



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación para Licenciatura en Administración de Empresas

Generación “Y”: Sus expectativas laborales

Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico.

Un estudio de las expectativas laborales de los graduados de la Universidad de San Andrés

Sofía Magdalena Pozzi

Legajo Nro. 20174

Mentor:

Daniel Friel

Buenos Aires, Junio 2013

Resumen

En el mundo laboral actual, la inserción de la denominada generación “Y” ha generado grandes cambios en cuanto a las relaciones laborales. Se ha detectado que los jóvenes millennials no solo poseen ciertas particularidades si no que irrumpen con nuevas demandas, expectativas y prioridades laborales que influyen sobre sus decisiones de carrera. Frente a reconocida “guerra por el talento,” en donde las organizaciones buscan atraer y retener a los mejores talentos “Y” del mercado, resulta primordial identificar aquellas expectativas que más priorizan. Todo contrato laboral, cuenta con partes explícitas de lo que se espera de parte del otro así como también cuestiones implícitas que entran a formar parte del denominado contrato psicológico. La presente investigación, estudia las expectativas laborales que se han descubierto que los millennials buscan satisfacer en sus trabajos y expone aquellas que más priorizan. A su vez se hace ilusión a cambios en la relación laboral tradicional y la importancia de la empleabilidad y el surgimiento de mayores niveles de careerism (tendencia a cambiar de empleo frecuentemente). Para ello se realizó un estudio cuantitativo por medio de una encuesta a graduados de la Universidad de San Andrés para obtener la perspectiva de los mismos millennials. Se obtuvieron resultados sumamente interesantes, que permitieron establecer cuáles son los desafíos y las oportunidades que poseen los empleadores frente a la aparición de estos millennials. Es así que, la exposición de las expectativas e intereses de estos jóvenes, constituye un antecedente importante, que permitirá brindarles a las empresas un enfoque sobre las particularidades que se ha detectado que inciden sobre el rendimiento, la motivación, el compromiso y mismo la retención de estos empleados “Y.”

Palabras Clave: Generación “Y,” Millennials Expectativas Laborales, Contrato Psicologico, Careerism, Empleabilidad, Nuevo Convenio Laboral

Índice

CAPÍTULO I	5
Introducción y Problemática	5
Preguntas de investigación.....	7
Objetivos	8
Justificación de las razones del estudio	8
Alcance de Trabajos anteriores	10
CAPÍTULO II: Marco Conceptual	11
El Nuevo Convenio Laboral	11
El Contrato Psicológico y las Expectativas Laborales.....	15
Expectativas	16
Expectativas Laborales del Contrato Psicológico.....	19
Factores que influyen la formación de expectativas del contrato psicológico.....	19
Careerism	21
La característica evolutiva del contrato psicológico y las etapas de carrera.....	21
Generación Y	24
Generación Y/ Millennials.....	24
Algunas características distintivas	26
CAPÍTULO III.....	29
Estrategia Metodológica	29
La encuesta.....	29
La Muestra	31
CAPÍTULO IV.....	33
Perfil de los encuestados	33
Resultados	34
¿Cuán importante es que se cumplan estas condiciones en tu trabajo?	34
¿Cuál sería el factor más importante para vos?	35
¿Tenés alguna otra expectativa que influye/impacte en tu relación laboral o en tus decisiones de carrera?	35
¿Por qué motivo dejó su empleador anterior?.....	36
Careerism	37
¿Qué te motiva a seguir trabajando donde estas ahora?	38
Análisis y Discusión:	39

CAPÍTULO V	47
Conclusiones y Reflexiones Finales	47
Limitaciones.....	53
Sugerencias para futuras líneas de investigación.....	53
CAPÍTULO VI.....	54
Bibliografía	54
Glosario.....	59
CAPITULO VII	60
Anexos	60
Anexo A:.....	61
Anexo B	62
Anexo C: Encuesta.....	65
Anexo D: Resultados Encuesta.....	68

CAPÍTULO I

Introducción y Problemática

“La nueva relación laboral es una nerviosa danza entre una relación abierta y la presión del mercado, en la que las partes están constantemente renegociando sus compromisos. Ahora, las presiones del mercado de trabajo son las importantes fuerzas que dan forma a la relación” (Cappelli, 2001:18).

La incorporación de la “Generación Y” al mercado laboral ya es una realidad inevitable. En la actualidad, existe un nuevo *paradigma laboral* (Irizarry-Hernández, 2009) en donde coexisten cuatro generaciones dentro de las organizaciones, generándose una gran *turbulencia generacional* (Molinari, 2013). La inserción de esta “Generación Y” como nuevo sujeto laboral ha sido motivo de estudio por varios investigadores, ya que se ha visto que irrumpe con nuevas demandas, expectativas y prioridades laborales que influyen sobre sus decisiones de carrera (Ng, Schweitzer, & Lyons 2010). Frente a estos cambios demográficos en la fuerza laboral, esta nueva generación ha comenzado a ejercer fuerte presión sobre las organizaciones. Han requerido que las empresas se replanteen sus políticas y prácticas de recursos humanos para lograr desarrollar y retener a aquellas personas más capaces y así alcanzar una ventaja competitiva frente a la nueva *Guerra por el Talento* (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001:4).

A su vez, en el contexto actual, existe un *nuevo convenio laboral* en el que las relaciones laborales han evolucionado (Cappelli, 2001; Guest, 2004). Las reglas del juego han cambiado, y la relación laboral tradicional entre empleado y empleador ha desaparecido. Hoy existen nuevos patrones de comportamiento organizacional. La dinámica en la que se manejan las empresas requiere que estas sean flexibles y puedan adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado (Cappelli, 2001; Guest, 2004). Estudios demuestran, que durante las últimas décadas, se ha visto un cambio en los valores y expectativas laborales de los empleados en comparación a las generaciones anteriores (Loughlin & Barling, 2001; Ng & Burke 2006; Smola & Sutton, 2002; Fish & Fish, 2010). Es por ello que, en vistas de la teoría del contrato psicológico, que estudia entre otras cosas las expectativas detrás de toda relación, resulta de vital importancia reconocer las variables que influyen sobre dicho contrato frente a esta nueva dinámica laboral. Lograr un conocimiento y entendimiento de las expectativas e intereses de los empleados, constituye un antecedente importante, que permitirá brindarles a

las empresas un enfoque sobre las particularidades que se ha detectado que inciden sobre el rendimiento, la motivación, el compromiso y mismo la retención de estos empleados “Y” (Smola & Sutton 2002; Ng et al., 2010; Fish & Fish, 2010; De Vos & Buyens, 2001). Estudios previos han observado que “cada uno de estos grupos generacionales posee sus propias motivaciones, aspiraciones y expectativas acerca de su entorno de trabajo y el denominado contrato psicológico que establecen con el empleador” (Simón & Allard, 2007).

