generación Y en el mercado laboral argentino.
- 2.3. Preferencias laborales de los *Millennials*.
- 2.4. Valoración de las prácticas de RSE.

Capítulo 3. Reclutamiento y retención de *Millennials* con la ayuda de la RSE.

- 3.1. Estrategias de Reclutamiento y Selección de *Millennials*.
- 3.2. Prácticas habituales para la retención de *Millennials*.
- 3.3. La RSE como estrategia en el reclutamiento y la retención de *Millennials*.
- 3.4. Principales desafíos que se presentan.

Capítulo 1. Escenario de la RSE en empresas multinacionales en Argentina.

En este capítulo se presenta una introducción a lo que es la RSE, las ventajas que conlleva su implementación de manera estratégica y la consecuente comunicación así como también las prácticas más usuales que se están dando hoy en día en las corporaciones multinacionales presentes en Argentina.

1.1. Surgimiento de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Con el surgimiento de la Revolución Industrial y su posterior desarrollo, los modos de producción y los hábitos de consumo han cambiado radicalmente en la historia de la Humanidad. Han mutado las tecnologías aplicadas así como también la mentalidad del individuo acerca de sus necesidades a satisfacer. Y en esta progresiva alteración que acarreó drásticos cambios sociales y ambientales, principalmente a partir del siglo XX, fue surgiendo como respuesta la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Según el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible, “La responsabilidad Social Empresaria constituye el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto” (CEADS, 2003).

El desarrollo de la RSE a lo largo del tiempo se puede dividir en tres fases. En la primer fase, las prácticas eran meramente filantrópicas y sin una visión estratégica. Esto quiere decir que respondían reactivamente a necesidades sociales por afecciones que el mismo accionar de las compañías provocaba. El primer antecedente al nacimiento de la RSE surge con la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919 (Figura 2) que buscaba principalmente la protección de los empleados en el puesto de trabajo dado que en esos tiempos las condiciones laborales eran muy precarias y los trabajadores sufrían de abusos por parte de sus empleadores (Vivas Marquez, S/D).

En una segunda fase, la RSE comienza a verse como una obligación hacia los *stakeholders* (grupos de interés), es decir, hacia todos aquellos grupos de interés que se

veían impactados directa e indirectamente con las operaciones empresariales. Es en esta fase en la que el economista Milton Friedman expone su teoría acerca de que la única responsabilidad social de las empresas debería ser aumentar sus ganancias porque dichas empresas son sólo instrumentos de los accionistas para generar valor (Friedman, 1966). Si bien la postura de Friedman es aceptada por parte del ámbito empresarial, no contempla el hecho de que las organizaciones son complejas en su funcionamiento y no son entes cerrados. Es decir, si se ignora el entorno, en algún momento se generará un efecto rebote.

En consecuencia, surge una tercera fase que tiene su auge a partir del 2000 en el que se da una mirada más global a la RSE, considerándola una manera de crear ventajas competitivas al negocio. Se parte del supuesto de que donde termina la ley comienza la ética y la RSE. En esta época comienza a pensarse en los usos estratégicos de la misma, el impacto que es capaz de provocar. Es por ello que se crean indicadores que puedan medir su uso e impacto como por ejemplo la ISO 26000.

Tal como expresa Luisa Montuschi (2009):

Hay una creciente evidencia respecto de empresas que están implementando sus operaciones de acuerdo con el concepto de RSE. Y hay una demanda, también creciente, de los *stakeholders* hacia las empresas para que muestren un mayor compromiso con un comportamiento ético y socialmente responsable (p.24).

Como resultado, hoy en día las empresas están prestando cada vez mayor atención a nuevos conceptos asociados a la RSE tales como *life-work balance* (balance entre vida y trabajo), negocios verdes o *B corporations* (corporaciones B) que antes resultaban desconocidos. Esto se debe a que las corporaciones reconocen que no pueden dejar de prestar atención a las demandas del entorno puesto que dependiendo de las reacciones frente a su modo de operar, podrán legitimar o no su actividad, ser exitosas en la explotación de la misma y obtener los recursos que precisen para poder llevarla a cabo a lo largo del tiempo (Porter, 2006).

HISTORIA DE LA RSE

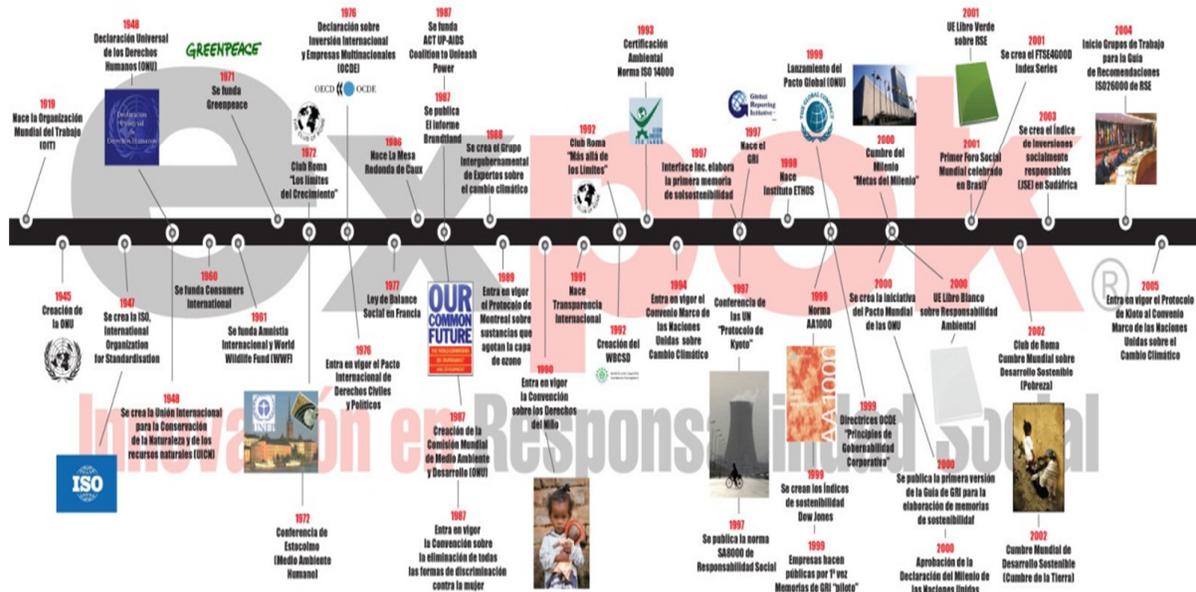


Figura2. Historia de la RSE.

Fuente: <http://www.expoknews.com/> Recuperada el 05/09/2012

1.2. RSE estratégica y sus ventajas competitivas.

Cuando una empresa decide las temáticas a las que dedicarse para desarrollar RSE tiene que pensar también en las ventajas que esto conllevará. Basándonos en el modelo del *triple bottom line* (triple balance), habría que tener en cuenta tres áreas fundamentales y medir la performance en cada una periódicamente para llevar a una mejora continua (Elkington, 1999). El autor habla de las tres “P” cardinales en las que habría que focalizarse: *Profits, People, Planet* (Ganancias, Personas, Planeta) puesto que si la organización deja de prestar atención a una de ellas, verá impactada a largo plazo alguna de las otras dos. Por esto mismo, hay que saber combinar la persecución de los logros económicos con buenas prácticas para reducir el impacto tanto ambiental como en el entorno social.

En definitiva, el primer paso para una buena implementación de un programa de RSE es centralizarse en el *core business* (negocio principal) de la compañía ya que es donde mayor *know-how* (saber cómo) se tendrá. Esto forma una base sólida para

comenzar a estructurar sin excesivos costos adicionales dado que se conjetura que es donde mejor uso de los recursos se hace. Se debe tener en cuenta que las ventajas competitivas se lograrán sí y solo sí la RSE es planteada con un planeamiento sólido a largo plazo que no busque únicamente resolver tan solo inconvenientes emergentes sino que sea proactiva y busque constantemente los ámbitos más idóneos en los cuales operar. De lo contrario, estaríamos hablando de una RSE reactiva a corto plazo que dificultosamente podrá aportar de manera significativa a la formación de una imagen corporativa sólida (Porter, 2006).

Porter expone que las ventajas competitivas se pueden dar en los vínculos hacia adentro, la cadena de valor, y en los vínculos hacia afuera, el contexto competitivo, de la corporación. Particularmente, para el objetivo de este trabajo de investigación, ambas direcciones son importantes para tener en cuenta. Por un lado, la atracción de jóvenes *millennials* puede ser clasificada dentro de los vínculos hacia afuera mientras que por otro, la retención de jóvenes *millennials* atañe a los vínculos hacia adentro ya que se trata de empleados que ya forman parte de la empresa.

A modo de ejemplo cabe citar el caso de la compañía argentina Globant dedicada al desarrollo de software que optó por enfocarse a los vínculos hacia afuera (Cessi, S/D). La empresa detectó la conveniencia de capacitar en tecnología a jóvenes que formaban parte de un grupo social vulnerable con el fin de poder habilitarlos a acceder al mercado laboral y en simultáneo, apalea el problema de la carencia de talentos que padece la industria tecnológica. Este proyecto fue denominado TesteAR y desde el momento de su implementación hasta el día de hoy ha obtenido excelentes resultados.

En este caso se distingue claramente como se ha sabido enfrentar un problema social con una fortaleza de la compañía propia del *core business* que además, le otorga una gran ventaja competitiva ya que capacita a los jóvenes de acuerdo a las necesidades propias de su empresa y garantiza que en caso de futuras necesidades de personal se logre su atracción.

Luisa Montuschi explica que las empresas paulatinamente comienzan a ver a las acciones de RSE como un instrumento de legitimación social fundamental en la formación de su capital reputacional dado que externaliza la visión y los valores de las

mismas. Sin embargo, menciona que aun reconociendo la importancia de la RSE como estrategia competitiva, en la realidad no son prácticas comunes a todas las corporaciones. Esto indica, que si bien la RSE cada vez gana mayor terreno, aún hay un gran trecho por recorrer.

1.3 .Comunicación de la RSE como aporte a la formación de la imagen corporativa.

Miguel Ritter, citado por Etkin Ma. Eugenia en su artículo La Responsabilidad Comunicativa, sostiene que en lugar de comunicar las prácticas de RSE, las acciones de la compañía deberían hablar por sí mismas con la fuerza suficiente como para generar valor a la organización (Etkin, 2010). Es decir, desalienta la comunicación de la RSE como una práctica válida y pone el mayor peso en lo que dicen los actos de las compañías.

No obstante, en el mismo trabajo Etkin menciona una encuesta de opinión pública realizada por el grupo Decisión Consultores sobre RSE en base a 504 casos en el que el 73% de los encuestados creen que es bueno y muy bueno comunicar las prácticas de RSE.

En líneas generales hoy en día la comunicación de RSE es vista por parte de los empresarios argentinos como una cuestión estratégica y positiva que aporta a la formación de una buena imagen corporativa y es creciente la apuesta que se hace a su transmisión para ganar mejor reputación frente a los *stakeholders*. Pero para que realmente esto acontezca sin convertirse en un hecho contraproducente, es necesario que exista un discurso coherente y transversal a toda la organización en el que compatibilicen los hechos con los dichos.

Roitter (1996) en su investigación La Razón Social de las Empresas, nos dice:

Se requiere una mayor transparencia y visibilidad de las acciones que

desarrollan empresas y fundaciones empresarias. El silencio genera suspicacias, sobre todo ante una opinión pública muy sensibilizada en este aspecto, como la de la Argentina. (p.12).

En dicha investigación, Roitter explica que hay diversas modalidades de acción social empresarial que cambian de acuerdo a los objetivos económicos, comerciales e institucionales de la compañía y que en todas sus variantes se las puede relacionar a estrategias comunicacionales (Figura 3).

Actualmente, con el creciente interés por la RSE se han desarrollado los Balances Sociales o Memorias de Sustentabilidad que son reportes que cada vez más compañías confeccionan con la finalidad de informar a sus públicos acerca de sus acciones socialmente responsables. Para que esta información sea fiable, se ha creado una organización denominada Global Reporting Initiative (GRI) cuyo principal propósito es brindar una serie de lineamientos e indicadores a seguir para que los datos que se incluyan en dichos reportes sean comunicados de manera transparente. Este tipo de balance cada vez toma mayor valor para los *stakeholders*, la actividad de las empresas ya no es valorada únicamente por el balance económico. De hecho, según un estudio de la firma PricewaterhouseCoopers del 2002, las diez empresas más admiradas del mundo en ese año desarrollaban prácticas de RSE y las comunicaban para aprovechar los efectos positivos de la transparencia informativa (Nieto, 2004). Entre dichas empresas se encuentran Microsoft, Coca Cola y 3M.

Tamara Erickson en su artículo *A check list for the Perfect Gen Y Job* (2008 A), menciona que cada vez es más frecuente en los jóvenes que están buscando empleo verificar previamente a iniciar un proceso de selección la reputación de la compañía para asegurarse de que no se sentirán incómodos al verse asociados a la misma. Un balance social es una fuente muy rica en información para conocer las prácticas usuales de la empresa e identificar fácilmente los valores con los que se representa. Por lo tanto, teniendo un balance social serio que siga las normas GRI, se puede contribuir a crear una buena imagen corporativa a ser percibida por los jóvenes *millennials*.

Objetivos económicos/comerciales e institucionales de la empresa	Modalidades de acción empresarial	Relación de las modalidades de acción con la estrategias comunicacionales de la empresa
Etapa de producción	Acción Complementaria: aumento en la eficiencia en el proceso productivo (por ej. programas. de capacitación, reaprovechamiento de materiales).	Usualmente integrada en estrategias comunicacionales.
	Acción Compensatoria: neutralización de los efectos sobre el medio ambiente (por ej. programa. de reforestación, tratamiento de efluentes).	Usualmente integrada en estrategias comunicacionales.
Etapa de comercialización	Patrocinio: apoyo a eventos –deportivos o culturales- a cambio de espacio publicitario.	Parte de estrategias comunicacionales.
	Marketing relacionado a una causa (promoción de un producto ligado a una causa de interés social).	Parte de estrategias comunicacionales.
	Mecenazgo: apoyo sistemático a actividades culturales y científicas.	Como parte de estrategias comunicacionales.
Aspectos institucionales	Filantropía: donación en especie o dinero.	<i>Versión tradicional:</i> como acto de altruismo que no busca reconocimientos. <i>Versión aggiornada:</i> parte de estrategias comunicacionales.
	Inversión Social: proyectos en común con la comunidad.	Como parte de estrategias comunicacionales.

Figura 3. Modalidades de acción empresarial difundidas por Roitter (1996).

Fuente:

<http://www.intersindical.com/pdf/RSE%20en%20Arg.pdf> recuperada el 12/09/2012

1.4. Prácticas más comunes de RSE en Argentina.

Si bien cada vez se habla más de la importancia de construir un plan de Responsabilidad Social Empresarial proactivo e integral (Porter, 2006), lo cierto es que en la realidad no acontece en la mayoría de los casos.

Paladino y Mohan (2002) en su trabajo de investigación Tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial en Argentina, explican que lo más frecuente de observar son las acciones filantrópicas y las acciones compensatorias que buscan neutralizar el impacto negativo de las operaciones corporativas. Adicionalmente, explican que muchas empresas que deciden realizar donaciones, a la hora de definir el destino de las mismas, buscan la proximidad geográfica como principal criterio y no analizan cuestiones más profundas como el verdadero impacto de dicha donación según la causa a la que se esté aportando. Es decir, no se diagrama estratégicamente la

conveniencia por parte de la compañía de verse asociado a determinada causa más relacionada a su misión y visión.

No obstante, recalcan que para Roitter las empresas argentinas progresivamente van tomando mayor compromiso con la responsabilidad social empresaria y se involucran más seriamente en inversiones sociales lo cual es alentador.

Una de las principales prácticas que se menciona en dicho trabajo es la creación de fundaciones con el sponsor de la compañía como es el caso de la Fundación Infantil Ronald McDonald. De hecho, los autores comentan que las prioridades sociales de las empresas por lo general son la salud y educación de los niños. En el caso de la Fundación mencionada, se puede observar una relación entre el público al que se dirige y la actividad principal de la empresa ya que sus principales consumidores son los niños.

Por otro lado, existen otras empresas que, teniendo o no fundaciones propias, deciden aliarse con alguna ONG ya que de este modo no sólo cooperan con la comunidad sino que también el asociarse con la misma aumenta el valor de su marca. Un claro ejemplo es el de Arcor unido a la causa social de UNICEF. Esta compañía no solo contribuye con los eventos que la ONG lleva a cabo sino que en oportunidades ha destinado parte de la recaudación de alguno de sus productos para aportar a la causa. Un ejemplo, es una campaña de un turrón nutritivo que fue lanzada especialmente en el año 2009 y en la que parte de los fondos fue destinado a proyectos educacionales liderados por UNICEF. Esta práctica en la que una empresa se alía con una ONG con fines compartidos es conocida como marketing social y también es muy frecuente.

El trabajo de Paladino y Mohan además indica que es muy habitual el incentivo de programas de voluntariado por parte de los empleados de una corporación. La compañía 3M, por ejemplo, impulsa fuertemente a sus colaboradores a participar de este tipo de actividades y generalmente el objetivo es brindar ayuda a hospitales de niños o escuelas. Para este fin, organiza a lo largo del año diversas actividades en la que los protagonistas para llevarlas a cabo son sus colaboradores.

Finalmente, es importante destacar que en los últimos años las grandes corporaciones han empezado a poner en agenda un importante tema que es el equilibrio

entre la vida personal y la vida laboral. “La primera responsabilidad social de la empresa es hacia su gente” (Melamed, 2009, p. 9). Son cada vez más diversas las prácticas que se efectúan en relación a esta cuestión y serán mencionadas en detalle en el capítulo 3.2 cuando se trate el tema de prácticas habituales para la retención de *Millennials*.

Por lo que se ha observado en Argentina, la RSE está más encausada a lo social que a lo ambiental. De todos modos, el abanico de posibilidades es inmenso y las empresas que tengan interés en iniciarse en este tipo de prácticas pueden seleccionar aquellas que más alineadas a su estrategia corporativa se encuentren. De este modo, veremos más adelante que florecerán como consecuencia externalidades positivas para la empresa como lo es la valoración de los *Millennials* por las acciones de la compañía y su interés por querer formar parte.