En todo contrato laboral, existen partes explícitas e implícitas de lo que se espera de parte del otro. La teoría del *contrato psicológico* sugiere que tanto el empleado como el empleador entran en una relación de trabajo con diversas expectativas y obligaciones que perciben recíprocas con respecto a la relación laboral (Rousseau, 1990). Se refiere a la parte de la relación que va más allá de lo que se explicita en un contrato escrito, sino a las expectativas, percepciones e interpretaciones que están detrás. Muchos investigadores argumentan que el estudio del contenido de este contrato psicológico permite adquirir un mayor entendimiento sobre la compleja relación entre empleado y empleador, ya que se ha demostrado que una violación de parte de este contrato puede llevar a la ruptura de la relación laboral y/o a otras consecuencias (De Vos & Buyens 2001; Rousseau, 1990). Ante esta evidencia, se resalta entonces la importancia para las empresas de comprender mejor los factores que afectan el contrato psicológico y entender cómo influye sobre el comportamiento y actitudes del empleado frente a su trabajo y su organización, para así permitir que se logren establecer contratos psicológicos positivos.

No obstante, aunque el contrato psicológico por definición es un contrato implícito individual a cada persona, ciertos atributos, pueden ser generalizados para aquellos pertenecientes a un mismo grupo de personas, una generación misma cohorte (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Se ha visto que hoy en día la generación “Y” tiende a inculcar expectativas no promisorias a los contratos psicológicos, generándoles grandes desafíos a las empresas para desarrollar nuevas prácticas o replantear aquellas ya existentes. Se ha visto que ellos vienen con su propio conjunto de expectativas, demandas y hábitos de trabajo, a veces poco realistas, cuestionando las prácticas de recursos humanos ya impuestas (Burke & Ng, 2006; Edelberg, 2011). Ahora bien, al ser ellos quienes en un futuro cercano serán mayoría en las organizaciones, estas deberían tener un mejor entendimiento de los valores, creencias y expectativas que traen consigo. Es por ello, que el estudio de las expectativas laborales resulta vital por su conexión con el comportamiento, el compromiso, la lealtad y hasta mismo el rendimiento.

Esta realidad, hace que sea interesante investigar qué es exactamente lo que buscan en sus trabajos los millennials, cuales son las creencias implícitas detrás de sus decisiones laborales y qué factores tienen mayor incidencia en aquellas. En el marco del contrato psicológico son críticas las percepciones de los empleados acerca de lo que esperan del acuerdo laboral formal, y puede ser problemático cuando las partes no son conscientes de las expectativas y las obligaciones de cada uno. Por ende, por medio del presente estudio, se pretende brindar una visión de estas expectativas y prioridades a partir de una muestra de graduados “Y” de la Universidad de San Andrés. Esta misma permitirá obtener un mayor entendimiento sobre lo que buscan y esperan de sus trabajos, que al fin y al cabo impactan en sus decisiones de carrera y su intención de cambiar de empleadores durante el transcurso de sus carreras, su nivel de *careerism*.

Preguntas de investigación

Las siguientes preguntas fueron compuestas para el análisis del estudio en cuestión:

Pregunta central:

¿Cuáles son las expectativas laborales de los graduados “Y” de la Universidad de San Andrés?

Sub-Preguntas:

- ✓ ¿Cómo jerarquizan sus expectativas laborales? ¿Cuáles son las preferencias de los graduados en cuanto a sus expectativas laborales?
- ✓ ¿Qué influencia las decisiones de los graduados a quedarse o desvincularse de una empresa?
- ✓ ¿Cómo crear mejores contratos psicológicos en virtud de estas nuevas expectativas laborales de los empleados “Y”?
- ✓ ¿Qué nivel de *Careerism* tienen? ¿Tienen la intención de permanecer en una misma organización durante el transcurso de sus carreras?

Objetivos

General:

Por medio de este estudio se pretende identificar las expectativas laborales que poseen los graduados de la Universidad de San Andrés pertenecientes a la “Generación Y.” Se procurará detectar las preferencias que tienen acerca de ciertos atributos, mediante el nivel de importancia que le atribuyen a cada uno, para así lograr jerarquizarlos y detectar aquellos que más influyen sobre sus decisiones laborales y que por ende entran a formar parte del contenido de su contrato psicológico.

Específicos:

- ✓ Analizar cómo priorizan sus expectativas los graduados
- ✓ Desarrollar un perfil de los encuestados: cuáles son sus expectativas, prioridades y preferencias comunes
- ✓ Verificar si las expectativas de los graduados cumplen con las características de la Generación Y provistas en investigaciones previas y en los medios
- ✓ Entender mejor el comportamiento de estos graduados para lograr formar mejores contratos psicológicos entre empleado y empleador
- ✓ Medir el grado de *Careerism* que tienen: su intención a cambiar de empleador frecuentemente

Justificación de las razones del estudio

La motivación del presente estudio radica en primera instancia en la importancia que tiene para las empresas hoy en día, entender y reconocer las expectativas de sus empleados para luego, en vistas de la *Guerra por el Talento* actual, lograr entender el comportamiento de aquellos y establecer estrategias para reclutar y retener a los mejores talentos “Y” del mercado. Los medios han abordado el tema de la generación “Y” profundamente en los últimos tiempos, ya que se han detectado que están imponiendo cambios en el ambiente empresarial.

En los últimos tiempos, se le ha prestado gran importancia al estudio de las diferencias generacionales entre las últimas cuatro generaciones, y es por ellos que en este estudio no se centrará en aquellas sino que se enfocará particularmente en las expectativas laborales de los

millennials. Se considera que la exposición de estas expectativas podría ser de utilidad a las organizaciones para un mejor entendimiento de los graduados de esta nueva generación. Así, podrán desarrollar nuevas estrategias, prácticas y políticas de recursos humanos que permitirá atraerlos y retenerlos.