Capítulo 2. Generación Y.

Adicionalmente a dar una introducción a lo que es la generación Y, el objeto de este capítulo es trasladar las principales características de este segmento etario al ámbito laboral en el cual comienzan a desenvolverse haciendo hincapié en cómo inciden las mismas en la valoración de la RSE.

2.1. Surgimiento y caracterización de los *Millennials*.

La generación Y ha recibido diversas denominaciones tales como Nativos Digitales, Generación *Why*, Generación Google, *Millennials*, entre otras. Comprende a los nacidos a partir de 1980 hasta el año 2000 aproximadamente. No obstante, existen eventos significativos generacionales que marcan el surgimiento de una generación y varían de un contexto a otro con lo cual, la generación Y en Argentina surge con mayor precisión con una dilación de cinco años. Entre los eventos que marcan el comienzo de la misma se pueden mencionar procesos económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

En el caso de Argentina, estos eventos serían: la apertura democrática en 1983, la crisis e hiperinflación en 1989, la explosión del uso de PC compatibles en 1990, el neoliberalismo en 1991, los atentados terroristas a la Embajada de Israel en 1992 y a la AMIA (Asociación Mutual Israelita Argentina) en 1994, la accesibilidad a Windows 95 e Internet, el gobierno de la Alianza en 1999, el MSN globalizado en 2000 y la crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres Gemelas en 2001. (Cuesta, p.130).

Se trata de jóvenes que actualmente tienen entre 27 y 12 años, con lo cual, hay muchos que aún no ingresado al mercado laboral. Según el Censo Nacional del 2010

que llevó a cabo el INDEC (Figura 4), los datos revelan que el mayor grueso de la pirámide poblacional se da en los miembros de esta generación. El número es realmente significativo y su comportamiento impacta notoriamente en la sociedad argentina, principalmente en el mercado de consumo pero también esto es trasladable al mercado laboral.

Los *millennials* han crecido en un mundo cada vez más conectado por los avances tecnológicos y la apertura de los canales de comunicación. Esto ha permitido que hayan podido vivir mucho más de cerca cuestiones que si bien han existido siempre, generaciones anteriores como los Baby Boomers o la Generación X no conocían si no acontecían en su entorno más inmediato. En consecuencia, los modelos conceptuales que crearon los *millennials* en su adolescencia se ven sumamente influenciados por eventos globales impactantes tales como ataques terroristas, desastres naturales, violencia y desigualdad social, desnutrición infantil mundial, crisis financieras, muertes por enfermedades como el SIDA y el Cáncer, entre otras. Sin lugar a dudas, todas estas cuestiones han hecho de esta generación un grupo mucho más orientado a la acción, con conciencia social y ambiental.

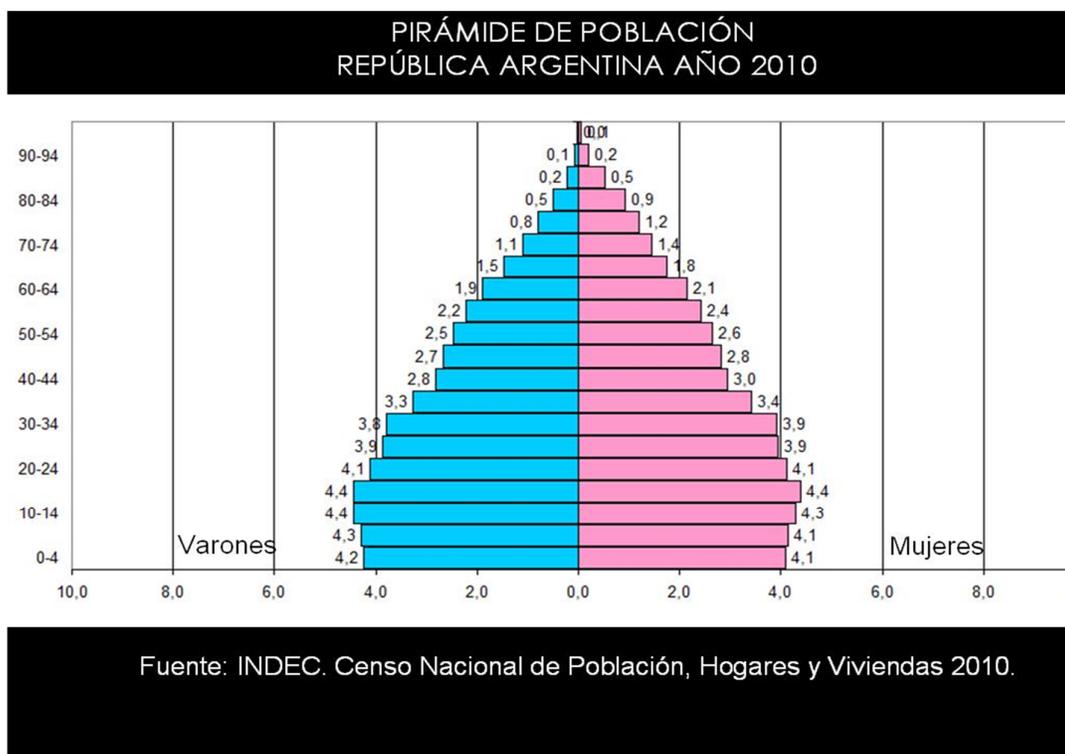


Figura 4. Pirámide Poblacional Argentina 2010

Fuente:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:PIRAMIDEPOBLACION2010.jpg> recuperada el 19/09/2012

Otros aspectos que se destacan en los “Y” ya que posteriormente tendrá un impacto en el ámbito laboral es su constante conexión con la actualidad mediante las redes sociales y dispositivos de conexión: Twitter, Facebook, LinkedIn, Whatsapp. Tienen una gran facilidad para adaptarse al medio y una mente abierta para aceptar distintos puntos de vista. (Erickson, 2008 A).

Por el hecho de estar constantemente conectados a los sucesos mundiales gracias al desarrollo de la tecnología se puede decir que los *millennials* son ciudadanos globales. Adicionalmente, muchos de ellos desde pequeños han ido incorporando al inglés como segunda lengua y a comparación de generaciones pasadas son la generación que mayor acceso a la educación formal ha tenido. Esto les posibilita el desarrollo de una mirada más crítica de la realidad.

Los miembros de esta generación valoran la diversidad. Tamara Erickson asegura refiriéndose a los nativos digitales “Para la mayoría de ustedes, estar en un ambiente de trabajo que refleje aceptación racial, de género y de diversos estilos de vida es importante” (Erickson, 2008 B, p.10).

Adicionalmente, se trata de un grupo que ha crecido con constante *feedback* (retroalimentación) y reconocimientos acerca de su comportamiento por parte de padres, docentes y entrenadores. Este antecedente, hace que sean muy comunicativos y pretendan constantemente una devolución de su *performance* (desempeño) en distintos ámbitos (Armour, 2005).

Son una generación que entiende que la vida se vive en el día a día y por ello priorizan su vida personal a su vida laboral. Buscan aprendizaje y crecimiento permanente en cada experiencia que atraviesan y no temen equivocarse (Ensinck, 2011). Por ejemplo, es muy común el *work & travel* (trabajar y viajar), una propuesta de trabajo temporal que ofrecen diversas agencias de viaje en algún punto del mundo que garantiza el intercambio cultural y el perfeccionamiento del idioma inglés.

Todas estas características luego serán trasladadas al ámbito laboral y crearán una realidad nunca antes vista que obligará a los dirigentes de las grandes compañías a flexibilizar ciertas cuestiones para no dejar de satisfacer sus necesidades de recursos humanos.

2.2. Inserción de la Generación Y en el mercado laboral argentino.

El ingreso de los *Millennials* al mercado laboral implica un cambio de paradigma por parte de las generaciones anteriores. Alberto Franichevich, profesor de Comportamiento Humano en la Organización de la IAE, en uno de sus artículos explica que el primer paso para lograr agregar valor a la empresa es romper con los prejuicios y estar predispuestos a entender la forma de interpretar la realidad de los jóvenes sin rechazar sus formas de desenvolverse y tratando de entenderlos. Generalmente, los modos de actuar entre una generación y otra varían y la impulsividad de los *millennials* puede ser vista como una insolencia lo cual es un concepto completamente errado. Para que no ocurra esto, debería traducirse a políticas que pretendan armonizar la diversidad generacional logrando un provechoso intercambio de conocimientos y formas de trabajo.

Los jóvenes traen el impulso para romper con las estructuras obsoletas y los trabajadores experimentados tienen la prudencia de analizar el escenario más analíticamente desde la experiencia antes de implementar un cambio radical. El desafío se encuentra en equilibrar ambas posturas. En una de sus clases en la IAE, Franichevich (S/D) menciona que con la aparición de la generación Y aparece una situación que antes no se daba: ¿Quién enseña a quién? Los jóvenes se presentan dispuestos a aprender pero también tienen muchísimo que transmitir a los demás miembros de la compañía.

En su artículo *The Millennials* (2012), Tamara Erickson menciona que por el medio en el que han crecido, los miembros de esta generación aprenden intuitivamente cosas que generaciones anteriores han aprendido intelectualmente. Sin duda alguna, las compañías deberían sacar ventaja de este *know-how* que traen incorporado habilitándolos a realizar sugerencias pero también a involucrarse activamente en proyectos lo cual aumenta su sentimiento de pertenencia y responsabilidad dentro de una empresa. Además, la incorporación de tecnologías en la operación diaria claramente resulta en un ahorro de tiempos y de costos que es completamente beneficioso para ambas partes.

En Argentina, el porcentaje de jóvenes de la generación Y en las empresas llevan una estrecha relación con el rubro de la misma. Según la consultora Whalecom, en las empresas más conservadoras como las industriales o de manufactura se trata de un 20% de la dotación total. En cambio, en empresas más modernas tales como las dedicadas a la tecnología, el número asciende a un 85%. Las corporaciones dedicadas a los servicios como por ejemplo las entidades bancarias se encuentran en un término medio con un 65%. Esto nos indica, que la generación Y es una porción muy grande del mercado laboral a la cual no se la puede ignorar. (Grasso, 2012).

Según un estudio de investigadores de la Universidad Argentina de la Empresa, los jóvenes de hoy priorizan la empleabilidad a la estabilidad laboral. Este no es un dato menor puesto que marca la diferencia al momento de elegir el lugar donde iniciar la carrera laboral o los hace mucho más proclives a dejar un puesto de trabajo si es que no encuentran en él el espacio necesario para formarse (Cuesta, 2009).

Se trata de una generación que ya no busca solo seguridad económica sino que analiza muchísimas más cuestiones. Esto se debe a que priorizan su formación profesional a la inserción laboral debido a que en gran parte de los casos cuentan con el sostenimiento económico familiar y no tienen obligaciones que afrontar por su propia cuenta.

2.3. Preferencias laborales de los *Millennials*.

En su libro *Turbulencia Generacional*, Paula Molinari (2011) explica que los jóvenes valoran mucho el tiempo. Así como son eficientes trabajando y orientados a los objetivos, buscan que el entorno laboral también lo sea. Esto se debe a que valoran la inmediatez y son impacientes, quieren ver los resultados cuanto antes.

Por otra parte, buscan tareas desafiantes donde sea marcado el valor adicional que pueden incorporar. Son muy frontales, quieren una devolución constante por parte de sus jefes para una mejora continua de su desempeño y porque quieren las cosas claras, no toleran las injusticias. A diferencia de generaciones anteriores, el trato con los

jefes es mucho más cercano, disfrutan del contacto sin creer que profesionalismo implica distancia.

Otra de sus principales características es su capacidad multitarea, es decir, pueden desenvolverse en más de una actividad al mismo tiempo sin perder concentración y obteniendo una optimización de los tiempos. Esto se debe en parte a la flexibilidad que los caracteriza, no temen tener que adaptarse a nuevos medios sino que lo toman como un reto a disfrutar. Por el contrario, los desmotiva la rutina y la monotonía. Son completamente pragmáticos, como mencionamos anteriormente, ellos se basan por la observación de hechos, de resultados, no se conforman con sólo ver un plan.

Adicionalmente, Molinari explica que los *millennials* tienen mayor tolerancia a la frustración que generaciones anteriores y que es preferible decirles las cosas de manera directa y concisa ya que no le temen a los riesgos ni a las adversidades, por el contrario, los ven como desafíos.

Un punto a destacar es que esta generación es muy comunicativa y de mente abierta, disfrutan de la diversidad y de equipos multiculturales, creen en el enriquecimiento del debate y son completamente tolerantes a los distintos puntos de vista. “(...) La Generación Y cree que participar en las decisiones es un derecho adquirido. Esta generación busca placer y diversión en el trabajo, re significaron la actividad laboral.” (Molinari, 2011, p.51).

Por otro lado, esta generación es muy demandante y cuestiona todo aquello en lo que no está de acuerdo o no comprende sin temor. Creen plenamente en que pueden hacer la diferencia y quieren encontrar en el trabajo un lugar al cual se pueda aportar valor con innovación y creatividad. Por esto es importante mencionar que para ellos es más útil una jornada de trabajo organizada por objetivos y no con horarios rígidos (Blass, 2005).

La responsabilidad y el compromiso solo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen. Y el sentido es producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad y el bienestar de otros. Se rebelan frente a situaciones en las que sienten que no aportan ningún valor” (P. Molinari, 2011, p.53).

En este sentido, el liderazgo que se ejerza frente a este grupo de trabajadores deberá adaptarse a sus características. Será necesario que los jefes sean precisos en las consignas no solo en la explicación de la ejecución sino también aclarando el fin y el impacto en la gestión total. Además, es indispensable la constante devolución de cómo están siendo llevadas a cabo las tareas y la permanente capacitación. La comunicación se vuelve indispensable.

Según una investigación de Linda Gravett y Robin Throckmorton (2007), las principales características que busca un *millennial* en el trabajo son una red social, un buen ambiente de trabajo, que hayan buenas relaciones interpersonales, que el ambiente de trabajo sea informal, que se trate de un lugar donde sea claro el valor que aporta al cliente y la comunidad, que pueda alcanzar una sensación de protección y seguridad, que se gestione con compensación total (salario más beneficios ya que son vistos como una demostración de los valores de la empresa) y lógicamente que existan oportunidades visibles de crecimiento y desarrollo.

2.4. Valoración de las prácticas de RSE.

Tal como fue mencionado al momento de caracterizar a la generación Y, este segmento etario se encuentra muy comprometido con lo que acontece en su entorno tanto ambiental como social. La principal causa de esto es que crecieron frente a muchas problemáticas de esta índole que desarrollaron en ellos una conciencia activa que los impulsa a actuar en busca de un cambio paradigmático. “Los clientes, consumidores, empleados y demás grupos de interés exigen a las organizaciones conductas responsables con el medio ambiente y la comunidad. Y los miembros de la Generación Y prefieren a las empresas responsables como empleadoras” (P. Molinari, 2011).

Otros autores mencionan que los *millennials* se preocupan por el futuro no solo a nivel local sino también a nivel global, lo cual está relacionado a su condición de ciudadanos globales. Esto lo demuestran comprometiéndose e involucrándose con acciones ambientalmente responsables como lo son el reciclado y la reducción de desechos. (Gravett, 2007).

Aiesec, una organización civil sin fines de lucro dirigida a los jóvenes, es consciente de la situación actual que se está dando y por ello, coordina eventos en los que la temática principal es la concientización ambiental. Invita a representantes de otras ONG, se organizan conferencias en entidades universitarias en la que exponen expertos y se invita a participar activamente en actividades relacionadas a la protección ecológica. También, brinda capacitaciones acerca de lo que es la RSE y el nivel de participación por parte de los jóvenes es muy alentador.

Por otro lado, también son muy respetuosos de la diversidad y promueven la aceptación de diferencias entre géneros, etnias, orientaciones sexuales, entre otros. Además, tienen desarrollada la conciencia social y son comprometidos con las causas que consideran valiosas por lo que están dispuestos a ser voluntarios en la defensa de la misma (Gravett, 2007).

Molinari en una de las clases universitarias que dicta, expresa que lo que ocurre hoy en día es que la gente joven busca lugares de trabajo que sean compatibles con sus valores personales. Por esto, las empresas están tratando de modificar y mejorar esos valores o buscar la forma de perfeccionar la comunicación de los valores que ya tiene (Molinari, 2009).

En una nota periodística del diario La Nación fue incluida la opinión de María Amelia Videla, gerente de Responsabilidad Social y Asuntos Públicos de Manpower Argentina: "(...)Los jóvenes están muy interesados en cuál es el rol que tiene la compañía como actor social, y ellos mismos quieren tener una participación social activa y responsable". Por su parte, en la misma nota también se incorporó el punto de vista de Paula Molinari quien expresaba la importancia que la generación Y adjudica a la sustentabilidad, como se comprometen con el cuidado del medio ambiente y el bienestar de las comunidades. (Raggio, 2011).

Hasta acá se ha explicado cómo el origen y las características de la Generación Y impactan directamente en la apreciación que efectúan acerca de la Responsabilidad Social Empresaria y cómo influye esto al momento en que los jóvenes deben decidir en qué lugar iniciar y desarrollar su carrera laboral.

Capítulo 3. Reclutamiento y retención de *Millennials* con la ayuda de la RSE.

El ingreso de la Generación Y al mercado laboral impacta directamente en la gestión de cada compañía, especialmente en lo que concierne a la atracción y fidelización de los jóvenes. En este capítulo se propone una alternativa para enfrentar este desafío: utilizar la RSE como herramienta.

3.1. Estrategias de Reclutamiento y Selección de *Millennials*.

Como consecuencia de los avances tecnológicos así como también de la evolución de las generaciones, los equipos de Reclutamiento y Selección de las compañías han tenido que actualizar sus métodos y herramientas de búsqueda de personal para adecuarse mejor a las exigencias del entorno y en particular, de la generación Y.