Actualmente, se ha hecho gran énfasis en que las empresas le presten atención a su *Employer Brand*. Para lo cual las organizaciones deberán saber cuáles son las expectativas que tiene esta nueva generación Y, y así podrán crear una marca empleadora que apunte justamente a atraerlos. Además, resulta importante reflejar la perspectiva de los graduados ya que son justamente ellos quienes serán los nuevos líderes en un futuro cercano. Por otro lado, resulta atractivo, no solo por los motivos mencionados sino que sirve como propósito personal ya que este trabajo tiene como fin la obtención del título de Licenciada de Administración de Empresas de la institución estudiada. La Universidad de San Andrés es reconocida en el mercado laboral por ser una universidad de alto prestigio con graduados muy valorados por las empresas y cabe resaltar, que no se han hechos estudios similares acerca de graduados de San Andrés.

La Universidad de San Andrés, fue elegida como muestra, no solo por la institución a la cual se asistió, sino que se destaca en el mercado por “sus altos estándares de excelencia académica y exigencia” (Molteni, 2003). Quienes hayan elegido esta universidad, se podría suponer que aspiran no solo a la excelencia académica sino también a un buen desarrollo profesional. En el mercado laboral son muy buscados los graduados esta misma institución.

Todo individuo cuenta con ciertas expectativas de lo que espera de su trabajo y de su carrera a futuro. Estas mismas, se ha visto que luego se establecen para formar parte del contrato psicológico del empleado pueden determinar la permanencia o ruptura de la relación laboral. Se observa que hoy en día, los jóvenes tienden a “saltar” de empleo en empleo por diversas cuestiones. Por lo que para que se logre una fusión benéfica, es primordial que ambas partes reconozcan las expectativas del otro y se establezca un plan para que se cumplan. Entender, qué motiva a estos jóvenes y las expectativas detrás de sus decisiones, que implícitamente inculcan en sus contratos psicológicos permitirá que las empresas puedan detectar en qué aspectos deberían centrarse en sus búsquedas y en sus políticas de retención.

Alcance de Trabajos anteriores

Si bien existen trabajos de graduación y tesis del MBA previos que aborden el tema del contrato psicológico, todos estos se centraron en el análisis de la violación del contrato psicológico y las consecuencias que atrae. Se enfocaron en las consecuencias de esta violación para el empleado (Magenta, 2009), y los efectos de procesos de fusiones y adquisiciones sobre los contratos psicológicos (Mammarelli, 2010; Simone, 2009). Ninguno ha abordado cuestiones referentes a la formación o el contenido de aquel o a una generación en particular. Respecto a la generación “Y,” Curcuy (2012) en su trabajo final del MBA “estudio las percepciones de las distintas generaciones respecto a las políticas que sustentan la búsqueda del equilibrio entre trabajo y vida personal.” En este mismo se pueden observar cuales son las practicas más valoradas por cada generación y la diferencia entre aquellas en cuanto a la búsqueda de un balance vida-trabajo. Por otro lado, Lerman (2011) investigó sobre la gestión del talento en la generación “Y,” analizando los procesos de atracción, retención, y poaching. Por último, el único trabajo de graduación de grado que abordo la generación “Y” fue el de Florencia Formica. Este estudia el marketing generacional y las diferencias entre las herramientas de comunicación utilizadas en la campaña de productos de belleza para captar la atención de la generación Baby Boom y de la generación Y. En sus conclusiones establece que los mensajes para cada grupo así como también los canales utilizados para su difusión diferían significativamente dependiendo a que generación se quiere apuntar (Formica, 2009).

CAPÍTULO II: Marco Conceptual

A continuación se analizarán ciertos conceptos fundamentales para un mejor entendimiento de la problemática en cuestión y poder a partir de estos analizar los datos de la encuesta sobre las expectativas laborales de los graduados y las particularidades de la generación “Y.”

El Nuevo Convenio Laboral

La naturaleza cambiante de la relación laboral ha sido objeto de mucha discusión en la literatura académica de los últimos tiempos. Cappelli (2001) en su libro “El Nuevo Pacto en el Trabajo” explica que la relación tradicional entre empleado y empleador ha desaparecido. Hoy en día, dado el entorno cambiante en el que vivimos, el mercado es quien domina esta relación (Cappelli, 2001). La dinámica contextual económica, social y legislativa cambiante, desempeña un papel central en el establecimiento del marco de las relaciones laborales contemporáneas (Ng & Burke, 2006). Las relaciones colectivas de trabajo tradicionales tal como se las conocía antes, han evolucionado y están siendo desafiadas por el cambio de valores de los empleados, el crecimiento del individualismo, estructuras más planas y organizaciones más flexibles (Guest, 2004; Dabos & Rivero, 2012). Se ha visto que ya no rigen como antes las carreras profesionales a largo plazo en donde una organización podía garantizar un trabajo seguro y de por vida. “Han desaparecido las políticas y las prácticas que protegían a los empleados de las presiones externas” (Cappelli, 2001:15). La alta competitividad en el mercado, las nuevas tecnologías de información, la presión por costos menores y nuevas técnicas de gestión, son las que según Cappelli han erosionado el beneficio de estas relaciones a largo plazo.

Actualmente, la situación del mercado laboral se ha vuelto cada vez más compleja, y existe una gran inestabilidad en cuanto a las relaciones laborales. “La nueva relación laboral es una nerviosa danza entre una relación abierta y la presión del mercado, en la que las partes están constantemente renegociando sus compromisos. Ahora, las presiones del mercado de trabajo son las importantes fuerzas que dan forma a la relación” (Cappelli, 2001:18). Hoy por hoy, nos encontramos frente al desplazamiento hacia un *nuevo convenio laboral*, (Cappelli, 2001) un cambio radical respecto al sistema laboral tradicional. Quien gana y quien pierda dependerá del poder de negociación de cada uno; el poder está distribuido de manera mucho más equitativo que antes (Cappelli, 2001). “Antes la empresa decretaba, y el empleado lo

aceptaba” (Tata, 2002), ahora ambos lados de la relación cuentan con poder suficiente para lograr sus objetivos y cumplir con sus expectativas.