Hoy en día, un aviso publicado en un diario nacional de gran difusión ya no asegura los mismos resultados que en un tiempo atrás. Por lo tanto, se han tenido que incorporar fuentes más modernas. Por ejemplo, un instrumento muy utilizado últimamente por los selectores son las redes sociales tales como LinkedIn, Facebook, Twitter o YouTube (Figura 5). Las redes sociales no sólo habilitan a las empresas a difundir información acerca de sus compañías, lo cual aporta intensamente en la creación y divulgación de la “marca empleadora”, sino que también brindan a la compañía datos de los potenciales candidatos facilitando el filtrado inicial. (IAE tv, 2011).

Otro instrumento empleado frecuentemente por las grandes empresas son los portales de búsqueda online tales como Bumeran, Zonajobs, Empleo Joven o Computrabajo. Por lo general, tienen un costo accesible o incluso nulo y los resultados en cuanto a calidad y cantidad de postulantes son muy convenientes. Además, por el lado del candidato, son medios de fácil y rápido acceso lo que es compatible con la búsqueda de practicidad de los jóvenes *millennials* (IAE tv, 2011). Otra práctica que cada vez es más común, es que dentro de la página web de la empresa se promocioe el

cargado del currículum vitae para formar parte de la base de datos de la empresa. De este modo, se evitan intermediarios y el contacto es aún más cercano.

También es común escuchar hablar de los programas de Referidos. Las empresas tienen muy en claro que los miembros de la generación Y tienen redes de contacto muy amplias y para aprovechar el “boca en boca” dan incentivos monetarios a sus actuales empleados para que promocionen entre sus conocidos las búsquedas de personal que se encuentran abiertas. Esto no solo les aumenta el número de postulantes sino que por lo general se trata de gente que se acerca a la empresa ya habiendo escuchado comentarios acerca de su cultura y modalidad de trabajo lo cual facilita su reclutamiento.

Del mismo modo, las empresas saben que en la actualidad los *millennials* tienen mayor libertad para elegir dónde trabajar ya que en muchos casos cuentan con el apoyo económico de sus padres y entonces deciden salir ellos a buscar los candidatos ideales. A este proceso se lo denomina *headhunting* (caza de talentos) y generalmente esto se efectúa enviando invitaciones personalizadas a participar de las búsquedas mediante redes sociales como LinkedIn (Ensinck 2011).



Figura 5. Las redes sociales Fuente: <http://berepublic.es/newbeBlog/?m=201207&paged=2>
recuperada el 25/09/2012

Finalmente, otra cuestión que los empleadores tienen en cuenta a la hora de reclutar talentos es que a los jóvenes les gusta el contacto interpersonal y la constante capacitación. Combinando estas dos variables, es común encontrar grandes corporaciones participando en ferias de empleo en universidades o eventos programados especialmente para promocionar los programas de pasantías, programas de becas, prácticas de verano o programas de jóvenes profesionales. La Universidad Argentina de la Empresa, por ejemplo, organiza anualmente una semana en la que se presentan grandes compañías con sus stands diseñados exclusivamente para la atracción de los *millennials* y en ellos se brinda información detallada acerca de sus procesos de selección, los perfiles que suelen buscar y los requisitos que solicitan para poder participar.

Los programas de pasantías o de jóvenes profesionales resultan muy atractivos en especial porque no sólo brindan una enorme experiencia al estudiante sino que también les permite aprender sobre su área de estudios en la práctica y por lo general, tienen horarios que los habilitan a continuar su carrera académica y/o perfeccionamiento sin dificultad.

La cervecería y maltería Quilmes, aprovecha continuamente este tipo de métodos para conseguir al perfil de trabajadores que le interesa tener en su dotación. En su página web explicita el plan de formación que ofrece a sus jóvenes empleados garantizándoles diversidad de tareas y rotación por diferentes áreas para tener un conocimiento integral de las operaciones que realiza. Otro ejemplo de empresa que trabaja con esta modalidad es la multinacional Unilever. Entre las frases que alientan a los candidatos a postularse, en su web se encuentran “Actúa responsablemente”, “Construye tu carrera” y “únete a un gran equipo”.

Estas prácticas reafirman el hecho de que se ha modificado notoriamente el modelo en Reclutamiento y Selección de Personal. En un pasado, las empresas publicaban un aviso y tan sólo debían esperar a que se postulasen candidatos. En la actualidad, las compañías deben tomar un rol más activo y acercarse mucho más a los potenciales candidatos ya que ésta generación es más demandante y esto se observa entre otras cosas, en la cantidad y la calidad de información que solicitan.

3.2. Prácticas habituales para la retención de *Millennials*.

Se ha mencionado anteriormente que es de suma importancia para los “Y” tener una vida laboral completamente equilibrada con la vida personal.

Quienes trabajan en las áreas de selección de personal encuentran cada vez más habituales las consultas de los candidatos por políticas de trabajo flexible: *working from home* (trabajo desde el hogar), *flex Friday* (viernes flexible), permisos para retirarse antes o entrar más tarde para asistir a la facultad o al gimnasio, días libres por trámites, beneficios en gimnasios y comedores, oficinas estéticamente atractivas y salas de esparcimiento, entre otros (Grasso, 2012).

Según la Segunda encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina (PWC, 2011), las estrategias empleadas por las compañías en su búsqueda de ser marcas atractivas para la atracción y retención son múltiples. Principalmente, se observa que las empresas cuentan con planes de formación para sus empleados, miden sistemáticamente la satisfacción, el compromiso y la motivación de los empleados, tienen beneficios que exceden las obligaciones legales, implementan esquemas de trabajo que habilite al logro de un *work-life balance* y además, poseen sistemas de quejas confidenciales para tener constantemente una devolución por parte de los empleados acerca de qué aspectos debieran revisarse o cuales otros podrían incorporarse a los beneficios ya otorgados.

Alejandro Melamed, Director de Recursos Humanos de Coca Cola Latinoamérica Cono Sur, es un gran defensor de la innovación en las políticas de Recursos Humanos. Él explica que no se tendría que hablar de vida laboral y de vida personal ya que en definitiva son una misma y por lo tanto la principal búsqueda es el equilibrio permanente. En consecuencia, menciona algunas de las mejores prácticas que se pueden llevar a cabo para facilitarlas. Ejemplos de ellas son horarios flexibles, horarios de verano, medio día libre por mes, programas de trabajo desde el hogar, planes de actividad física, día libre por cumpleaños, instalación de salas de relajación, programa de día sin e-mails, días sin reuniones programadas, entre otros (Melamed, 2009).

Adicionalmente, en las corporaciones se tiene en cuenta que a los *millennials* les gusta disfrutar del trabajo e interactuar con los compañeros y líderes, por lo que también se organizan encuentros cara a cara como por ejemplo, sorteos, *happyhours*, desayunos con los CEOs y diversos eventos (Ensinck, 2011).

Tal como dice Alejandro Melamed (2009):

“Desarrollar estrategias y programas sustentables en materia de conciliación familiar y vida laboral incrementará los niveles de atracción y fidelización del mejor talento, generará una propuesta de valor atractiva para el empleado, incrementará la innovación y la creatividad, y, fundamentalmente desarrollará ambientes de trabajo saludables con colaboradores desarrollados integralmente y en el que todos los *stakeholders* se verán beneficiados” (p.13).

En definitiva, se observa que ya no existe una clara división entre lo que es la vida en la oficina y la vida extra laboral. Los jóvenes buscan constantemente la conciliación de ambas llevando aspectos de una hacia la otra. En consecuencia, las compañías tienen el principal objetivo de ofrecerles un lugar en el cual se puedan “sentir como en casa” ya que sólo de ese modo lograrán que sean lo más productivos posible.

3.3. La RSE como estrategia en el reclutamiento y la retención de *Millennials*.

En línea con lo que se explicó en el primer capítulo acerca de las operaciones de responsabilidad social hacia adentro y responsabilidad social hacia afuera de la compañía, se puede deducir tras el estudio que se ha hecho hasta el momento que las principales acciones que toma una compañía para reclutar y retener miembros de la generación Y son de responsabilidad social hacia adentro. Si bien esto es completamente válido, se propone integrar también acciones de responsabilidad social hacia afuera en la que los jóvenes puedan ser involucrados como actores directos

y de este modo, sientan que contribuyen activamente al mejoramiento de la sociedad y/o el ambiente en general.

Por un lado, a la hora de atraer jóvenes se pueden buscar fuentes alternativas como lo son organizaciones no gubernamentales. Por lo general, existen ONG's dedicadas a la protección de grupos vulnerables y es muy valioso que las compañías, siempre que el perfil que requieran sea compatible, puedan acudir a este tipo de fuentes. Como ejemplo podemos mencionar tres grandes organizaciones no gubernamentales que operan en Argentina: Cimientos, AMIA y La Usina.

Cimientos trabaja principalmente para reducir la deserción escolar en jóvenes de bajo nivel económico y a su vez les brinda capacitación y asesoramiento para insertarse en el mercado laboral. Esto lo efectúa por un lado a través de programas de apadrinamiento y por otro lado, creando alianzas con empresas para poder luego acercar a los jóvenes a las ofertas laborales.

AMIA, La asociación mutual Israelita Argentina, se dedica a atender las necesidades de la comunidad judía. No obstante, desde hace varios años desarrolló un portal de empleos que evolucionó tan favorablemente que en la actualidad no sólo engloba a trabajadores de la colectividad sino que se ha abierto a cualquier interesado en ingresar.

Por su parte, La Usina, es una asociación civil sin fines de lucro que trabaja activamente para promover el respeto por las personas con discapacidad y su inclusión productiva en la sociedad de modo que logren autonomía social y económica. De hecho, crearon una empresa social llamada Red Activos en la que se comercializan y distribuyen productos elaborados por los mismos miembros de la ONG.

El hecho de acudir a este tipo de fuentes alternativas en búsqueda de jóvenes trabajadores no solo trae la ventaja de lograr cubrir una posición sino que genera un valor agregado. Esto se debe a que la imagen de la compañía como "marca empleadora" se enriquece y el resto de la Generación lo percibe positivamente puesto que, como se explicó entre sus características, ellos valoran enormemente la diversidad en el ámbito laboral (Erickson, 2008 B).

Otra alternativa que se puede implementar para la atracción y retención de *millennials* es la comunicación y desarrollo de Programas de Voluntariado. En

función a lo que se mencionó en los capítulos anteriores, los jóvenes tienen la fuerte intención de formar parte de las acciones, aportar activamente a la causa y ver los resultados alcanzados para hacer la diferencia. Por esto, esta práctica es una forma de darles el espacio y el apoyo para que lo puedan llevar a cabo e indirectamente aportar a su alcance de la autorrealización (Molinari, 2011).

En definitiva, con este tipo de acciones lo que se busca es sincronizar los valores que traen a la organización los *millennials* con los valores corporativos pero no solamente de un modo conceptual y abstracto sino que traducido a actos concretos.

3.4. Principales desafíos que se presentan.

En la actualidad los retos que tienen que enfrentar las grandes corporaciones son muchos y muy diversos. Desde el área de Recursos Humanos, el recibimiento de la nueva generación no es una cuestión menor. Efectivamente, dentro de los diez principales retos para la Gestión del Talento actual se encuentran la creación de una propuesta de valor que atraiga múltiples generaciones, la preparación de los ejecutivos que no aprecian el desafío o temen al cambio y el rediseño de las prácticas de gestión del talento a fin de atraer y retener a los miembros de la generación Y (Erickson, 2008 C).

Por otra parte, la implementación de un plan integrado de RSE se hace cada vez una necesidad más notoria para hacer la diferencia frente a los competidores y el desarrollo del mismo debe involucrar a todas las áreas de la compañía a fin de que el proyecto sea satisfactorio. Si bien es cierto que en el largo plazo los resultados son sumamente positivos, el desarrollo inicial del proyecto demanda de una gran inversión de tiempo que es un recurso escaso para las empresas (Porter, 2006).

Adicionalmente, para que la implementación de la RSE funcione y las prácticas de gestión de talento sean renovadas a fin de atraer y retener *millennials*, es sumamente importante que haya una aceptación de los cambios impuestos por el entorno y una verdadera intención de adaptarse al medio. Por ello, es necesario

capacitar a los líderes y transmitirles la necesidad de un cambio de paradigma unido a un desarrollo de la flexibilidad en las políticas corporativas (Francichevich, 2008).

Además, no puede descuidarse la cuestión de la comunicación. Para que las propuestas de la compañía ganen validez, estas deben ser transmitidas a todos los públicos interesados y en particular, si se busca llegar a los jóvenes, a los miembros de la generación Y. Comunicar implica actuar éticamente, procurando en cada mensaje ser claro y transparente (Etkin, 2010). De lo contrario, se puede generar un efecto contraproducente que produzca la pérdida de legitimidad de la empresa. De hecho, se mencionó anteriormente que los *millennials* están muy atentos al doble discurso y no temen solicitar pruebas que constaten los dichos (Ensinck, 2011).

Una buena propuesta para evitar este tipo de inconveniente es la utilización de los reportes de sustentabilidad o los balances sociales. Al seguir las normas GRI, aseguran la transparencia en lo que se comunica y a su vez, orientan a la empresa para definir cómo seguir planificando la evolución de sus acciones socialmente responsables a lo largo del tiempo. Según una encuesta de la consultora PricewaterhouseCoopers, de cincuenta y siete empresas consultadas, el 74% contaba con un Reporte Social y dentro de ese porcentaje, el 83% de dichas empresas lo confeccionaban en base a los lineamientos definidos por una guía reconocida internacionalmente tal como lo es GRI (PWC, 2011). Se trata de una práctica que cada vez es más frecuente y tiene una excelente aceptación ya que mejora considerablemente la imagen de la empresa.

Ya se ha expresado en un capítulo anterior que en la actualidad las empresas están tratando de mejorar sus valores o buscar la forma de perfeccionar la comunicación de los valores que ya tiene para ser mejor percibidas por la generación Y puesto que la misma es mucho más demandante respecto a generaciones anteriores (Molinari, 2009).

En resumen, se puede decir que la incorporación de los jóvenes *millennials* al mercado laboral y la incorporación de las prácticas de responsabilidad social en el ámbito empresarial son dos realidades ya instauradas e imposibles de ignorar.

Por el contrario, ambas cuestiones son crecientes y cada vez su impacto es mayor. En consecuencia, las empresas deberán estar dispuestas y preparadas para adaptar sus modelos de gestión vigentes hoy en día a los nuevos cambios y no temer a la innovación para buscar soluciones alternativas. Será necesario capacitar a los líderes que tengan mayor resistencia a las alteraciones del medio porque es indispensable atender las nuevas demandas del entorno con una organización completamente integrada en la persecución de sus objetivos (Erickson, 2008 C).

En definitiva, una vez que dichas cuestiones sean asimiladas y sean incorporadas en la gestión para la planificación y la toma de decisiones corporativas, florecerán externalidades positivas que impactarán indirectamente en toda la organización.

3. Metodología de la investigación y trabajo de campo

3.1 Metodología de la investigación

En el corriente trabajo de investigación se abordará un paradigma mixto, es decir, tanto cuantitativo como cualitativo (Khun 1962). Se trata de una investigación descriptiva explicativa dado que concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente (Best, 1988). Y para desarrollarla, se recurrirá a las técnicas de abordaje de cuestionario, encuesta y análisis de documentos (reportes de sustentabilidad) completando una triangulación que permite elegir una mezcla de atributos de ambos paradigmas.

La combinación de los métodos ha sido seleccionada con el fin de atender los tres objetivos propuestos en esta tesis de la manera más completa posible reduciendo el sesgo y la subjetividad. Además, de este modo será posible contrastar resultados que pueden llegar a divergir y se podrá arribar a razonamientos depurados (Cook y Reichardt 1986).

El cuestionario ha sido elegido para relevar las prácticas más usadas hoy en día en materia de reclutamiento y selección de jóvenes *millennials* así como también en Responsabilidad Social Empresaria. El mismo está dirigido a expertos que actualmente se encuentren trabajando en el área de Recursos Humanos de compañías multinacionales. Se definieron ocho preguntas que se consideró más apropiado impartir en este formato y no por ejemplo en entrevista dado que el público al que son dirigidas es menos accesible en cuanto a los tiempos que manejan por la carga laboral que poseen. El cuestionario fue respondido por el Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos del Banco Galicia, la Líder de Adquisición de Talento de la Química multinacional Ecolab, una supervisora de ManpowerGroup, el Gerente de Recursos Humanos de Ingram Micro Argentina y una Analista de Reclutamiento de Psa Peugeot Citroën.

Por otro lado, se escogió la técnica de encuesta para relevar la valoración a las prácticas de RSE por parte de los jóvenes *millennials*. Para ello se definió como muestra intencional a cuarenta jóvenes de entre 18 y 30 años graduados de carreras

terciarias o universitarias que actualmente se encuentren trabajando en multinacionales. Este criterio fue definido de este modo puesto que se ha considerado que quienes ya han finalizado una carrera tienen mayor libertad para decidir en qué puesto laboral desempeñarse y, por otra parte, porque las empresas multinacionales son las que más avanzadas se encuentran en temas de RSE y quienes trabajen en ellas podrán tener mayor noción del tema para poder emitir un juicio propio. La encuesta se compone de cinco enunciados con sub-ítems a valorar en una escala de Likert del uno al cinco siendo uno “no importante”, dos “poco importante”, tres “medianamente importante”, cuatro “importante” y cinco “muy importante”. El corte que se realizó es de un nivel de 3,2 puntos de exigencia, es decir, a partir de éste se considera que el ítem se cumple ya que supera el promedio de 2,5 puntos en la escala. Por otra parte, la encuesta fue confeccionada de modo electrónico con la finalidad de poder facilitar su posterior distribución y el siguiente procesamiento de datos.

Finalmente, el tercer elemento que completará la triangulación es el análisis de documentos. Para efectuarlo se seleccionaron tres reportes de sustentabilidad, también llamados balances sociales, de empresas multinacionales para reconocer en ellos la presencia o ausencia de datos asociados a la corriente investigación. Para facilitar la integración y comparación de datos, se optó por analizar los reportes de sustentabilidad de tres de las compañías en las cuales alguno de sus colaboradores respondió el cuestionario mencionado anteriormente. Por esto mismo, se evaluaron los reportes del Banco Galicia, de la química Ecolab y de ManpowerGroup. No ha sido posible analizar los reportes de Ingram Micro y PSA Peugeot Citroën dado que dichas compañías aun no han instaurado el hábito de confeccionarlo.