Este *nuevo convenio laboral*, según Cappelli (2001) está en modo de transición y plantea desafíos fundamentales para los directivos. En la actualidad, estamos frente al surgimiento de relaciones laborales más flexibles, informales, fragmentadas y hasta mismo idiosincráticas (Guest, 2004; Dabos & Rivera, 2012; Rousseau, 1990). Tradicionalmente, toda relación laboral implicaba un intercambio de la lealtad del empleado por la seguridad laboral que recibían a cambio del empleador (Hiltrop en Atkinson, 2002). Pero ese contrato que otorgaba seguridad, estabilidad y previsibilidad ha cambiado drásticamente. Se ha perdido la noción de carreras estables y predecibles. Los cambios que ha generado la ruptura del viejo convenio laboral, incluyen no solo mayor inseguridad laboral, sino también menor inversión en el desarrollo interno y un aumento de los riesgos que deben asumir los empleados y los empleadores.

Arthur y Rousseau (1996) afirman que las carreras ya no tienen fronteras. Su teoría de las *boundaryless careers* establece que se ha sustituido la noción de que las carreras se desarrollan dentro de los límites de una sola empresa. Por otro lado, frente a esta nueva realidad, Rousseau (1990) estableció un nuevo concepto, *careerism*, para explicar el grado de importancia que le atribuye un individuo a su intención de cambiar de empleador con frecuencia durante el transcurso de su carrera profesional. Se define como una estrategia de carrera en donde se destaca que el individuo trabajará en varias empresas a lo largo del transcurso de su carrera (de Vos & De Hauw, 2010; Rousseau, 1990). Un alto nivel de *careerism*, es lo opuesto a la idea tradicional de que un empleado se desempeñará a lo largo de su carrera dentro una sola o un número limitado de organizaciones. A la luz de este nuevo convenio laboral, se espera que los individuos tengan un mayor nivel de *careerism*, por lo que tienden a ver a sus carreras de manera oportunista (Johansen & Von Treuer, 2012).

Actualmente, varios autores enfatizan que ahora es el contrato psicológico es el concepto primordial que establece los niveles de confianza, compromiso, lealtad y seguridad a largo plazo (Capelli, 2001; Guest, 2004; Guest & Conway en Atkinson, 2002). Partiendo de un entendimiento mutuo de las expectativas y obligaciones que se encuentran implícitas detrás de toda relación, se podrán asentar las bases para establecer contratos laborales más estables. Las relaciones laborales actuales, requieren un cierto nivel de compromiso y confianza mutua

entre las partes, para que la relación sea conveniente para ambas partes y esta pueda perdurar en el tiempo.

Frente a esta nueva dinámica en el mercado laboral, se puede observar que los empleados tienen un mayor apego a su propia carrera que a su lealtad hacia una sola organización (Cappelli, 2001; Arthur y Rousseau, 1996). Dado que ningún empleador puede garantizar seguridad laboral, son los mismos empleados los responsables del desarrollo de sus carreras, le adjudican mayor importancia al desarrollo de sus carreras que a hacer carrera dentro en una sola organización (Cappelli, 2001). Asegurándose de desarrollar nuevas habilidades y capacidades, y gestionando sus propias carreras, es que ellos seguirán siendo empleables en el mercado laboral ante una eventualidad. Tal es así que un cambio crucial en este nuevo convenio, es que las organizaciones saben que no pueden garantizar seguridad laboral, pero sí comprometerse a contribuir al desarrollo de las capacidades de los empleados para que estos puedan seguir siendo empleables. A esta capacidad de poder encontrar trabajo en otra empresa los académicos han denominado *empleabilidad*, la única fuente real de seguridad para los empleados. (Cappelli, 2001).

Según gran parte de los académicos, la *empleabilidad* es una característica clave de este nuevo convenio laboral, que trae consigo un nuevo contrato psicológico (Cappelli, 2001; Stone, 2001). En el acuerdo entre ambas partes, ambos aceptan que el trabajo es poco probable que sea a largo plazo como era en el pasado. Por lo que, hoy por hoy, a cambio de un alto nivel de desempeño y compromiso en el corto plazo, la mayoría de las empresas prometerá pagar salarios más altos e invertir en el desarrollo del empleado. Esto les asegura que serán más empleables, ante la eventualidad de que consideren cambiarse a otra empresa. Es por ello que, como se verá más adelante, dentro del contrato psicológico la expectativa de que se provea capacitación y desarrollo desempeña un papel clave para apoyar esta noción de empleabilidad (Cappelli, 2001; Atkinson, 2002).

Este *nuevo convenio laboral* que trae consigo el surgimiento de *boundaryless careers* y los mayores niveles de *careerism*, han generado graves consecuencias para la retención del talento humano en las empresas (Arthur & Rousseau, 1996). Muchas organizaciones comenzaron a preocuparse por el desmoronamiento de la moral y del compromiso de sus empleados y por consiguiente comenzaron a desarrollar nuevas prácticas para abordar las nuevas expectativas de estos empleados (Cappelli, 2001). ¿Cómo logran que sus empleados

estén motivados a perseguir los objetivos e intereses de la organización? Según Cappelli (2001), la respuesta radia en la naturaleza del convenio entre empleador y empleado, en el *contrato psicológico*. El entendimiento de las obligaciones y expectativas mutuas tanto explícitas como implícitas, permitirá gestionar las necesidades e intereses de los empleados y empleadores mucho mejor. A su vez, Stone (2001) declara que este *nuevo convenio laboral*, está respaldado por un "nuevo contrato psicológico" en donde los empleadores y los empleados tienen nuevas expectativas y una nueva comprensión de sus obligaciones mutuas (Stone, 2001). Por ejemplo, se ha visto que la expectativa de estabilidad laboral y crecimiento vertical se han sustituido por expectativas tales como de formación, balance vida-trabajo, desarrollo, y networking entre varias otras (Stone, 2001; Cappelli, 2001).

Al margen de esta realidad, cabe aclarar que los cambios de gran alcance en la sociedad, están creando cambios dramáticos sobre los contratos psicológicos en muchas organizaciones empresariales (Cappelli, 2001). “El mercado laboral se encuentra ante unos movimientos inminentes e inevitables causados por los cambios demográficos” (Irizarry-Hernandez, 2009:15). El entorno en el que se encuentra inmersa toda organización afecta en gran medida al mundo del trabajo interno (Burge & Ng, 2006). Los cambios demográficos, particularmente, impactan sobre la gestión de los recursos humanos en el sentido que existe una fuerza laboral más diversa sujeta a las situaciones del mercado. En definitiva, esto no solo afecta el mercado laboral, sino también las organizaciones y las reglas que siguen, como reclutan y como logran retener su personal, y a su vez se ha notado que los individuos entran al mercado laboral con valores y expectativas diferentes sobre el trabajo (Irizarry-Hernandez, 2009). La distribución etaria de la población económicamente activa está cambiando drásticamente, y por ende las características, valores y expectativas de quienes pertenecen a esta fuerza de trabajo son muy diferentes a las del pasado (Burge & Ng, 2006:87).

En la actualidad hay una mayor competencia por una fuerza de trabajo más joven, lo que conlleva a la conocida *Guerra por el Talento* (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Cappelli (2001), hace ilusión al hecho de que las nuevas reglas de juego del mercado laboral, fueron influenciadas por los cambios impuestos por las nuevas cohortes generacionales y no solo por la nueva dinámica social, económica y legal. Esto nos lleva a la realidad a la cual se enfrentan hoy en día las empresas, la llegada de la denominada “Generación Y” con sus particularidades y sus expectativas. Si la generación “Y” es la que remplazará a la mano de obra que envejece, las organizaciones deberán reconocer sus expectativas, valores de trabajo,

y comportamientos (Burge & Ng, 2006). Es entonces, que frente a este nuevo escenario en el que el mercado domina el comportamiento de los empleados, las organizaciones requieren mayor información para lograr adaptarse mejor a las nuevas reglas de juego y así generar una ventaja competitiva. Esto permitirá reforzar los acuerdos entre empleados y empleadores y logrará que se establezcan relaciones laborales que funcionen de manera efectiva y permanezcan a largo plazo (Cappelli, 2001:36).

El Contrato Psicológico y las Expectativas Laborales

Los contratos son una característica omnipresente y necesaria de las organizaciones. Sirven para unir a las personas y organizaciones y regular su comportamiento, lo que hace posible que las organizaciones logren los resultados deseados (Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994). Según Schein, todo contrato laboral presenta dos aspectos: el contrato formal o escrito y el *contrato psicológico* (Chiavennatto, 1994:80). Este último, ha sido el foco de atención de muchos investigadores en los últimos tiempos frente a este *nuevo convenio laboral* para lograr una mejor comprensión de la relación laboral entre empleado y empleador. Surge con la intención de entender la compleja dinámica cambiante de los convenios laborales y las cuestiones relacionales - expectativas y obligaciones- que desempeñan un papel importante en el comportamiento organizacional (Rousseau, 1990; Cullinane & Dundon, 2006). En el mundo laboral, “la mayoría de los puestos de trabajo son lo suficientemente complejos, sobre todo dentro de las organizaciones, para que resulte imposible especificar por adelantado todos los deberes y niveles de rendimiento que se requieren” (Cappelli, 2001:40). Es así, que el argumento principal de la teoría es que una organización puede mejorar la motivación, el compromiso, y el comportamiento de sus empleados al entender las variables que componen dicho contrato psicológico (Rousseau, 1995; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Guest, 2004; Aichinger & Barnes, 2010).

Si bien existen muchas definiciones del contrato psicológico, Rousseau (2000; 1995) lo define como “el sistema de creencias que cada individuo posee respecto a los términos del acuerdo de intercambio recíproco entre empleado y organización” (Rousseau en Magenta, 2009). A diferencia de los contratos legales en los que se define explícitamente lo que cada parte del contrato espera del otro, el contrato psicológico contiene aquellas expectativas, obligaciones, o promesas que no son articuladas explícitamente. Ya que todos los aspectos de una relación laboral no se pueden abordar por escrito o en un contrato formal, el contrato

psicológico llena esas brechas. Su función es la reducción de la incertidumbre y la inseguridad (Van de Ven, 2009).

Schein (1982) en su libro “Psicología de la Organización” junto con varios otros investigadores de su época, hicieron hincapié en la coincidencia de expectativas entre el empleado y la organización y su importancia para entender y manejar el comportamiento en las organizaciones. Según él, las expectativas del contrato psicológico “no están escritas en ningún acuerdo formal entre el empleador y la organización, sin embargo, operan poderosamente como determinantes de la conducta” (Schein, 1982:11; Roehling, 1997). Luego, Rousseau reconceptualizó el concepto, diciendo que se originan cuando individuos infieren promesas que dan lugar a la creencia de que existen ciertas obligaciones de parte de la organización. Ella le atribuyó gran énfasis al carácter promisorio del contrato. Estableció que las creencias que forman el contrato psicológico, son aquellas basadas en promesas que ha hecho el empleador y que el empleado a cambio ha asumido como obligación, y que por ende une a las dos partes de la relación (Dadi, 2012).

Por consiguiente, actualmente no existe una definición universal del concepto, ya que los académicos no han logrado ponerse de acuerdo. Al ser un concepto relativamente subjetivo, diversos investigadores han tendido a adoptar diferentes perspectivas. Algunos enfatizan la importancia de la percepción de las obligaciones promisorias, otros la necesidad de entender las expectativas de los empleados, mientras que otra escuela de pensamiento hace hincapié en la importancia de la mutualidad (Cullinane & Dundon, 2006:5). Por lo que el resultado es que existen varias formas de medir la construcción del contrato psicológico o los factores que lo componen. Tal es sí es que Guest (2004) argumenta que una manera de desentrañar el problema es que los investigadores acepten que el concepto de contrato psicológico incluye promesas, obligaciones y expectativas (Dadi, 2012).

Si bien la teoría hace mención de que ambas partes de la relación laboral cuentan con expectativas, a lo largo de la presente investigación, se hará hincapié en las expectativas del lado del empleado. Particularmente enfocándose en las expectativas que estos poseen en vistas de sus decisiones de carrera y sus relaciones laborales.

Expectativas

Una expectativa se crea a partir de una interpretación de una persona frente a cierta situación o experiencia, en si es una percepción subjetiva. Existe cuando las personas crean

suposiciones acerca de lo que consideran que va a suceder en el futuro o el resultado que esperan obtener. Se las pueden considerar como predicciones o previsiones acerca de resultados futuros esperados. Luego, dependiendo de las circunstancias, pueden o no resultar realistas y concretarse o no. De tal forma, si estas no coinciden con lo que realmente ocurre o no generan el resultado deseado, generan una decepción o según la teoría del contrato psicológico puede percibirse una violación de los términos del contrato. Por lo que, aunque no estén explícitamente escritas no necesariamente hace que sean menos importantes y se puedan descuidar.