Una vez realizada la recolección de los resultados obtenidos mediante las tres técnicas de abordaje, se procederá a analizar y comparar los mismos estableciendo relaciones con lo que pudo ser relevado anteriormente de las diferentes fuentes bibliográficas y de las posturas de los teóricos abordados. La finalidad última será arribar a las conclusiones que darán un cierre a la investigación definiendo si ha sido posible alcanzar los objetivos planteados al inicio de la misma y presentando posibles caminos a seguir en futuras investigaciones asociadas.

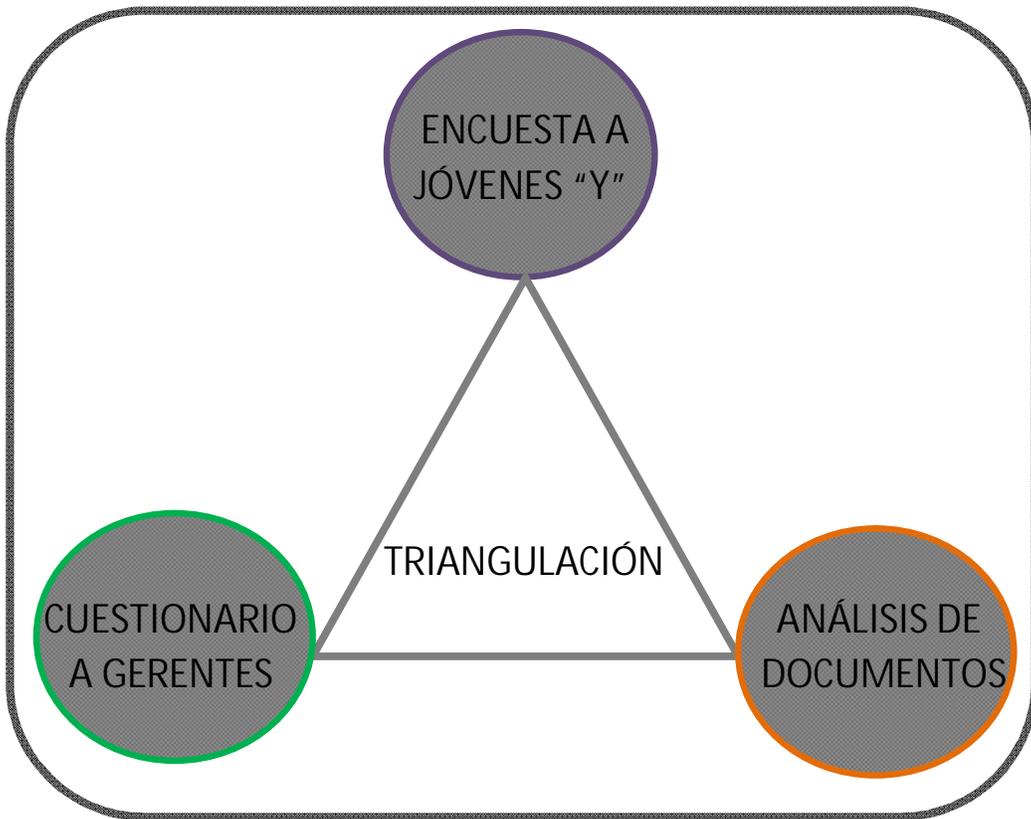


Figura 6. La triangulación de instrumentos y fuentes. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra resumida en un cuadro la relación entre los constructos que fueron trabajados en el marco teórico, las dimensiones tratadas y sus respectivos indicadores que han sido relevados a través de las fuentes y los instrumentos de la triangulación.

Los dos grandes constructos	Dimensiones	Indicadores	Origen de los datos para los indicadores
RSE	·Comunicación de la RSE como aporte a la formación de la imagen corporativa.	1) % de empresas que comunican sus prácticas de RSE de modo estratégico y formas de hacerlo (cuantitativo y cualitativo).	Cuestionario a representantes de HR en empresas multinacionales: pregunta 4
	·Prácticas más comunes de RSE en Argentina.	2) % de empresas con RSE y prácticas más habituales desarrolladas (cualitativo y cuantitativo).	Análisis de documentos (reportes de sustentabilidad) y Cuestionario: pregunta 5
GENERACIÓN Y	· La RSE como estrategia en el reclutamiento y la retención de <i>Millennials</i> .	3) % de empresas que comunican sus prácticas de RSE en los procesos de selección, qué practicas comunican y con qué respuesta por parte de los candidatos (cuantitativo y cualitativo).	Cuestionario: preguntas 2-3 / Encuesta: Ítem 5
	·Preferencias laborales de los <i>Millennials</i> .	4) Características que buscan los Gen Y al elegir 1 empresa para trabajar y los aspectos que valoran (cualitativo).	Encuesta: Ítems 1-2-3
	·Valoración de las prácticas de RSE.	5) Posicionamiento de la RSE respecto a otras cuestiones que caracterizan a 1 empresa y qué % de la muestra la contempla (cualitativo y cuantitativo).	Cuestionario: preguntas 6--7 / Encuesta: Ítems 1 - 4
	·Estrategias de Reclutamiento y Selección de <i>Millennials</i> .	6) Prácticas más frecuentes de las mencionadas en el marco teórico (cualitativo).	Cuestionario: pregunta 1
	·Prácticas habituales para la retención de <i>Millennials</i> .	7) Prácticas más frecuentes de las mencionadas en el marco teórico (cualitativo).	Cuestionario: pregunta 8

Figura 7. Cuadro de relaciones. Fuente: Elaboración propia.

3.2. Trabajo de campo

En el siguiente apartado se explicarán los resultados obtenidos en cada una de las fuentes empleadas y en el cierre del mismo se analizarán las relaciones establecidas entre dichos resultados

3.2.1. Resultados de las Encuestas

Las encuestas fueron confeccionadas con la herramienta Google Docs lo cual facilitó su posterior distribución entre los jóvenes. La intención fue poder confeccionar una herramienta que posteriormente pudiera servir de base para poder contrastar la valoración de diferentes conceptos de modo cuantitativo (Ver anexo I).

El primer ítem solicitaba al encuestado que valorara trece conceptos dentro de una compañía a la cual pudiera ingresar a trabajar y dentro de ellos, como se puede visualizar en la figura 7, resaltan puntos mencionados por autores tales como Molinari, Gravett y Trockmorton al definir las preferencias laborales de los *Millennials*: la libertad de opinión, la compensación total, la posibilidad de desarrollo, el *work-life balance* y el buen clima laboral son los conceptos con mayor valoración obtenida. Por otro lado, entre los conceptos que le siguen, la RSE se encuentra entre los que superan el corte de 3,2 puntos de exigencia, es decir, si bien no es uno de los conceptos destacados, 22 individuos de los 40 encuestados lo han posicionado por encima del corte afirmando que es un punto a considerar frente al análisis que se realiza de un posible lugar de empleo.

El segundo ítem buscaba relevar si los jóvenes pertenecientes a la generación Y realmente se preocupan por averiguar sobre una compañía previo a participar de un proceso de selección y efectivamente esto se confirmó. Siendo 3,2 el punto de corte, este ítem alcanzó 4,2 puntos ya que 33 encuestados lo posicionaron entre los niveles considerados más importantes. Esto está estrechamente relacionado a lo que Molinari expresa acerca del nivel de información que este grupo etario exige a las compañías de hoy en día (Molinari, 2011).

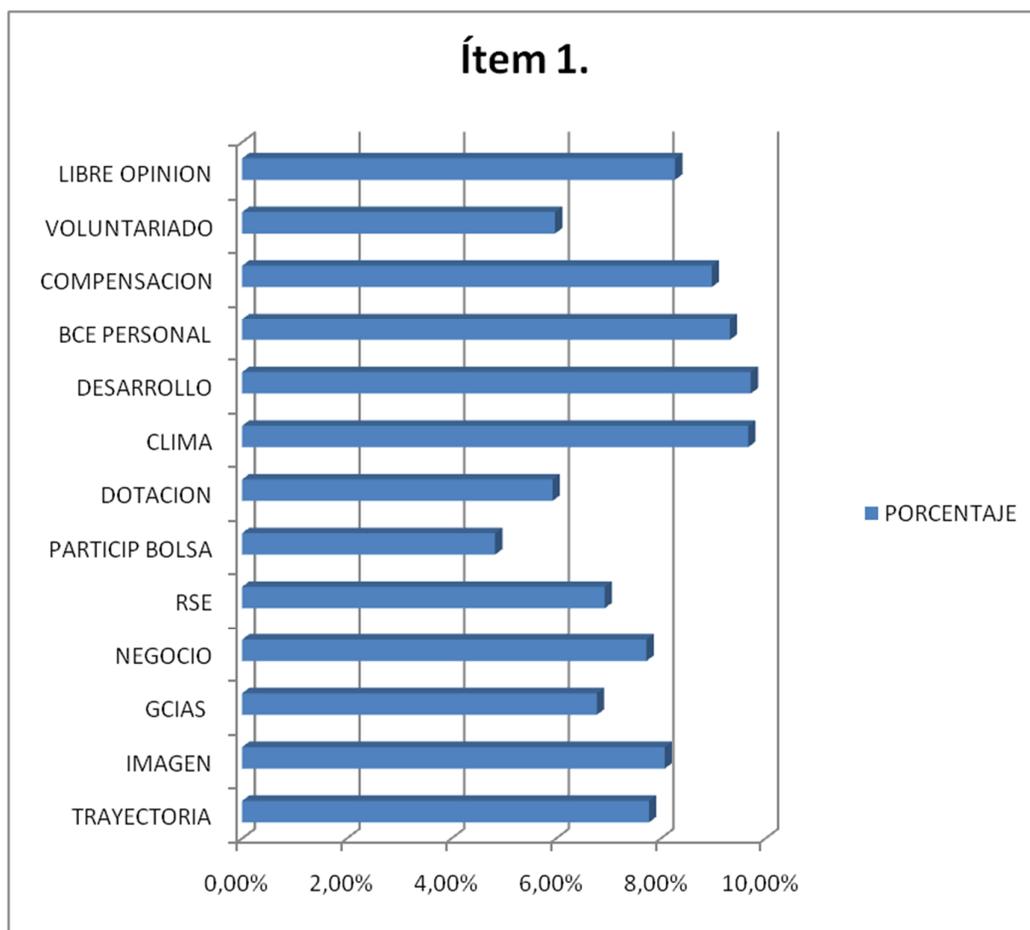


Figura 8. Indicadores para la selección de una empresa a la cual ingresar. Fuente: Elaboración propia.

El tercer ítem hacía referencia a los conceptos que los jóvenes apreciaban de su actual compañía y de los cuales se sentían orgullosos. Tal como se puede observar en la figura 8, lo que más valoraron fue la imagen de la misma. Le siguieron entre las nociones más importantes la trayectoria de la empresa, el negocio de la misma y las prácticas de RSE. Una vez más, aun no siendo el concepto más valorado, la RSE superó el punto de corte y 22 encuestados lo situaron entre los temas más importantes. Aspectos más duros como la participación en la Bolsa, las Ganancias de la empresa o la Dotación de la misma quedaron posicionados por debajo de la media lo cual indica que no fueron consideradas cuestiones relevantes que generen orgullo en los miembros de la generación Y.

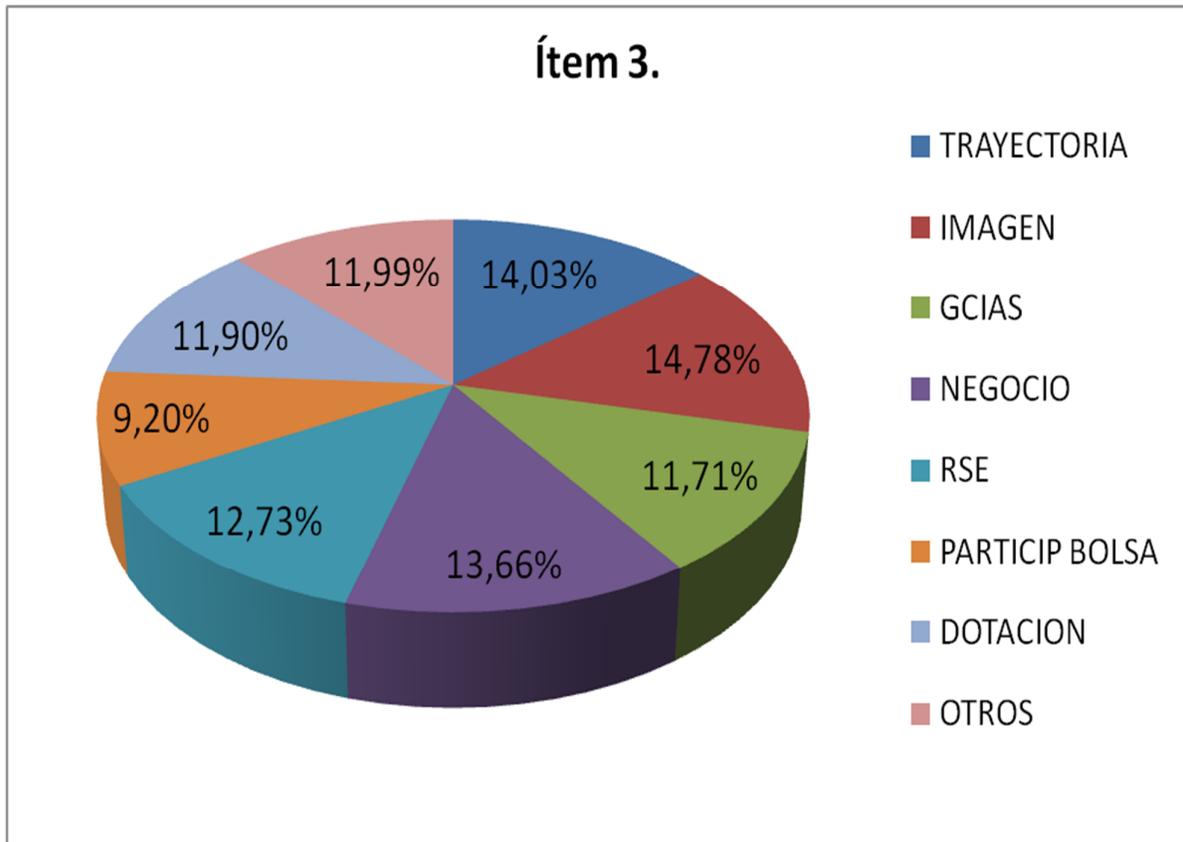


Figura 9. Aspectos que generan pertenencia en una empresa. Fuente: Elaboración propia.

El cuarto ítem tenía la finalidad de dejar en evidencia si los jóvenes *millennials* realmente demuestran interés en participar activamente de prácticas de RSE. El punto de corte fue superado y 23 encuestados definieron como “importante” o “muy importante” esta cuestión. Esto confirma lo que Gravett menciona acerca de que los jóvenes son comprometidos con las causas que consideran valiosas (Gravett, 2007). No obstante, cabe contrastar este resultado con la valoración que se efectuó en el ítem 1 a la posibilidad de participar en actividades de voluntariado: solo 16 entrevistados habían posicionado este concepto entre los más importantes y el punto de corte no fue superado.

Finalmente, el quinto ítem de la encuesta indagaba si realmente era valorado el hecho de recibir información acerca de las prácticas de RSE en un proceso de selección. El punto de corte fue superado y la mitad de los encuestados consideraron

que esta cuestión era importante o muy importante al momento de presentar una compañía frente a un público de potenciales colaboradores.

En líneas generales, en la encuesta se pudo observar que los jóvenes pertenecientes a la generación Y si bien no priorizan por encima de todo elemento que caracteriza a una compañía a la RSE, lo incluyen dentro de los aspectos a considerar. Es decir, entre una empresa con RSE y otra sin RSE manteniendo el resto de las variables estables, optarán por una empresa que la posea ya que es un diferencial.

3.2.2 Resultados de los Cuestionarios.

Los cuestionarios fueron efectuados con la intención de observar por un lado, la postura que toman las empresas respecto a la RSE y por otro, las prácticas que realizan para atraer y retener a los jóvenes Y. La finalidad última fue definir si en verdad los representantes de las grandes corporaciones creen importante vincular a este público con sus prácticas socialmente responsables a modo de transmitirles interés por formar parte de la compañía (Ver Anexo II).

La primera pregunta iba apuntada a relevar los principales medios y herramientas que hoy se emplean en la búsqueda de jóvenes. Los más mencionados fueron: redes sociales, portales web de empleos, portal web de la empresa y ferias de empleo. Esto reafirma lo que se mencionó en el marco teórico extraído de una exposición efectuada en la Universidad Austral (IAE tv, 2011).

En la segunda pregunta se quiso averiguar si era una práctica común el hecho de informar a los postulantes en un proceso de selección acerca de las acciones de RSE que lleva a cabo la empresa. Solo dos de cinco empresas mencionaron que comunicaban sus prácticas de RSE en los procesos de selección. Otra explicó que sólo comunicaba la RSE dirigida puertas adentro, es decir, hacia sus empleados. Una cuarta empresa dijo sólo hablar de las prácticas de RSE en caso de que los candidatos le consultaran y una quinta empresa dijo no comentar sus prácticas de RSE pero opinó que sería interesante comenzar a hacerlo.

La tercera pregunta iba dirigida a definir si los representantes de las compañías observaban por parte de los jóvenes interés por las prácticas de RSE. Cuatro de las cinco empresas concluyeron en que se observa interés. “Es notorio como los más jóvenes se interesan más por empresas responsables en el cuidado del medio ambiente y cuestiones sociales participando en los eventos que se organizan y demostrando un mayor compromiso.” (Torriti, Jefe de Desarrollo de RR.HH. del Banco Galicia).

La cuarta pregunta tenía el propósito de evidenciar el porcentaje de empresas que comunican sus prácticas de RSE de modo estratégico para formar su imagen corporativa tal como se mencionó en el apartado del marco teórico dedicado a la mencionada cuestión (Etkin, 2010). Se observó que cuatro de cinco empresas comunicaban sus prácticas de RSE externamente empleando principalmente la página web de la empresa. Cabe destacar que la única empresa que no comunica sus prácticas externamente es la que menor dotación posee en Argentina. Por otro lado, solo tres empresas mencionaron poseer Reporte de Sustentabilidad. y una cuarta se encuentra con planes de emitir el primero.

Con la quinta pregunta se esperaba encontrar las principales prácticas de RSE que implementan actualmente las grandes compañías. Las más mencionadas fueron: fundación propia de la compañía, donaciones y programas de voluntariado. Esto confirma lo que se expuso en el marco teórico como el conjunto de prácticas frecuentes (Paladino, 2002). Adicionalmente, en su momento se mencionó que en Argentina la RSE está más encausada a lo social que a lo ambiental y esto se pudo ver ya que sólo dos de las tres compañías mencionaron tener acciones relacionadas a esta temática.

En la sexta pregunta se quiso inquirir si los jóvenes *millennials* efectivamente se involucran en las prácticas de RSE que las compañías realizan. Cuatro de las empresas consultadas dijeron que los jóvenes se involucran y una quinta empresa expresó que se involucraban pero poco.

La séptima pregunta relevaba una apreciación personal de quienes contestaron el cuestionario para definir si ellos creían que la RSE impacta positivamente en la atracción y retención de jóvenes pertenecientes a la generación Y. Cuatro de cinco empresas coincidieron en que el impacto era positivo y una cuarta reflexionó acerca de

que el impacto sería mayor si ellos desde su gestión destinaran mayor presupuesto a la RSE y la desarrollaran más en profundidad.

Finalmente, con la octava y última pregunta se buscó definir las prácticas más habituales para la retención de jóvenes de la generación Y. Las dos más comunes, con presencia en cuatro de las cinco empresas investigadas, fueron *Working from home* y el otorgamiento de beneficios en gimnasios y en el comedor. Las que siguieron en grado de importancia fueron días libres y horarios flexibles y desayunos o almuerzos entre equipos. Tal como se expuso en el marco teórico, las empresas están tratando de responder a los requerimientos de los jóvenes relacionadas con el balance entre la vida persona y la vida laboral y el buen clima laboral (Grasso, 2012).

Con los resultados extraídos de los cuestionarios se puede inferir que las grandes empresas son conscientes de la importancia que los *millennials* adjudican a las prácticas socialmente responsables. De todos modos, también se observa que es poco lo que aun se realiza para otorgarle un enfoque más estratégico a la RSE y poder sacar provecho en la formación de la imagen corporativa, es un campo que todavía puede ser explotado en mayor medida en beneficio de la corporación.

A continuación se presentan en un cuadro comparativo los principales puntos en común entre las respuestas de los representantes de cada una de las empresas cuestionadas.

DIMENSIÓN	CUESTIONARIO GALICIA	CUESTIONARIO ECOLAB	CUESTIONARIO MANPOWER	CUESTIONARIO INGRAM MICRO	CUESTIONARIO PSA PEUGEOT
Prácticas más comunes de RSE en Argentina.	-Fundación -Donaciones -Voluntariado -Cuidado del medio ambiente a través de la evaluación de la finalidad de los préstamos.	-Fundación -Negocios inclusivos. -Cuidado del medio ambiente.	-Programa de inclusión. -Promoción de la diversidad. -Promoción de la mujer en el ámbito laboral. - Formación laboral -Ayuda a la comunidad	-Donaciones -Voluntariado	-Fundación -Donaciones -Voluntariado
Valoración de las prácticas de RSE.	-Se involucran mucho. -El impacto es positivo	-Se involucran mucho. -El impacto es positivo	-Se involucran -El impacto es positivo	-Se involucran muy poco -Podría impactar mas si tuviéramos mayor presupuesto	-Se involucran - El impacto es positivo
Comunicación de la RSE como aporte a la formación de la imagen corporativa.	-A cargo de RSC. -Reporte de sustentabilidad -Notas y entrevistas en medios -Página web	-A cargo de RR.HH a nivel local -A cargo de Comunicacion es institucionales a nivel global -Página web	-A cargo de Comunicacion es institucionales -Reporte de sustentabilidad -Página web - Redes sociales - Medios gráficos	-A cargo de RR.HH. - Solo se comunica de modo interno.	- A cargo de Dirección de Relaciones Externas y Comunicación -Página web -Mailing
La RSE como estrategia en el reclutamiento y la retención de <i>Millennials</i> .	-Se difunde la RSE en los procesos de selección -Se observa interés	-Solo se habla acerca de la RSE dirigida puertas adentro -Se observa interés	-Se difunde la RSE en los procesos de selección -Se observa interés	-No se comunica, sería interesante hacerlo. -No nos han preguntado sobre la temática	- No se comunica a no ser que sea preguntado -Se observa interés.

DIMENSIÓN	CUESTIONARIO GALICIA	CUESTIONARIO ECOLAB	CUESTIONARIO MANPOWER	CUESTIONARIO INGRAM MICRO	CUESTIONARIO PSA PEUGEOT
Estrategias de Reclutamiento y Selección de <i>Millennials</i> .	-Redes sociales Portales web de empleos -Ferias de empleos	-Portales web de empleos - Portal web de la empresa -Ferias de empleos	-Redes sociales -Portales web de empleos -Portal web de la empresa -Ferias de empleo	-Redes sociales -Portales web de empleos	-Redes sociales -Portal web de la empresa -Ferias de empleo
Prácticas habituales para la retención de <i>Millennials</i> .	-Working from home -Días libres y horarios flexibles -Beneficios en comedor -Actividades de relajación - desayunos o almuerzos entre equipos	-Working from home -Días libres y horarios flexibles - desayunos o almuerzos entre equipos -Beneficios en gimnasio y en el comedor -Actividades de relajación	-Licencias extendidas -Working from home -Días libres y horarios flexibles - desayunos o almuerzos entre equipos -Beneficios en gimnasio y en el comedor	- Working from home - desayunos o almuerzos entre equipos -reuniones esporádicas.	- Beneficios en gimnasio y en el comedor.

Figura 10. Cuadro comparativo entre empresas. Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes gráficos se representa la relación entre las diversas variables evaluadas en los cuestionarios que respondieron cinco representantes de empresas multinacionales

En el primer gráfico de Osgood se combinan las variables de presencia de prácticas de RSE en la compañía y la percepción del impacto que genera en los *millennials*. En el eje vertical el valor -5 representa la ausencia de impacto y el valor 5 representa un impacto elevado. Por su parte, en el eje horizontal el valor -5 representa la ausencia de prácticas de RSE y el valor 5 un alto desarrollo de prácticas de RSE.

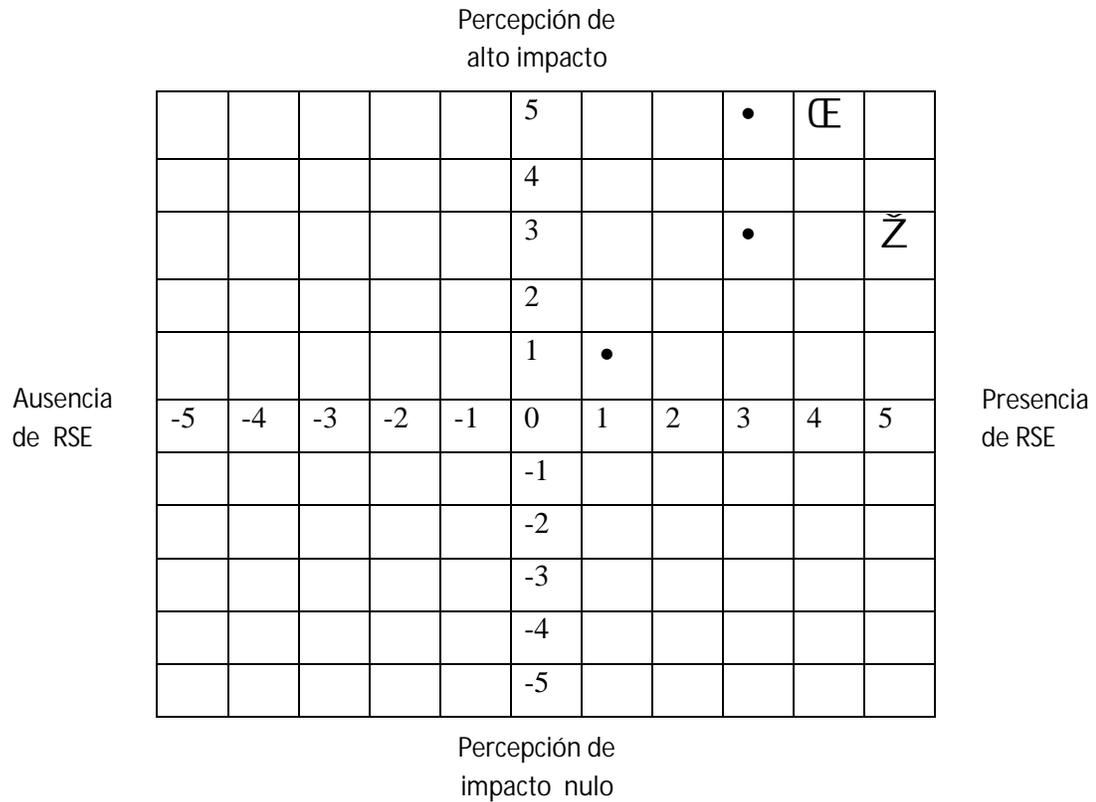


Figura 11. Gráfico de Osgood 1. Fuente: Elaboración propia.

Referencias

☒ Banco Galicia

- Ecolab

Ž Manpower Group

- Ingram Micro
- PSA Peugeot Citroën

En el segundo gráfico de Osgood se combinan las variables de existencia de procesos de reclutamiento y selección de *millennials* y comunicación de la RSE en los procesos de selección. En el eje vertical el valor -5 representa la ausencia de procesos de reclutamiento y selección y el valor 5 representa una gran presencia. Por su parte, en el eje horizontal el valor -5 representa la ausencia de comunicación de RSE en los procesos de selección y el valor 5 una gran presencia.

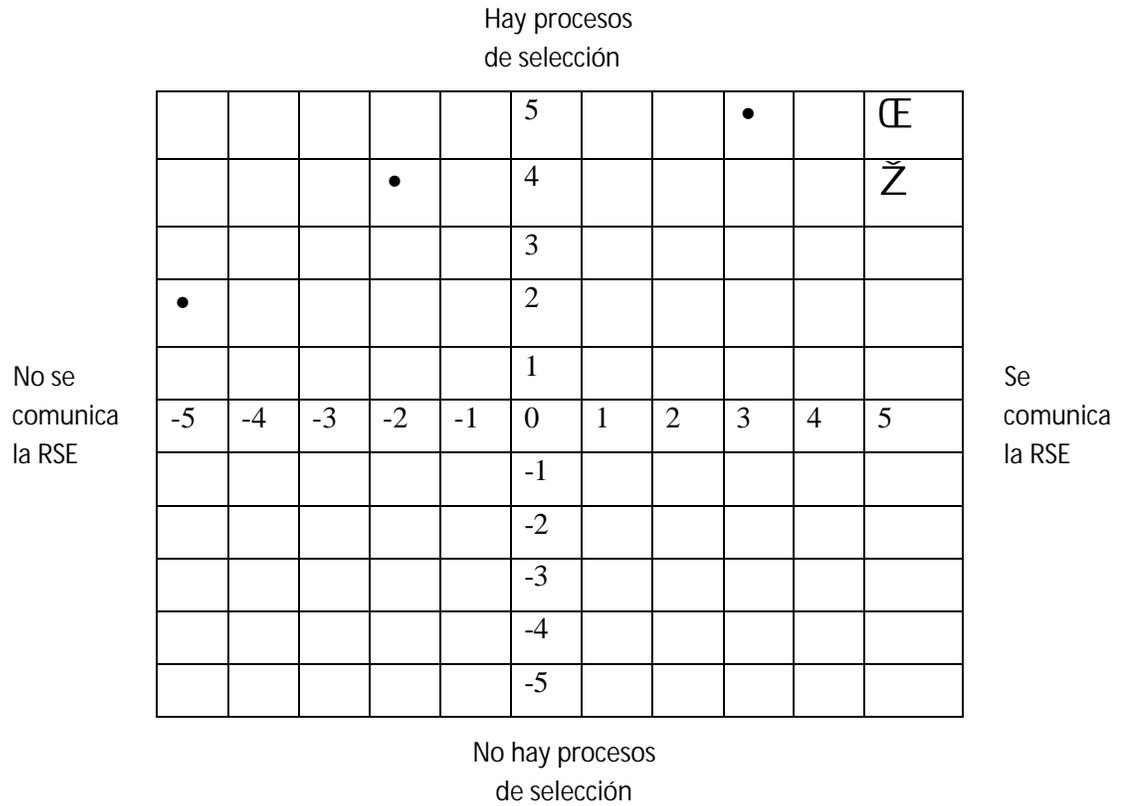


Figura 12. Gráfico de Osgood 2. Fuente: Elaboración propia.

Referencias

CE Banco Galicia

- Ecolab

Z Manpower Group

- Ingram Micro
- PSA Peugeot Citroën

Por último, el tercer gráfico de Osgood combina las variables de diversidad de estrategias empleadas en el reclutamiento y la selección de *millennials* y diversidad de estrategias empleadas en la retención de *millennials*. En el eje vertical el valor -5 representa la ausencia de estrategias de reclutamiento y selección y el valor 5 representa una gran diversidad. Por su parte, en el eje horizontal el valor -5 representa la

ausencia de estrategias de retención y el valor 5 una gran diversidad de estrategias empleadas.

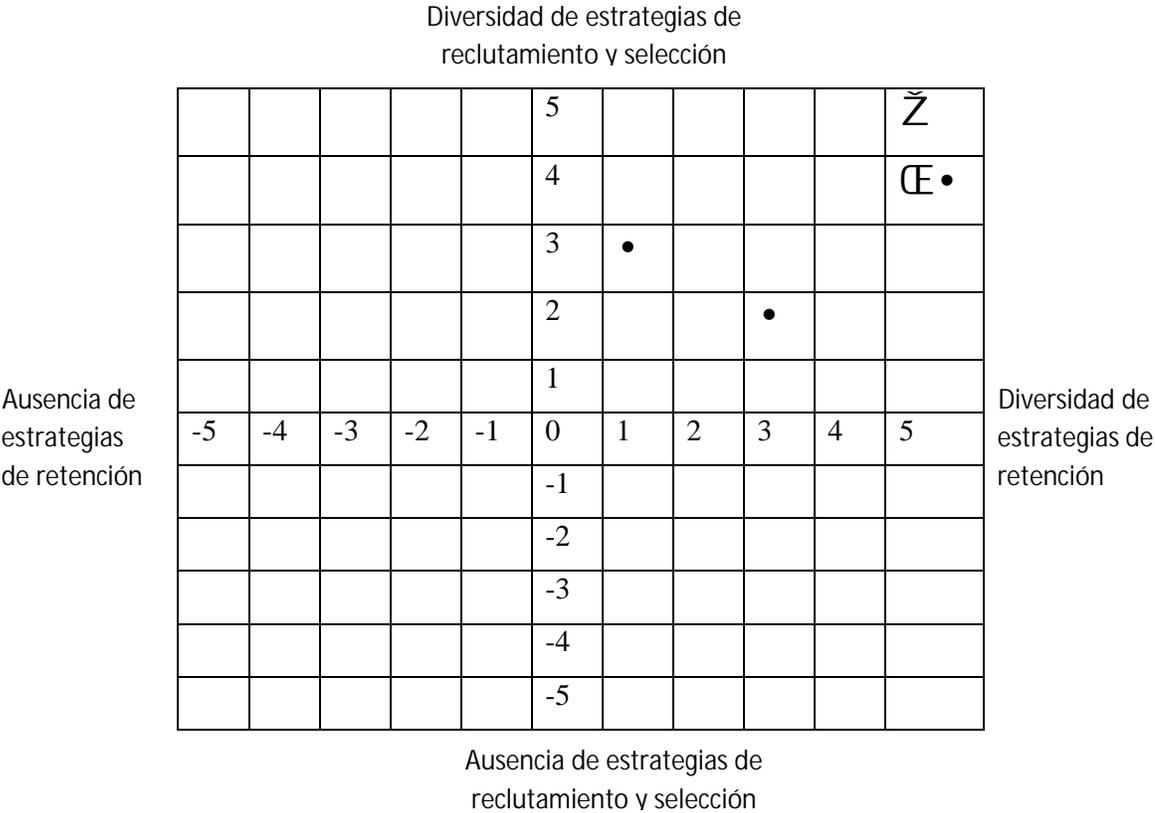


Figura 13. Gráfico de Osgood 3. Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- CE Banco Galicia
- Ecolab
- Ž Manpower Group
- Ingram Micro
- PSA Peugeot Citroën

3.2.3 Resultados del Análisis de Documentos: Reportes de sustentabilidad

El tercer elemento de la triangulación fue el relevamiento de información en tres reportes de sustentabilidad pertenecientes a tres de las empresas que contestaron los cuestionarios. Las otras dos empresas no poseen reporte aunque una de ellas tiene planes de confeccionarlo a futuro.

En líneas generales se ha observado que de las cinco empresas a las que se ha solicitado completar el cuestionario, solo tres poseen reporte y solo dos cumplen con las normas GRI presentando información detallada para Argentina.

Tanto el reporte del Banco Galicia como el reporte de Manpower Group explicitan la proporción de jóvenes dentro de su dotación y una serie de resultados positivos que arrojaron encuestas de clima laboral respecto a la percepción que los empleados poseen de la empresa. De todos modos, los resultados de dichas encuestas fueron de la dotación general y no están desglosados en grupos etarios. Principalmente se destaca la valoración que los colaboradores dan a las prácticas dirigidas a lograr un balance entre la vida personal y la vida laboral.

En relación al desarrollo de acciones de RSE hacia el entorno, las tres compañías mencionan programas de voluntariado y donaciones que han realizado. También se destaca que la compañía Ecolab y el Banco Galicia tiene una fundación propia que maneja un presupuesto destinado exclusivamente a las acciones de la misma. De igual forma, se destaca que Manpower Group tiene una amplia serie de programas de RSE destinados a distintos grupos sociales con necesidades particulares. Por ejemplo, distinguen entre los jóvenes de bajos recursos, los refugiados, las mujeres y los adultos mayores a 45 años.