Todo empleado desarrolla ciertas expectativas respecto de lo que espera recibir de parte de su empleador. Estas mismas, expectativas, creencias o percepciones, son parte del contenido de dicho contrato psicológico y terminan siendo supuestos acerca de las obligaciones que debe cumplir el empleador y lo que esperan recibir los empleados (Robinson & Morrison, 2000; Cappelli, 2001). Es una forma que las personas tienen de anticipar lo que recibirán o la relación que tendrán en su ambiente laboral, reduciendo su inseguridad. Son creencias sobre las condiciones de trabajo que prevén a futuro.

En el ámbito laboral, su reconocimiento y cumplimiento son fundamentales para fundar buenas relaciones laborales entre los empleados y su organización. Muchos autores han dicho que el estudio de las expectativas laborales, sirve para explicar y predecir el comportamiento, desempeño, motivación, satisfacción laboral y hasta mismo las decisiones de carrera que toman los individuos (Rousseau, 1990; Ng et al., 2010; Robinson & Morrison, 2000). El contrato psicológico puede resultar problemático si las partes no son conscientes de las expectativas que lo componen. Por lo que resulta primordial que las organizaciones entiendan y reconozcan aquellas expectativas que poseen sus empleados, en particular al inicio de toda relación. Si los empleados sienten que no se han cumplido sus expectativas y detectan una brecha importante, estudios han demostrado que tiende a aumentar su nivel de intención a dejar la organización o a disminuir su nivel de compromiso (Coyle-Shapiro, 2002; Robinson, 1996; Robinson et al., 1994).

Ahora bien, existe una distinción importante entre el contrato psicológico y la definición amplia de expectativas (Rousseau, 1990). Hablar de expectativas a nivel general no resulta adecuado, ya que si es así intervendrían expectativas que surgen del razonamiento informal. Se considera que las expectativas laborales que componen el contrato psicológico, se

establecen a partir de las creencias que un individuo posee en función de varios factores que lo rodean.

Así es, que según Rousseau y sus colegas, las expectativas se originan cuando los individuos infieren promesas que buscarán que se cumplan en vistas de una relación fructífera a largo plazo. Estas terminan siendo compromisos u obligaciones invisibles para aquéllos que forman parte de las relaciones de empleo. Sin embargo un empleado puede llegar a no percibir que una promesa ha sido transmitida por su empleador, pero igualmente creer que el empleador está obligado a actuar de cierta manera porque el empleado cree que hay una exigencia social, cultural, moral o legal que obliga al empleador a actuar de esa manera (Bankins, 2010, Schein, 1982). El principio de reciprocidad como norma social, puede establecer ciertas expectativas sin que jamás se haya intercambiado una promesa (Roehling, 2008 en Bankins, 2010).

Bankins (2010) refuta la teoría de que las expectativas pertenecientes al contrato psicológico deben ser promisorias, argumentando que las promesas insatisfechas no necesariamente resultarán en reacciones más intensas del empleado que expectativas insatisfechas sin sustento promisorio. Pueden haber expectativas del empleado que no hayan sido prometidas por el empleador pero que serán cruciales para la continuidad de la relación. Si bien no todas las expectativas son contractuales (Rousseau & Tijoriwala, 1998), las expectativas laborales que se crean los empleados influyen en gran medida sobre el tipo de relación que establecerán con el empleador. Estas pueden convertirse en los términos del contrato, pero no todas las expectativas están incluidos en el contrato psicológico (Rousseau, 2009).

Aunque todas las promesas impliquen expectativas, las expectativas no implican necesariamente un elemento promisorio. Esto significa que sólo las expectativas de los empleados que se derivan de las promesas implícitas o explícitas percibidas se encuentran en la conceptualización del contrato psicológico según Rousseau.

El estudio de las expectativas laborales, permitirá descubrir aquello que los empleados buscan conseguir de su relación laboral, ayudando entonces a las organizaciones a prevenir el comportamiento de aquellos y desarrollar prácticas de recursos humanos que permita retenerlos (Schein, 1982; Cappelli, 2001). Si bien el poder vinculante de una promesa es mayor que sobre una expectativa basada en aspectos no promisorios por parte del empleador, estas siguen siendo importantes para que las relaciones laborales perduren. Frente a las

nuevas demandas del mercado laboral y los cambios demográficos y generacionales que se han impuesto, es crucial poder determinar qué priorizan los empleados en su búsqueda laboral. De hecho, investigaciones anteriores sugieren que las expectativas del contrato psicológico son más poderosas en la determinación de actitudes y comportamientos que los contratos de trabajo legales (Rousseau & Tijoriwala, 1998) de los empleados. Además, Vroom (1964) destaca que los empleados tienden a modificar su comportamiento para recibir ciertos beneficios que ellos esperan que la organización proporcione.

Expectativas Laborales del Contrato Psicológico

A partir de una infinidad de estudios acerca del contrato psicológico, se ha encontrado que existen una gran cantidad de características denominadas expectativas u atributos laborales que pertenecen al contenido de dicho contrato. En el anexo A, se pueden observar las características que utilizaron varios investigadores en sus estudios acerca del contrato psicológico o de las expectativas laborales.

Factores que influyen la formación de expectativas del contrato psicológico

En cuanto a cómo se desarrollan las expectativas o creencias del contrato psicológico, en sus inicios Rousseau y colegas afirmaban que sólo se desarrollaban a través de las interacciones entre el empleado y su organización, excluyendo las creencias que anteceden a la relación (Rousseau & Greller, 1994; Robinson, 1996). Sin embargo, en los trabajos actuales de Rousseau (2001b, 2010), y en casi todos los trabajos contemporáneos acerca de esta teoría (Guest, 2004) se ha dejado atrás dicha afirmación y ahora se reconoce que sí existen factores previos a la relación, individuales, o fuera de la organización que influyen en el contrato psicológico (Bankins, 2012).