Otro aspecto a destacar, es que Banco Galicia y Manpower Group destinan un considerable número de horas de capacitación a sus colaboradores en temáticas de RSE. Banco Galicia principalmente destacó esta cuestión en la inducción de nuevos colaboradores. Esto se debe principalmente a que muchas de sus prácticas se encuentran estrechamente relacionadas con la actividad diaria y es necesario que todos los miembros de la empresa estén al tanto de las mismas. Por ejemplo, el hecho de que

ante un préstamo deban indagar acerca del impacto ambiental que puede generar un determinado proyecto es imprescindible que lo conozca cualquier representante que tenga contacto con los clientes.

Adicionalmente, cabe mencionar que dentro de los programas de RSE, las tres empresas prestan atención a problemáticas que afectan directamente a los jóvenes de la sociedad tales como la educación formal y la inserción al mercado laboral. Por ejemplo, Banco Galicia brindó un espacio en el que se les permitía tener una práctica laboral a estudiantes. Por su parte, empleados de Ecolab brindaron capacitación en escuelas secundarias y en Manpower Group se trabaja estrechamente con la fundación Cimientos que tienen el objeto de acompañar a los jóvenes de bajos recursos a que finalicen sus estudios básicos.

Se puede observar que si bien los reportes de sustentabilidad tienen una gran aprobación por parte de los *stakeholders* y muchas empresas han comenzado a implementarlos desde hace unos años, aun no se ha instaurado completamente la práctica de confeccionarlos, seguir los estándares globales y mantener la práctica a lo largo del tiempo. De hecho, como mencionamos anteriormente, de los cinco reportes solicitados tan solo dos son realizados desde hace unos años procurando cumplir con los estándares establecidos por la GRI y con información pertinente para nuestro país, el reporte del Banco Galicia y el reporte de Manpower Group. Por el contrario, el reporte de Ecolab, si bien también hace unos años que se realiza, tiene una extensión acotada y la información que brinda es muy general sin presentar detalles acerca de las prácticas dirigidas hacia sus colaboradores.

Con respecto a la empresa PSA Peugeot Citroën, si bien no tiene reporte de sustentabilidad, en los últimos años han empezado a ahondar en las prácticas de RSE y puede predecirse que en un corto o mediano plazo podrían empezar con la realización de reportes dado que su competencia ya ha iniciado con el hábito. En cambio, Ingram Micro, no tiene planes de confeccionar un reporte lo cual se alinea con sus actuales prácticas de RSE que son reactivas y discontinuadas en el tiempo.

En el siguiente cuadro se expone una breve reseña de cada uno de los reportes evaluados con sus puntos más relacionados a la RSE apuntada a los jóvenes pertenecientes a la compañía pero también a la RSE desarrollada por los *millennials* que forman parte de las empresas dirigida puertas afuera.

<p>REPORTE DE GALICIA</p>	<p>En el año 2011 el 76% de los colaboradores piensa que el banco está comprometido con el desarrollo de actividades que contribuyen a la comunidad. El 53% logra un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal. El 69% se encuentra satisfecho con los beneficios que le brinda el banco. El 36,5% de la dotación está compuesta por jóvenes de 18 a 30 años. Poseen un programa de Jóvenes Profesionales y un programa de Inclusión laboral para jóvenes provenientes de grupos sociales vulnerables. Se realizó un proyecto denominado “Experiencia Galicia para jóvenes estudiantes” para otorgar un entrenamiento laboral a diversos estudiantes universitarios. Todos los cursos del Programa de Formación para ingresantes incluyen un modulo de RSC. Se mencionan los beneficios otorgados a los empleados relacionados a la salud y el bienestar.</p>
<p>REPORTE DE ECOLAB</p>	<p>En el año 2011 las donaciones a nivel mundial de la compañía fueron de \$8.205.281 dólares de los cuales el 33% del monto fue destinado a “Juventud y educación”. El reporte no está confeccionado regionalmente sino que define cifras globales. No posee datos puntuales acerca de las prácticas dirigidas a los colaboradores. Sólo se mencionan los programas de voluntariado en los que han participado.</p>
<p>REPORTE DE MANPOWER</p>	<p>En el año 2011 el 21,5% de los empleados realizó un voluntariado. Se trabajó con la ONG Cimientos capacitando a 644 jóvenes de bajos recursos para posibilitar su inserción en el mercado laboral. También se capacitaron jóvenes refugiados en el programa “Sin Fronteras”. La dotación total es de 693 personas de las cuales 488 son menores de 35 años distribuidos entre los mandos medios hay 7 menores de 30 años y 257 en puestos comerciales y administrativos. La rotación en menores de 30 años fue del 7,7% reduciéndose un 3,5% respecto al año anterior y se contrataron 65 colaboradores menores de 30 años. La encuesta de clima laboral arrojó buenos resultados. Se brindaron 730 hs de capacitación en RSC. Se trabajo mucho con el Programa de conciliación laboral y poseen un Programa de RSC muy desarrollado que abarca a todas las operaciones de la organización.</p>

Figura 14. Cuadro comparativo de reportes de sustentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

3.3. Triangulación.

El principal punto en común que se obtuvo de la triangulación fue el hecho de que las compañías buscan construir una buena imagen corporativa y precisamente los jóvenes buscan que la empresa a la que vayan tengan una buena imagen respaldatoria. Esto no es un dato menor dado que la implementación de un programa serio de RSE puede contribuir ampliamente a dicho propósito (Erickson, 2008).

Por otro lado, se observó que si bien la RSE no es un requisito excluyente para que los jóvenes elijan una empresa en la cual quisieran ingresar, constituye un requisito deseable y valorado si es que existe. Es decir, no pasa desapercibido por los *millennials* que una empresa tenga o no prácticas de RSE.

Del mismo modo, del lado de las empresas se percibió que hay una marcada tendencia a realizar acciones de RSE pero que aun esto en muchos casos es incipiente y descoordinado lo cual impide que se pueda implementar de manera integrada con un propósito estratégico. En consecuencia, no puede ser utilizado dentro de un plan de comunicación estratégica que aporte a la imagen corporativa.

En relación a los sub objetivos de la investigación, se pudieron confirmar varias de las preferencias de los integrantes de la generación Y frente a un lugar de trabajo y también fue posible ver que las empresas son conscientes de ello. Cada vez es más frecuente la implementación de políticas con la finalidad de cubrir estas exigencias de los jóvenes.

Finalmente, se pudo confirmar lo que se sostuvo desde un principio. Las grandes compañías son las que más avanzadas se encuentran en el desarrollo de acciones de RSE así como también en políticas de retención de jóvenes pertenecientes a la generación Y. No es casual el hecho de que estas mismas compañías suelen ser las que mayor cantidad de postulantes posean en sus procesos de selección.

En líneas generales creemos que el requisito clave para atraer y retener a los jóvenes *millennials* es poseer una imagen corporativa confiable. Esto se podrá cumplir en la medida en que las organizaciones se preocupen por la opinión que el entorno se forma de ellas a causa de las acciones dirigidas tanto hacia adentro como hacia afuera de cada compañía.

4. Conclusiones e implicancias.

4.1 Conclusiones

Luego de un exhaustivo análisis teórico y un profundo estudio de campo podemos finalmente definir la consecución de los objetivos planteados al inicio de este trabajo.

El primer objetivo que había sido planteado era definir las tendencias que existen hoy en día en las prácticas de RSE de compañías multinacionales en Argentina cuantitativa y cualitativamente en una muestra de empresas. Efectivamente se pudo averiguar que las principales tendencias actuales son la posesión de una fundación propia, la realización de donaciones y los programas de voluntariado. Tal como se había podido ver en el marco teórico, las prácticas continúan siendo por lo general meramente reactivas y desintegradas (capítulo 1.4). Se prioriza atender más necesidades sociales que necesidades ambientales y quienes encabezan estas acciones son las empresas de mayor envergadura. Asimismo, se observó que si bien las prácticas progresivamente se van integrando y aplicando a todas las actividades de las empresas que más avanzadas se encuentran en la temática, aun se percibe una carencia de un plan de comunicación estratégico que exponga las practicas de RSE de modo que se pueda utilizar en la formación de la imagen corporativa. Por lo tanto, la RSE se valora como una cuestión positiva pero sin identificar claramente los beneficios que puede conllevar a la compañía.

El segundo objetivo propuesto había sido relevar el grado en que las empresas multinacionales en Argentina consideran que la implementación de RSE influye en la atracción y retención efectiva de jóvenes *millennials*. A través de los cuestionarios se pudo definir que las empresas son conscientes de que los integrantes de la generación Y prestan atención a las acciones de RSE que la compañía realiza y que el impacto que genera es positivo. No obstante, si bien la mayoría de las corporaciones indagadas coincidió en este punto, solo dos de cinco empresas comentaron que comunican formalmente estas acciones en los procesos de selección de personal. Es decir, si bien saben que es un aspecto que agrega valor a la imagen corporativa, no es un

punto al que se le asigne la importancia suficiente y se le explote todo su potencial para atraer jóvenes Y.

El tercer objetivo planteado había sido el de identificar la valoración que la Generación Y otorga a las empresas con prácticas de RSE en relación a empresas sin RSE a la hora de elegir un lugar de trabajo en el cual permanecer. Tras el análisis de encuestas efectuado, se pudo resolver que tal como se había explicado en el marco teórico por diversos autores, los jóvenes *millennials* valoran todo aquello que la organización desarrolle en materia de RSE (capítulo 2.4). Cabe destacar que la RSE no ha sido uno de los puntos a los cuales los encuestados han otorgado mayor relevancia. Si bien es cierto que se priorizan otras cuestiones frente a la RSE, la misma representa un diferencial adicional. Esto quiere decir que, frente a dos empresas de características similares que mantengan todas las demás variables estables, se priorizará una que presente y comunique sus acciones de Responsabilidad Social Empresaria.

En conclusión, la pregunta que rigió a lo largo de todo el trabajo de investigación pudo ser respondida. La implementación de prácticas de RSE por parte de una empresa multinacional situada en Argentina sería realmente una externalidad positiva para la atracción y retención de la generación Y ya que de estar presente, representa un aspecto adicional que impactará de manera beneficiosa en la imagen corporativa y esto, claramente es percibido por los jóvenes a la hora de tomar la decisión de en qué corporación insertarse laboralmente.

Es importante recalcar que se apreció claramente que en Argentina la RSE es un campo que progresivamente comienza a tomar mayor importancia pero que de todos modos aun los representantes de las empresas no reconocen claramente la oportunidad estratégica que les podría significar de saber aprovecharla. Quienes han respondido el cuestionario han coincidido en que las acciones de este tipo son algo valioso e importante pero no han comentado la ventaja que acarrea para la empresa. Por ejemplo, es notoria la insuficiente comunicación que se efectúa sobre las prácticas de RSE no solo hacia los jóvenes sino hacia todos los *stakeholders* en general y este es un punto crítico para poder aprovechar el impacto.

Personalmente considero que la RSE es una materia que a la generación Y les genera interés tanto por verlo concretarse como también para involucrarse. Que las empresas comuniquen abiertamente sus proyectos y programas suma a los demás

aspectos que un joven evalúa a la hora de optar por una compañía. En la encuesta realizada, la imagen corporativa es el concepto que mayor orgullo le crea a un *millennial* de una empresa en la cual trabajar. La RSE es un recurso inestimable a explotar por parte de las empresas a modo de contribuir en la construcción de la imagen corporativa. Más aun, sería muy provechosa la comunicación de la existencia de un programa de RSE en el primer contacto que se establece con los potenciales colaboradores en un proceso de selección.

4.2 Implicancias

Sería interesante poder analizar en futuros estudios la evolución del tratamiento de la RSE por parte de las diversas compañías ya que, como han mencionado citados autores, las ventajas competitivas se lograrán sí y solo sí la RSE es planteada con un planeamiento sólido a largo plazo que no busque únicamente resolver inconvenientes emergentes sino que sea proactiva y busque constantemente los ámbitos más idóneos en los cuales operar (capítulo 1.2). De lo contrario, la misma perderá credibilidad y los esfuerzos que se dediquen a implementarla se verán opacados.

El paradigma actual constata que la Responsabilidad Social Empresaria está ganando cada vez mayor peso. En otros tiempos no era un indicador relevante para quienes evaluaban el prestigio de una compañía pero hoy esto ya es un hecho y se espera que la importancia que le es adjudicada vaya en aumento.

Frente a este esquema, los responsables de las empresas deberían empezar a contemplar que si no se adopta otro enfoque frente a la RSE, esto podría repercutir directamente en la atracción y retención de colaboradores. No hay que olvidar que en la actualidad, el principal diferencial de cada compañía es el capital humano.

ANEXO I.

ENCUESTA

Al responder tenga en cuenta que el valor 1 equivale a no importante, el 2 a poco importante, el 3 a medianamente importante, el 4 a importante y el 5 a muy importante, circule la respuesta que considere apropiada.

- 1) Indique en qué medida considera importantes las siguientes características en una empresa en la que quisiera ingresar a trabajar.

a. Trayectoria de la empresa	1	2	3	4	5
b. Imagen de la empresa	1	2	3	4	5
c. Ganancias de la empresa	1	2	3	4	5
d. Negocio de la empresa	1	2	3	4	5
e. Prácticas de Responsabilidad Social Empresaria	1	2	3	4	5
f. Participación en la bolsa de valores	1	2	3	4	5
g. Dotación de la empresa	1	2	3	4	5
h. Clima laboral	1	2	3	4	5
i. Posibilidad de desarrollo de carrera	1	2	3	4	5
j. Equilibrio entre vida personal y vida laboral	1	2	3	4	5
k. Compensación total (salario y beneficios)	1	2	3	4	5
l. Espacio para participar de voluntariados	1	2	3	4	5
m. Espacio para opinar y participar en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5

- 2) Indique que tan importante considera averiguar sobre una compañía antes de participar de un proceso de selección.

1 2 3 4 5

- 3) Defina en qué medida las siguientes características lo enorgullecen de su actual compañía.

a. Trayectoria de la empresa	1	2	3	4	5
b. Imagen de la empresa	1	2	3	4	5
c. Ganancias de la empresa	1	2	3	4	5
d. Negocio de la empresa	1	2	3	4	5
e. Prácticas de Responsabilidad Social Empresaria	1	2	3	4	5
f. Participación en la bolsa de valores	1	2	3	4	5
g. Dotación de la empresa	1	2	3	4	5
h. Otros.	1	2	3	4	5

- 4) ¿En qué medida estaría dispuesto/a a participar activamente de prácticas de Responsabilidad Social Empresaria?

1 2 3 4 5

- 5) Defina en qué medida valora que en un proceso de selección le comenten las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria.

1 2 3 4 5

Acceso al cuestionario:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dDNkUnhwNVZQcUEXdHRlQ0hfeElheEE6MQ>

Timestamp	1) Indique en qué medida considera importantes las siguientes características en una empresa en la cual quisiera ingresar a trabajar.													
	a) trayectoria	b) imagen	c) ganancias empresa	d) negocio	e) RSE	f) participación bolsa	g) dotación	h) clima laboral	i) posible desarrollo	j) work- life balance	k) compensación total	l) voluntariados	m) espacio de opinion	
10/17/2012 8:32:14	4	4	4	5	2	1	2	5	5	5	5	3	5	
10/17/2012 20:33:13	5	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	3	4	
10/17/2012 20:51:44	5	5	4	5	3	2	3	5	5	5	5	2	4	
10/17/2012 21:29:23	3	1	3	1	4	3	3	5	5	5	4	4	4	
10/17/2012 21:41:13	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	
10/17/2012 21:42:13	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	
10/18/2012 0:16:11	2	5	4	3	2	1	2	5	4	5	5	1	5	
10/18/2012 0:46:49	4	4	3	1	1	1	1	4	5	4	3	1	3	
10/18/2012 14:48:42	4	5	4	4	3	4	1	5	5	4	3	3	4	
10/18/2012 14:58:37	3	4	3	2	4	1	2	5	5	5	5	5	4	
10/18/2012 15:09:29	3	4	2	4	2	1	1	5	5	5	3	2	4	
10/18/2012 15:41:18	4	4	3	3	3	2	3	5	5	4	3	3	4	
10/18/2012 16:57:05	1	2	2	4	4	1	4	4	5	5	5	4	5	
10/18/2012 17:11:11	3	4	3	4	4	2	2	5	5	5	4	4	4	
10/18/2012 17:43:50	5	5	2	4	3	3	5	5	5	4	5	1	3	
10/18/2012 17:46:57	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	1	5	
10/18/2012 18:07:27	4	3	3	5	4	4	2	5	5	5	4	4	5	
10/18/2012 22:03:04	3	4	2	3	4	2	2	5	5	5	3	3	4	
10/18/2012 23:22:56	4	5	4	4	3	2	2	5	4	5	5	4	5	
10/19/2012 7:10:24	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	
10/19/2012 8:08:23	3	3	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	
10/19/2012 8:22:27	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	
10/19/2012 8:40:10	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	
10/19/2012 9:43:54	3	4	2	1	2	1	3	5	5	4	5	3	3	
10/19/2012 10:15:44	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	
10/19/2012 10:16:11	4	5	4	5	3	1	2	4	4	4	4	1	5	
10/19/2012 10:22:57	5	5	3	3	4	2	3	5	5	5	5	3	4	
10/19/2012 12:31:05	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	
10/19/2012 12:38:26	2	4	3	5	1	1	3	5	5	4	5	2	3	
10/19/2012 13:41:41	4	4	5	4	4	1	3	5	5	5	5	3	4	
10/22/2012 15:57:43	4	4	4	5	3	4	3	5	5	5	5	4	5	
10/23/2012 11:15:19	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	
10/23/2012 12:32:56	4	3	4	4	4	2	3	5	5	5	5	2	3	
10/25/2012 0:02:59	4	4	3	4	5	2	3	5	5	3	4	5	4	
10/25/2012 9:49:11	5	3	1	5	3	1	1	5	5	5	5	1	1	
10/25/2012 21:05:19	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	4	
10/26/2012 12:16:10	5	5	5	5	2	4	3	5	5	4	4	1	5	
10/27/2012 13:53:07	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	3	4	
10/28/2012 21:35:28	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	5	2	4	
10/30/2012 22:42:09	5	5	2	5	4	2	3	5	5	5	5	3	4	
PROMEDIO	3,9	4,05	3,4	3,875	3,48	2,425	2,975	4,85	4,875	4,675	4,5	3	4,15	
SUMATORIA	156	162	136	155	139	97	119	194	195	187	180	120	166	