Rousseau (2001), destaca que existen dos conjuntos de factores que operan en la formación del contrato psicológico: (1) interpretaciones internas del individuo, predisposiciones y construcciones, y (2) mensajes externos y señales sociales de la organización o del entorno social (Rousseau, 1995:34). En primera instancia, Rousseau (2001) propone que los contratos psicológicos se basan en esquemas sobre lo que cada individuo percibe establecer en una relación laboral. Estas interpretaciones internas, predisposiciones y construcciones que menciona, se forman en base a sesgos cognitivos. Rousseau hizo referencia a “esquemas” para determinar lo que puede influir sobre las expectativas del individuo en cuanto a lo que espera del empleador y lo que espera que le corresponda retribuir a cambio (Rousseau, 1995;

Rousseau 2001b; Stafford, 2007). Este “esquema” cognitivo, se desarrolla temprano en la vida y se ve afectado por los valores que cada uno tiene y es influenciado por familiares, pares, instituciones educativas, compañeros de trabajo, experiencias del pasado, entre otros (Morrison y Robinson, 2004). Previo a un cualquier empleo, todo individuo desarrolla hipótesis o expectativas acerca de lo que espera dar y recibir en una relación de trabajo, y es este esquema o modelo mental que los guía para interpretar señales y tomar ciertas decisiones laborales (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Rousseau, 2001b). Por lo que pueden existir expectativas laborales que son producto de las necesidades propias del individuo y templadas por las experiencias pasadas del individuo, sus conocimientos acerca de la organización, interacciones sociales informales, tradiciones, y valores (Rousseau, 1995; Roehling, 1997; Schein, 1980; Robinson & Morrison, 2000).

En segunda instancia, primero se encuentran los mensajes o señales que emiten los empleadores, a través de sus políticas y prácticas de recursos humanos que exponen durante los intercambios entre los actores, particularmente durante el periodo de reclutamiento y selección y mediante el conocimiento de su marca empleadora en el mercado. Estas mismas generan expectativas implícitas basadas en lo que observa e interpreta cada sujeto. Rousseau (1995) establece que la información para la formación de aquellas proviene de diversos “contract-makers,” una multiplicidad de agentes que transmiten información sobre la organización y acerca de cómo es trabajar ahí. Cada individuo luego interpretará esta información y desarrollara ciertas expectativas acerca de lo que espera recibir de su empleador.

Por otro lado, están las construcciones sociales y el entorno social y cultural en el que se encuentran las empresas. Toda organización está compuesta por y opera gracias a sus recursos humanos, y estos se desenvuelven en el centro de la sociedad. Por lo que se ven afectados particularmente por cambios demográficos, sociales y culturales. Por ejemplo, varios estudios han demostrado que las diferentes generaciones en el ambiente laboral conllevan diversos valores y preferencias y que por ende conllevan diversas expectativas en cuanto a lo que esperan de sus trabajos. Es así entonces, que los empleados elaboran expectativas en relación a observaciones e interpretaciones de señales que perciben durante procesos de reclutamiento y selección, periodos de socialización, intercambio con amigos y familiares, la orientación vocacional otorgada en la universidad, cuestiones sociales,

culturales o generacionales, entre varias otras (Rousseau, 1990; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Sturges & Guest, 2001; Freese & Schalk, 2008).

Careerism

Según Rousseau (1990) *careerism* es uno de los factores individuales que influyen sobre el contrato psicológico de un individuo. Se ha identificado como un factor relativamente importante en la determinación de una relación laboral ventajosa (Rousseau, 1990), si bien es preferida por los empleadores, hay individuos que siguen otra visión (Johansen & Von Treuer, 2012). Se reconoce que cuando los empleados cuentan con un alto nivel de *careerism*, tienden a ver sus carreras de manera oportunista, cambiando de empresas con frecuencia. Por otro lado, los empleados con niveles más bajos de *careerism*, creen que van a permanecer con su actual organización a largo plazo (Rousseau, 1990). Por ejemplo, en su estudio de graduados de MBA, Rousseau (1990) detectó que aquellos que establecían altos niveles de *careerism*, planeaban saltar de organización en organización para lograr un avance más rápido en sus carreras y priorizaban el salario en el momento de elección. En cambio, quienes le atribuían baja importancia a la idea de cambiar de empresas frecuentemente buscaban empleos con mayor seguridad laboral a cambio de su lealtad hacia la empresa (Rousseau, 1995). Esto indica como el tipo de aspiraciones que tiene cada uno puede afectar el contrato psicológico de cada individuo.

La característica evolutiva del contrato psicológico y las etapas de carrera

Un aspecto importante a destacar acerca del contrato psicológico, es su naturaleza evolutiva. El contrato psicológico va evolucionando en la medida que el empleado va asimilando más información a través de las diversas experiencias que va viviendo en la empresa y su entorno (Rousseau, 1995). Por ejemplo, en los primeros meses de empleo, a través de la socialización del empleado a la empresa, pueden llegar a variar sus expectativas ya que pueden percibir que sus expectativas ya no son realistas. A su vez, a lo largo de su carrera, cada individuo va formando y desarrollando nuevas expectativas y atributos de preferencia que se van moldeando en base a la situación en la que se encuentran. Esta es la razón por la que se dice que los contratos psicológicos son dinámicos ya que se están continuamente renegociando.

A la luz de esta característica, es que se puede hacer mención a que las expectativas de los empleados pueden varían gradualmente a medida que progresan a través de su vida y carrera (Schein, 1982; Wellin, 2007). Tal es así, que como bien menciona Inkson, la carrera de una

persona puede verse como un conjunto de ciclos o etapas (Inkson, 2007). Muchos investigadores han categorizado estas etapas según ciertas características, por ejemplo Donald Super y Levinson. Sin embargo, siguiendo a Schein, él constituyó que las necesidades de los empleados pueden diferenciarse en base a qué etapa se encuentran (Schein en Wellin, 2007):

- Vida Laboral Temprana: En los primeros años dentro del mercado laboral, las personas buscan probar, experimentar y explorar diversas alternativas de empleo y opciones de carrera. A través de este periodo de exploración o descubrimiento, es que las personas buscan encontrar el camino que les interesaría que tome el desarrollo de sus carreras a futuro (Wellin, 2007).
- Desarrollo: Una vez que el individuo haya identificado el camino que le quiere dar a su carrera, y el estilo de vida que desea tener, este por lo general tendrá en claro los pasos que deberá tomar para aumentar sus habilidades y conocimientos para poder desarrollar su carrera profesional en el área elegido. Otros autores hacen mención a esta etapa como la de establecimiento, dirección o progreso (Super en Inkson, 2007).
- Madurez: Una vez que el individuo haya encontrado su nicho de trabajo, generalmente busca la estabilidad para lograr atender sus responsabilidades familiares y personales. El objetivo en esta etapa es esencialmente el de mantenerse en el camino elegido (Wellin, 2007). Buscan la continuidad y poder mantener sus carreras.