Figura 15. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Timestamp	3) De•na en qué medida las siguientes caracterís•cas lo enorgullecen de su actual compañía							
	a) trayectoria	b) imagen	c) ganancias empresa	d) negocio	e) RSE	f) participación bolsa	g) dotación	h) otros
10/17/2012 8:32:14	4	4	3	3	1	3	3	1
10/17/2012 20:33:13	5	5	3	5	4	2	5	3
10/17/2012 20:51:44	5	5	5	5	4	4	5	4
10/17/2012 21:29:23	2	2	4	5	3	4	2	3
10/17/2012 21:41:13	5	5	3	3	5	3	3	3
10/17/2012 21:42:13	4	5	4	5	5	5	4	4
10/18/2012 0:16:11	3	3	3	3	2	1	1	1
10/18/2012 0:46:49	2	3	3	4	2	1	2	3
10/18/2012 14:48:42	5	5	5	5	3	5	5	5
10/18/2012 14:58:37	4	5	1	1	3	1	3	1
10/18/2012 15:09:29	3	5	2	4	2	1	1	3
10/18/2012 15:41:18	4	4	3	3	3	2	2	3
10/18/2012 16:57:05	4	4	3	3	4	3	4	3
10/18/2012 17:11:11	4	5	3	4	3	3	3	4
10/18/2012 17:43:50	5	3	1	1	1	1	5	3
10/18/2012 17:46:57	5	5	5	5	1	5	4	3
10/18/2012 18:07:27	4	4	3	5	5	3	2	3
10/18/2012 22:03:04	3	5	2	3	5	2	3	5
10/18/2012 23:22:56	4	3	3	4	4	2	4	3
10/19/2012 7:10:24	4	4	4	5	5	4	3	3
10/19/2012 8:08:23	4	4	4	4	5	4	4	3
10/19/2012 8:22:27	3	3	3	3	4	3	3	3
10/19/2012 8:40:10	5	4	4	4	3	3	4	3
10/19/2012 9:43:54	2	4	3	2	3	1	2	5
10/19/2012 10:15:44	3	3	3	2	3	2	3	5
10/19/2012 10:16:11	3	4	3	3	1	1	2	3
10/19/2012 10:22:57	3	4	3	3	4	3	4	3
10/19/2012 12:31:05	5	3	3	4	4	1	2	1
10/19/2012 12:38:26	3	3	2	3	2	2	3	5
10/19/2012 13:41:41	3	3	3	3	4	1	4	4
10/22/2012 15:57:43	4	4	4	5	4	3	3	4
10/23/2012 11:15:19	3	3	3	3	4	2	4	3
10/23/2012 12:32:56	4	3	4	4	4	2	3	4
10/25/2012 0:02:59	4	3	3	3	4	3	3	4
10/25/2012 9:49:11	1	5	1	5	5	1	1	5
10/25/2012 21:05:19	4	4	3	4	4	3	3	1
10/26/2012 12:16:10	5	5	4	5	3	1	5	3
10/27/2012 13:53:07	4	4	4	3	4	3	4	4
10/28/2012 21:35:28	4	4	3	3	3	2	4	3
10/30/2012 22:42:09	5	5	3	5	4	3	3	2
PROMEDIO	3,775	3,975	3,15	3,675	3,425	2,475	3,2	3,225
SUMATORIA	151	159	126	147	137	99	128	129

Figura 16. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Timestamp	2)Indique cuán importante considera averiguar sobre una compañía antes de participar en un proceso de selección.	4)¿En qué medida estaría dispuesto/a a participar activamente de prácticas de Responsabilidad Social Empresaria?	5)De•na en qué medida valora que en un proceso de selección le comenten las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria
10/17/2012 8:32:14	5	3	3
10/17/2012 20:33:13	2	4	2
10/17/2012 20:51:44	4	5	3
10/17/2012 21:29:23	5	5	5
10/17/2012 21:41:13	5	5	5
10/17/2012 21:42:13	3	5	4
10/18/2012 0:16:11	2	2	3
10/18/2012 0:46:49	5	2	1
10/18/2012 14:48:42	4	3	3
10/18/2012 14:58:37	4	5	4
10/18/2012 15:09:29	4	3	2
10/18/2012 15:41:18	4	4	4
10/18/2012 16:57:05	4	4	4
10/18/2012 17:11:11	5	4	5
10/18/2012 17:43:50	4	3	1
10/18/2012 17:46:57	5	1	1
10/18/2012 18:07:27	5	5	4
10/18/2012 22:03:04	5	4	5
10/18/2012 23:22:56	5	4	4
10/19/2012 7:10:24	5	5	4
10/19/2012 8:08:23	5	5	5
10/19/2012 8:22:27	4	4	4
10/19/2012 8:40:10	5	5	5
10/19/2012 9:43:54	3	2	3
10/19/2012 10:15:44	4	4	4
10/19/2012 10:16:11	4	4	3
10/19/2012 10:22:57	3	2	3
10/19/2012 12:31:05	5	3	3
10/19/2012 12:38:26	5	4	3
10/19/2012 13:41:41	3	3	3
10/22/2012 15:57:43	4	4	4
10/23/2012 11:15:19	3	3	3
10/23/2012 12:32:56	4	3	3
10/25/2012 0:02:59	5	5	5
10/25/2012 9:49:11	5	5	5
10/25/2012 21:05:19	4	3	4
10/26/2012 12:16:10	4	1	1
10/27/2012 13:53:07	4	4	4
10/28/2012 21:35:28	5	3	3
10/30/2012 22:42:09	5	3	3
PROMEDIO	4,225	3,65	3,45
SUMATORIA	169	146	138

Figura 17. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

CUESTIONARIO

Cómo impacta la Responsabilidad Social Empresaria en la atracción y retención de la Generación Y.

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL CARGO:

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE:

- 1) En base a la experiencia y al nivel de eficacia ¿Qué medios y herramientas utilizan en el reclutamiento y la selección de personal, particularmente en la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años?
- 2) En los procesos de selección, particularmente aquellos que involucran la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años, ¿se comunican las prácticas de RSE? De ser así, ¿cuáles?
- 3) ¿Se observa interés en estos candidatos por las prácticas de RSE que se comunican? Particularmente, ¿cuáles son las que más les interesan?
- 4) ¿Mediante qué medios la empresa comunica sus prácticas de RSE? ¿Quien se responsabiliza de la difusión?
- 5) ¿Qué prácticas de RSE efectúa actualmente la empresa?
- 6) ¿Cómo es la respuesta por parte de los empleados de 18-30 años frente al tipo de prácticas mencionadas en el punto anterior? ¿Se involucran?
- 7) ¿Considera que la RSE impacta positivamente en la atracción y retención de jóvenes pertenecientes a la generación Y? ¿Por qué?
- 8) ¿Qué prácticas de RSE se realizan orientadas hacia los empleados de la empresa?

Agradezco muchísimo su colaboración.

Atentamente,

Ximena Guadalupe Lobo.

Cómo impacta la Responsabilidad Social Empresaria en la atracción y retención de la Generación Y.

NOMBRE DE LA EMPRESA: Banco Galicia

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Desarrollo de RRHH

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE: Sebastián Torriti

PREGUNTAS CUESTIONARIO:

- 1) En base a la experiencia y al nivel de eficacia ¿Qué medios y herramientas utilizan en el reclutamiento y la selección de personal, particularmente en la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años?

Usamos LinkedIn y diferentes portales. Además todas las personas pueden cargar su cv en la web del banco. También empleamos headhunting a través de consultoras para niveles gerenciales pero en general lo usamos poco porque cubrimos dichos puestos con búsquedas internas. Por otra parte, participamos en ferias universitarias y en las de los portales online porque desde hace tres años tenemos un programa de Jóvenes profesionales. Adicionalmente tenemos un programa de inicialización laboral a través del sector de Responsabilidad Social Corporativa donde incorporamos personas con algunas discapacidades.

- 2) En los procesos de selección, particularmente aquellos que involucran la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años, ¿se comunican las prácticas de RSE? De ser así, ¿cuáles?

En las entrevistas se explican las diferentes acciones que realiza el banco en cuanto a R.S.C. A su vez, en la inducción que se le realiza a cada ingresante hay un modulo donde se explica el programa de voluntariado que tiene el banco llamado Priar, las campañas solidarias, el cuidado del medio ambiente, la

reducción de hojas de papel, los tachos de basura de diferente color para tirar papeles por un lado y objetos no reciclables por otro y también, se explica que el banco cuando da prestamos analiza si el destino no daña al medio ambiente.

- 3) ¿Se observa interés en estos candidatos por las prácticas de RSE que se comunican? Particularmente, ¿cuáles son las que más les interesan?

Es notorio como los más jóvenes se interesan más por empresas responsables en el cuidado del medio ambiente y cuestiones sociales participando en los eventos que se organizan y demostrando un mayor compromiso.

- 4) ¿Mediante qué medios la empresa comunica sus prácticas de RSE? ¿Quién se responsabiliza de la difusión?

Hay un sector Responsabilidad Social Corporativa que se encuentre dentro de la gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos que se encarga de coordinar y comunicar tanto interna como externamente las acciones que se hacen.

El banco todos los años presenta el Informe de Sustentabilidad y fue premiado nacional e internacionalmente por sus actividades de RSC. Entrevistas o notas han salido por varios medios, no hace mucho salió una de la Gerente Constanza Goleri en el diario La Nación.

- 5) ¿Qué prácticas de RSE efectúa actualmente la empresa?

El banco realiza donaciones a ONGs, tiene una fundación para empleados y posee programas de voluntariado tanto de donaciones como de arreglo de hospitales, colegios, etcétera. Hace dos semanas todos los colaboradores de Recursos Humanos fueron a arreglar el Hospital de Clínicas.

- 6) ¿Cómo es la respuesta por parte de los empleados de 18-30 años frente al tipo de prácticas mencionadas en el punto anterior? ¿Se involucran?

Si, totalmente, como mencioné anteriormente se involucran mucho y eso es notorio.

- 7) ¿Considera que la RSE impacta positivamente en la atracción y retención de jóvenes pertenecientes a la generación Y? ¿Por qué?

Sí, yo creo que ayuda en cuanto a la retención o mayor involucramiento en la organización. Claramente con esto no alcanza si no hay una política de Recursos Humanos atrás para respaldar el programa.

- 8) ¿Qué prácticas de RSE se realizan orientadas hacia los empleados de la empresa?

Se están empezando a realizar pruebas piloto en diferentes sectores para implementar Working from home, este año comenzó el Flex Friday en áreas centrales, es decir no en las sucursales pero en las sucursales que no tienen flex Friday una vez por semana se retiran dos horas antes. Por otra parte, hay un comedor más económico en áreas centrales y hay un sector que da yoga, relajación y otras actividades de esa índole por campañas.

También se organizan Happy hours en las diferentes zonas de sucursales y en áreas centrales y el banco incentiva que cada jefe organice desayunos y/o almuerzos con su equipo de trabajo.

Agradezco muchísimo su colaboración.

Atentamente,

Ximena Guadalupe Lobo.

Cómo impacta la Responsabilidad Social Empresaria en la atracción y retención de la Generación Y.

NOMBRE DE LA EMPRESA: Ecolab

NOMBRE DEL CARGO: Talent Acquisition Lead

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE: Sofía Ramos

PREGUNTAS CUESTIONARIO:

- 1) En base a la experiencia y al nivel de eficacia ¿Qué medios y herramientas utilizan en el reclutamiento y la selección de personal, particularmente en la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años?

Se emplean mucho los portales online, programas de referidos, el portal de nuestra empresa y también hemos participado de ferias de empleo. Además trabajamos con las universidades quienes divulgan nuestras búsquedas. Para casos muy puntuales trabajamos con consultoras externas. Por ejemplo, a la hora de incorporar personas con discapacidad dado que no estamos completamente capacitados en el tratamiento de ese tipo de búsquedas y las implicancias que conlleva.

- 2) En los procesos de selección, particularmente aquellos que involucran la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años, ¿se comunican las prácticas de RSE? De ser así, ¿cuáles?

Las practicas de RSE no se comunican específicamente pero si se mencionan todas aquellas actividades que se realizan puertas hacia adentro con los empleados y para perseguir los valores de Ecolab. No obstante, es un plan a corto plazo armar un plan bien definido de RSE dado que consideramos que es algo muy importante al que hoy en día está muy atenta la sociedad y principalmente los jóvenes que no temen en cuestionar aquello en lo que no están de acuerdo.

- 3) ¿Se observa interés en estos candidatos por las prácticas de RSE que se comunican? Particularmente, ¿cuáles son las que más les interesan?

Si hablamos de las practicas de RSE dirigidas a nuestros empleados, los jóvenes muestran mucho interés al momento de enfatizar el excelente clima laboral que se propicia, la flexibilidad para poder tener una vida laboral que no absorba a la personal y las que son relacionadas a la seguridad. Por ejemplo, en días de cierre si los empleados se tuvieron que quedar hasta muy tarde la compañía pone a su disposición un servicio de taxi para que no tengan que volver solos. Esos detalles demuestran el interés que la compañía tiene por su gente.

- 4) ¿Mediante qué medios la empresa comunica sus prácticas de RSE? ¿Quien se responsabiliza de la difusión?

La empresa comunica sus prácticas principalmente por la página web y por mail a los empleados. Es distinto el tratamiento que se da a nivel local y el que se da a nivel global, a nivel local la difusión está a cargo de RR.HH. mientras que a nivel global está a cargo de Comunicaciones Institucionales.

- 5) ¿Qué prácticas de RSE efectúa actualmente la empresa?

La empresa tiene una fundación llamada Ida C. Koran que a nivel mundial brinda financiamiento a cualquier empleado o jubilado de la compañía que este atravesando una situación económica imprevista y no la pueda sostener.

Por su parte, a nivel local, se están gestionando negocios inclusivos para cooperar con grupos vulnerables de la sociedad. Además, transversalmente a todas las prácticas es una constante el cuidado del medio ambiente con la promoción del reciclado, el cuidado del agua y la reducción del uso de energía.

- 6) ¿Cómo es la respuesta por parte de los empleados de 18-30 años frente al tipo de prácticas mencionadas en el punto anterior? ¿Se involucran?

Se involucran muchísimo y en numerosas situaciones son ellos quienes motivan al resto a respetarlas o promocionarlas, realmente se los ve comprometidos e interesados con este tipo de prácticas.

- 7) ¿Considera que la RSE impacta positivamente en la atracción y retención de jóvenes pertenecientes a la generación Y? ¿Por qué?

Considero que es algo que no puede faltar porque esta generación cree en el cuidado del medio ambiente y en el respeto del otro y al ser jóvenes son quienes mayor energía tienen para querer hacer del mundo un lugar mejor. Quieren estar en organizaciones que los respeten a ellos y al entorno y si esto no se cumple no tendrán nada que los detenga para retirarse de la organización.

- 8) ¿Qué prácticas de RSE se realizan orientadas hacia los empleados de la empresa?

Considero que lo mejor que tiene Ecolab para los empleados es la flexibilidad, hay un clima muy bueno y tenemos líderes muy abiertos a las necesidades de los colaboradores. Por ejemplo, cualquier empleado puede trabajar desde la casa algún día que lo precise, los horarios no son rígidos, tenemos comedores, beneficios para abaratar costos de gimnasio, periódicamente organizamos torneos de truco, ping-pong, metegol en la oficina para crear vínculos y espacios de esparcimiento, entre otras.

Agradezco muchísimo su colaboración.

Atentamente,

Ximena Guadalupe Lobo.

Cómo impacta la Responsabilidad Social Empresaria en la atracción y retención de la Generación Y.

NOMBRE DE LA EMPRESA: ManpowerGroup

NOMBRE DEL CARGO: Supervisora

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE: M. Mercedes Pane

PREGUNTAS CUESTIONARIO:

1) En base a la experiencia y al nivel de eficacia ¿Qué medios y herramientas utilizan en el reclutamiento y la selección de personal, particularmente en la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años?

Empleamos redes sociales tales como LinkedIn, Facebook y Twitter, portales online, recibimos cvs en el portal de la empresa, realizamos headhunting para casos particulares y además participamos periódicamente de ferias de empleo.

2) En los procesos de selección, particularmente aquellos que involucran la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años, ¿se comunican las prácticas de RSE? De ser así, ¿cuáles?

En todos nuestros procesos de selección involucramos nuestros programas de RSE. En nuestras sucursales contamos con profesionales especializados para poder atender, asesorar y entrevistar diversos públicos. Contamos con mucha folletería en las recepciones difundiendo nuestras prácticas. En nuestra Casa Central y en las sucursales tenemos diversidad de empleados (personal fijo).

3) ¿Se observa interés en estos candidatos por las prácticas de RSE que se comunican? Particularmente, ¿cuáles son las que más les interesan?

Cada candidato tiene una particularidad, justamente por eso se han desarrollado varios programas que tienen que ver con la inclusión social y la igualdad de oportunidades laborales para todos. Hay un público muy importante que busca su primer empleo y otro grupo en desventaja social que son los mayores de 45 años que quieren reinsertarse en el mercado laboral.

- 4) ¿Mediante qué medios la empresa comunica sus prácticas de RSE? ¿Quién se responsabiliza de la difusión?

Mediante nuestra página web: www.manpower.com.ar , en las redes sociales, en diferentes medios gráficos y anualmente en nuestro Reporte de Sustentabilidad.

- 5) ¿Qué prácticas de RSE efectúa actualmente la empresa?

PROGRAMAS DE INCLUSION

Programa "Juntos por los Jóvenes"

Objetivo: Formación para la empleabilidad de jóvenes de bajos recursos entre 18 y 30 años. Alcance del Programa: a nivel nacional.

- Desarrollamos programas de inserción laboral a nivel local articulando sucursales Manpower y organizaciones sociales (análisis demanda local, oferta de formación, intermediación laboral, seguimiento).
- Administramos talleres de formación laboral a grupos de 20 jóvenes motivándolos y guiándolos en la búsqueda de empleo.
- Derivamos a los jóvenes a la sucursal Manpower más próxima para entrevista laboral.
- Detectamos las necesidades de capacitación y efectuamos seguimiento en los procesos de postulación y posibles inserciones.

Programa Oportunidades para Todos

Objetivo: Promoción de la diversidad en el mundo del trabajo con énfasis en la inserción de personas con discapacidad. Alcance del programa: a nivel nacional.

- Acompañamos y asesoramos a las empresas en los procesos de inclusión e inserción laboral.
- Identificamos actividades y ocupaciones que pueden ser cubiertas por personas con discapacidad.
- Administramos entrevistas y evaluaciones adaptadas por cada tipo de discapacidad.
- Capacitamos a las personas con discapacidad a través de nuestra Escuela de Formación Laboral para brindarles herramientas que favorezcan su inserción laboral.
- Mantenemos contacto con todos los candidatos de nuestra base de datos mediante el envío de un Newsletter bimestral con información de interés.

Programa Sin Fronteras

Objetivo: Brindar orientación laboral y búsqueda de empleo para migrantes y refugiados en Argentina. Alcance del Programa: Buenos Aires, Rosario y Mendoza.

- Dictamos talleres de orientación laboral de una jornada a grupos de refugiados a fin de brindarles información acerca del mercado laboral argentino y herramientas necesarias para abordar la búsqueda de empleo.
- Derivamos a sucursales de Manpower para entrevista laboral, según perfiles e intereses.

Programa La Mujer en la empresa contemporánea

Objetivo: Promoción de la mujer en el mundo del trabajo con acento en conciliación vida laboral y familiar. Alcance del programa: a nivel nacional

Un proceso de diálogo con nuestros grupos de interés: clientes, empleadas madres de Manpower y mujeres en proceso de reinserción laboral.

Empresas cliente:

Ciclos de encuentros para profesionales en Recursos Humanos de empresas cliente en todo el país sobre la promoción de la mujer en la empresa, el lugar que ocupa la mujer a la hora de seleccionar personal en puestos de mando y prácticas de flexibilidad y equidad laboral.

- Comunidad:

Administración de talleres de orientación laboral para mujeres que buscan reinsertarse en el mercado laboral, apoyándolas en su formación para la búsqueda de empleo y en el desarrollo de aptitudes personales y sociales.

MAYORES TALENTOS. VALORANDO LA EXPERIENCIA

Objetivo: Contribuir a la concientización en la sociedad sobre la ‘exclusión social invisible’ de las personas mayores de 45 años desempleadas y brindarles herramientas de orientación laboral para su reinserción. Alcance del programa: Buenos Aires

- Dictamos talleres de “actualización del mercado laboral” a las personas mayores de 45 años desempleadas que participan del Programa de Reinserción Laboral de la Asociación Civil Diagonal.
- Promovemos entre nuestras empresas cliente la flexibilización de requerimientos de edad para los puestos a cubrir solicitados.

ESCUELA DE FORMACIÓN LABORAL

Frente a la demanda del mercado laboral, capacitamos y asesoramos a nuestros candidatos a través de nuestros talleres a cargo de especialistas:

- Taller de Formación Laboral: brindamos herramientas para la búsqueda de empleo y ayudamos a determinar el perfil laboral.
- Taller “Descubriendo tu potencial”: contribuimos a detectar el potencial laboral formando parte de un encuentro grupal.
- Orientación Vocacional: ofrecemos orientación y acompañamiento en la elección de una carrera futura, detectando aptitudes vocacionales y proyectos a futuro.
- Cursos de capacitación: dictamos talleres acerca de diferentes temáticas como: Reposición y Promociones, Liquidación de Sueldos, Facturación, Ventas e Informática.

A sí mismo, realizamos donaciones a ONGs y organizamos programas de voluntariado para determinadas campañas.

6) ¿Cómo es la respuesta por parte de los empleados de 18-30 años frente al tipo de prácticas mencionadas en el punto anterior? ¿Se involucran?

Se involucran considerablemente y creo que tiene que ver con que a la hora de ingresar a la empresa han elegido un tipo de cultura que se caracteriza principalmente por este tipo de prácticas.

7) ¿Considera que la RSE impacta positivamente en la atracción y retención de jóvenes pertenecientes a la generación Y? ¿Por qué?

Efectivamente el impacto es positivo ya que cada vez es mayor el interés de los jóvenes por la RSE.

8) ¿Qué prácticas de RSE se realizan orientadas hacia los empleados de la empresa?

Licencia de maternidad extendida paga, es una licencia adicional de 1 mes. Licencia de paternidad extendida (5 días), Licencia para cuidar a familiares enfermos. Semana adicional de vacaciones para mandos medios y jerárquicos, Working from home, Flex Friday, días libres, horarios flexibles, beneficios en gimnasios y comedores, desayunos y almuerzos entre equipos de trabajo, etc.

Agradezco muchísimo su colaboración.

Atentamente,

Ximena Guadalupe Lobo.

Cómo impacta la Responsabilidad Social Empresaria en la atracción y retención de la Generación Y.

NOMBRE DE LA EMPRESA: Ingram Micro Argentina S.A.

NOMBRE DEL CARGO: Gerente de RR.HH.

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE: Mariano Moreno

PREGUNTAS CUESTIONARIO:

- 1) En base a la experiencia y al nivel de eficacia ¿Qué medios y herramientas utilizan en el reclutamiento y la selección de personal, particularmente en la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años?

Usamos la cuenta de LinkedIn Mundial y tiene mucha respuesta y es gratuita al menos para Argentina, además usamos portales de búsqueda online.

- 2) En los procesos de selección, particularmente aquellos que involucran la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años, ¿se comunican las prácticas de RSE? De ser así, ¿cuáles?

Trabajamos con 1 Minuto de Vos e instituciones tecnológicas a quienes les donamos equipos para que los reparen y puedan venderlos, pero no lo comunicamos durante las entrevistas, sería interesante empezar a hacerlo.

- 3) ¿Se observa interés en estos candidatos por las prácticas de RSE que se comunican? Particularmente, ¿cuáles son las que más les interesan?

Somos una empresa muy joven, el promedio de edad es de 26 años, y los chicos con esta edad no nos han preguntado respecto a la RSE.

- 4) ¿Mediante qué medios la empresa comunica sus prácticas de RSE? ¿Quién se responsabiliza de la difusión?

Cuando los hacemos, se hace por Recursos Humanos a través de las comunicaciones internas.

Normalmente se hacen colectas, por ejemplo, para el Día del Niño fue sobre útiles y libros, y en 1 mes haremos la de Navidad, para hacer cajas de comidas para familias.

Lamentablemente no es mucho el apoyo de los empleados y la empresa termina haciendo una compra masiva a su nombre.

- 5) ¿Qué prácticas de RSE efectúa actualmente la empresa?

Donaciones a ONGs y programas de voluntariado.

- 6) ¿Cómo es la respuesta por parte de los empleados de 18-30 años frente al tipo de prácticas mencionadas en el punto anterior? ¿Se involucran?

Muy poco.

- 7) ¿Considera que la RSE impacta positivamente en la atracción y retención de jóvenes pertenecientes a la generación Y? ¿Por qué?

Si, deberíamos tener un presupuesto especial para RSE, pero no lo veo posible en el corto plazo. Somos 80 empleados, de ser 800 obviamente la realidad sería otra.

- 8) ¿Qué prácticas de RSE se realizan orientadas hacia los empleados de la empresa?

Working from home, desayunos o almuerzos entre equipos de trabajo, reuniones esporádicas.

Agradezco muchísimo su colaboración.

Atentamente,

Ximena Guadalupe Lobo.

Cómo impacta la Responsabilidad Social Empresaria en la atracción y retención de la Generación Y.

NOMBRE DE LA EMPRESA: PSA PEUGEOT CITROEN

NOMBRE DEL CARGO: Analista de Reclutamiento

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE: Natalia García

PREGUNTAS CUESTIONARIO:

- 1) En base a la experiencia y al nivel de eficacia ¿Qué medios y herramientas utilizan en el reclutamiento y la selección de personal, particularmente en la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años?

Principalmente utilizamos redes sociales, el portal de la compañía y también asistimos con frecuencia a ferias de empleo para promocionar nuestras pasantías y puestos de trabajo.

- 2) En los procesos de selección, particularmente aquellos que involucran la búsqueda de jóvenes entre 18 y 30 años, ¿se comunican las prácticas de RSE? De ser así, ¿cuáles?

Solo se comenta si el entrevistado pregunta si existen dichas s prácticas de RSE y en ese caso comentamos las más conocidas que son relacionadas a la promoción de la Seguridad Vial, las mismas que solemos comunicar mediante nuestra página web.

- 3) ¿Se observa interés en estos candidatos por las prácticas de RSE que se comunican? Particularmente, ¿cuáles son las que más les interesan?

Generalmente quienes preguntan presentan interés por las mismas. Una de las que es más concurrida es "Guardianes de la seguridad vial", "Guardianes de la educación" y campañas de medio ambiente.

- 4) ¿Mediante qué medios la empresa comunica sus prácticas de RSE? ¿Quien se responsabiliza de la difusión?

La Dirección de Relaciones Externas y Comunicación se encarga de la difusión de las prácticas de RSE, hacia adentro (los colaboradores) y hacia fuera (prensa corporativa, especializada). La web www.psa-peugeot-citroen.com.ar publica regularmente noticias del Grupo, entre ellas todas las acciones de RSE realizadas por la empresa. Estas noticias retransmiten a través de un mailing externo a todas las personas que ingresen su correo electrónico en la web.

5) ¿Qué prácticas de RSE efectúa actualmente la empresa?

Son diversas y se organizan por campañas. En primer lugar la compañía tiene una fundación propia y se trabaja mucho con ella. Pero también realizamos donaciones a ONG's y tenemos programas de voluntariado.

6) ¿Cómo es la respuesta por parte de los empleados de 18-30 años frente al tipo de prácticas mencionadas en el punto anterior? ¿Se involucran?

No hemos realizado una encuesta interna sobre las acciones de RSE, pero consideramos bastante heterogéneo el público interno que se involucra regularmente. Entre quienes se involucran siempre hay jóvenes pero también gente de otros grupos etarios.

7) ¿Considera que la RSE impacta positivamente en la atracción y retención de jóvenes pertenecientes a la generación Y? ¿Por qué?

Sin duda, creo que la generación Y está mucho más pendiente de la actitud del mundo corporativo hacia las acciones de RSE.

8) ¿Qué prácticas de RSE se realizan orientadas hacia los empleados de la empresa?

Beneficios en gimnasio y en el comedor.

Agradezco muchísimo su colaboración.

Atentamente,

Ximena Guadalupe Lobo.

Bibliografía

AIESEC. *El futuro quedó en nuestras manos*, recuperado el 15/09/2015 en <https://eventioz.com.ar/events/eco-el-futuro-queda-en-nuestras-manos>

AMIA. <http://www.amia.org.ar>

Arcor. *Proyecto Turrón con causa social*, recuperado el 18/09/2012 en <http://www.ceads.org.ar/casos/2009/Estrategias%20Comerciales%20orient.%20Sustentab/Arcor%20-%20RSE%20-Turron%20con%20causa%20social.pdf>

Armour S. (2005), *Generation Y: They've arrived at work with a new attitude*, USA Today, 11/06/2005, recuperado el 24/09/2012 en http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm

Banco Galicia, Reporte de Sustentabilidad 2011, recuperado el 18/11/2012 en <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.37aa69db133e014e428cefd6122011ca/>

Best W. (1988), *Cómo investigar en educación*, Editorial Morata, Madrid.

CEADS (2003). *Responsabilidad Social Empresaria, un aporte local empresario para el desarrollo sostenible*, recuperado el 30/08/2012 en <http://www.ceads.org.ar/downloads/Un%20aporte%20local%20empresario%20al%20desarrollo%20sostenible.%20RSE..pdf>

Cessi (S/D), *Globant presentó la tercera edición de TesteAR* recuperado el 12/09/2012 en <http://www.cessi.org.ar/ver-noticias-globant-presento-la-tercera-edicion-de-testear-766>

Cimientos. <http://www.cimientos.org>

Cook T. & Reichardt C. (1986), *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*, Editorial Morata, España.

Cuesta M. et al. , *La nueva generación y el trabajo*, Barbarói. Santa Cruz do Sul, n.31, ago. (Diciembre 2009), recuperado el 15/09/2012 en http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/65055_7367.PDF

Ecolab, *Reporte de sustentabilidad 2011*, recuperado el 18/11/2012 en http://www.ecolab.com/media-center/publications/~/_media/Ecolab/Ecolab%20Site/Page%20Content/Documents/Our%20Company/Publications/Sustainability%20Report/2011SpanishSustainability.aspx

Elkington J. (1999), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Ltd, Oxford.

Ensinck M. (2011), *La generación Y cambia el modelo de gestión*, El cronista, 22/06/2011, recuperado el 24/09/2012 en <http://www.cronista.com/management/La-generacion-Y-cambia-el-modelo-de-gestion-20110622-0028.html>

Erickson, T. (2008 A), *A checklist for the Perfect Gen Y Job*, Harvard Business Review Blog Network, 19 de Marzo 2008, recuperado el 16/09/2012 en http://blogs.hbr.org/erickson/2008/03/a_checklist_for_the_perfect_ge.html

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

Erickson, T. (2012), *The Millennials*, RSA, Verano 2012, recuperado el 19/09/2012 en <http://www.thersa.org/fellowship/journal/archive/summer-2012/features/the-millennials>

Erickson, T. (2008 C), *Today's Top 10 Talent-Management Challenges*, HBR Blog Network, 19 de Junio 2008, recuperado el 19/09/2012 en http://blogs.hbr.org/erickson/2008/06/todays_top_10_talentmanagement.html

Etkin M. (2010), *La responsabilidad comunicativa*, DIRCOM, Nro.84 recuperado el 16/09/2012 de <http://www.redunirse.org/files/RSE%20y%20comunicacion%20-%20Eugenia%20Etkin.pdf>

Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13 de Septiembre de 1970.

Fundación Ronald McDonald. <http://www.fundacionronald.org/>

Franichevich A. (S/D), *Generación Y* [VIDEO], Buenos Aires: IAE, recuperado el 19/09/2012 en <http://www.iae.edu.ar/iaehoy/IAEtv/videos/Paginas/generaciony.aspx>

Franichevich A. & Marchiori E. (2008), *Generación Y, sangre nueva en la empresa*, Revista de Antiguos Alumnos Año XXV Diciembre 2008: 96-100 recuperado el 19/09/2012 en http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14_96a100.pdf

Global Reporting Initiative (GRI). Recuperado el 16/09/2012 en <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>.

Grasso, A. (2012), *La Generación Y gana terreno y las empresas se esfuerzan por retenerlos*, Perfil, 11 de Agosto de 2012, recuperado el 24/09/2012 en http://www.perfil.com/ediciones/2012/8/edicion_701/contenidos/noticia_0030.html

Gravett L. & Throckmorton R. (2007), *Bridging the Generation Gap: How to get Radio Babies, Boomers, Gen Xers and Gen Yers to Work Together and Achieve More*, Career Press, Franklin Lakes.

IAE tv (2011), *Redes Sociales y Reclutamiento: cómo trabajan hoy las empresas* [VIDEO], Buenos Aires: Universidad Austral, recuperado el 24/09/2012 en <http://www.youtube.com/watch?v=CJtVqURx3TI>

Khun (1962), *The structure of Scientific Revolutions*, Universidad de Chicago Press, citado por Cook & Reichardt capítulo primero: Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos en Cook & Reichardt (1986), *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*, Editorial Morata, España

La Usina. <http://www.lausina.org/>

Manpower Group, Reporte de Sustentabilidad 2011.

Melamed. A. (2009), *Conciliación vida personal y vida laboral*, recuperado el 21/09/2012 en <http://www.redunirse.org/files/Conciliaci%C3%B3n%20vida%20personal%20y%20vida%20laboral%20-%20Por%20Alejandro%20Melamed.pdf>

Molinari P. (2009), *Conferencia Paula Molinari* [VIDEO], Buenos Aires: Universidad Torcuato di Tella, recuperado el 19/09/2012 en <http://www.youtube.com/watch?v=dDCpd3MnRms&list=UU-fWsqmTp7dlsRiyPu8vdfw&index=8&feature=plcp>

Molinari P. (2011), *Turbulencia Generacional*, Editorial Temas, Buenos Aires.

Montuschi L. (2009) *Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social empresaria y la filantropía estratégica*, UCEMA, Diciembre 2009 recuperado el 19/09/2012 en <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/414.pdf>

Muro (2003). *Responsabilidad Social Corporativa en Argentina*, recuperado el 11/09/2012 en <http://www.intersindical.com/pdf/RSE%20en%20Arg.pdf>

Nieto M. (2004), *Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en Management*, Universia Business Review, Primer Trimestre 2004, 28-39.

Paladino M. & Mohan A. (2002), *Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*, recuperado el 18/09/2012 en <http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/mm2239.pdf>

Porter M. & Kramer M. (2006), *Estrategia y Sociedad*, Harvard Business Review América Latina 117, Diciembre 2006.

PWC (2011), *Segunda encuesta sobre el Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina*, recuperado el 25/09/2012 en <http://www.pwc.com.ar/es/sustainability/publicaciones/2da-encuesta-sobre-desarrollo-sostenible-y-rse.jhtml>

Quilmes. <http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com>

Raggio J. (2011), *La sustentabilidad llega a las empresas con la generación Y*, La Nación, 13 de Marzo de 2011, recuperado el 24/09/2012 en <http://www.lanacion.com.ar/1356986-la-sustentabilidad-llega-a-las-empresas-con-la-generacion-y>

Roitter M. (1996), *La razón social de las empresas*, recuperado el 05/09/2012 en <http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/mroitter.pdf>

Senge P. (2009), *La revolución necesaria: cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible*, Grupo Editorial Norma, Barcelona.

Unilever. <http://www.unilever.com.ar/careers/>

Vivas Márquez (S/D), *Habilitación Profesional II*, recuperado el 05/09/2012 en <http://es.scribd.com/doc/37199321/Fundamentos-e-historia-de-la-RSE>

3M. *Reporte de sustentabilidad*, recuperado el 18/09/2012 en <http://sustentabilidad.bairesdev.net/pdf/Sustentabilidad.pdf>