Es entonces, que a modo de concluir acerca de la teoría del contrato psicológico, resulta importante resaltar la importancia que tiene especialmente para las organizaciones el reconocer que existe, entender cómo se crea, y qué lo compone. Resulta fundamental que las organizaciones exploren los aspectos implícitos detrás de las relaciones laborales, ya que cuando ambas partes del contrato, perciben que sus expectativas están siendo concedidas, ambas partes se encontrarán motivadas para que la relación continúe. Es así entonces, que el estudio de las expectativas de los empleados es un factor crítico para la retención de los empleados en la organización. Ya que, cuando los individuos detectan que sus expectativas no se están cumpliendo, es más probable que aumente el grado de intención a dejar su empleo.

En la actualidad, como bien ya se ha hecho mención, en vista de la nueva dinámica del mercado laboral y los cambios demográficos producidos por la llegada de la “Generación Y o Millennials” como nuevo sujeto laboral, existe un *nuevo paradigma laboral* (Irizarry-

Hernandez, 2009). Una realidad que se ha visto afecta a una gran cantidad de organizaciones, porque se ha detectado que quienes pertenecen a las diferentes generaciones irrumpen con expectativas o características particulares.

Generación Y

A la luz de que las expectativas laborales de los individuos se pueden ver afectadas por cuestiones generacionales, resulta esencial, hacer referencia a la definición de generación. Para ello, recurrimos en primera instancia a aquella provista por Johnson & Johnson (2010) que definen a una generación como “un grupo de individuos que nacieron y viven contemporáneamente con conocimientos y experiencias comunes que afectan sus pensamientos, valores, creencias y comportamientos,” y que por ende se los puede distinguir de sus predecesores (Johnson & Johnson, 2010:6). Un grupo generacional o cohorte entonces, incluye a aquellos que no solo nacieron en un mismo momento o se encuentran en un mismo rango de edad, sino que comparten experiencias de vida a nivel histórico y social, comparten vivencias comunes y cuyos efectos son observables a lo largo de sus vidas (Smola y Sutton, 2002; Simon & Allard, 2007). “El contexto social, político, económico y educativo en el cual se desarrollan, le permitirá a cada generación definir su impronta y dejar su sello” (Caldumbide, 2012). Dicho sea, se ha observado que desarrollan patrones de comportamiento similares y comparten ciertas características, valores, actitudes, expectativas, y preferencias.

Actualmente, se le llama *turbulencia generacional* o *solapamiento generacional* (Molinari, 2013; Hatum, 2011) a la “convivencia dentro de las empresas de una diversidad de sujetos laborales que pertenecen a distintas generaciones y que por ende tienen creencias, valores y comportamientos diferentes sobre y en el trabajo.” Estas cuatro generaciones, según Johnson & Johnson y la mayoría de los autores, se definen de la siguiente manera y se distinguen en base a estos rangos:¹

- Los Tradicionalistas: quienes nacieron entre 1918 y 1945.
- Los Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1965.
- La Generación X: nacidos entre 1966 y 1979.
- La Generación Y o Millennials: nacidos entre 1980 y 1994.

Generación Y/ Millennials

Nacidos en un contexto global de interconectividad y de incertidumbre económica, ellos representan la fuerza laboral del futuro. El porcentaje que ocupan en las empresas va

¹Cabe aclarar que los investigadores no se han logrado poner de acuerdo acerca de las fechas de corte entre generación y generación, por lo que hay quienes utilizan otros años para determinar los cortes entre generaciones.

creciendo año a año, presentando nuevos desafíos para las organizaciones. Son hijos de los Baby Boomers, quienes dedicaron sus vidas al trabajo. Pero debido a varias crisis económicas, muchos de estos padres probablemente hayan perdido su empleo y por ende trabajado en varias organizaciones, haciendo que estos millennials crecieran en un contexto de menor seguridad laboral y ruptura de vínculos entre empleados y empleadores (Hatun, 2011). Es por ello, que se dice que tienden a prestarle poca lealtad a sus empresas, ya que no temen a abandonar sus empleadores cuando estos no cumplen con sus expectativas. Para ellos, la idea de permanecer toda la vida en una empresa se esfuma. Se ha observado que le prestan más atención a sus carreras que a sus empleadores, otorgándole más importancia a su propia empleabilidad en el mercado laboral. Reconocen que mediante la capacitación continua y el desarrollo podrán establecer carreras sólidas.

Hay quienes dicen que aquellos que conforman esta generación tienen en claro lo que quieren, y harán todo lo posible para conseguirlo (Molinari, 2013). Son optimistas y positivos en el sentido que piensan que si siguen buscando lograrán encontrar ese empleo que los satisfaga. Como se ha señalado en estudios anteriores, los Millennials tienden a tener expectativas más altas que generaciones previas (Smola & Sutton, 2002; de Hauw & de Vos, 2010). “Tienen elevado nivel de autoestima como de expectativas, a veces poco realistas, al ingresar a un organización” (Edelberg, 2011). Algunos autores señalan que si no encuentran que sus expectativas se cumplen, muchos están dispuestos a cambiar de trabajo.

A raíz de todos lo que se puede encontrar en los medios e investigaciones en el mercado, existen muchos estereotipos acerca de esta nueva generación. La literatura y los medios son consistentes en la descripción de algunas características que se les atribuyen a estos jóvenes Millennials. Algunos los describen por medio de estereotipos como: impacientes, buscan avanzar rápido, egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas, entre algunos otros. Pero contemplar solo la mirada pesimista no ayuda a entenderlos y beneficiarse de sus habilidades. Pero una conclusión queda clara de la literatura, y es que sugiere que los Millennials tienen expectativas y valores desiguales a generaciones previas en relación con el empleo y muestra comportamientos de trabajo y decisiones de carrera diferentes (Edelberg, 2011; Sheahan en Aichinger & Barnes 2010).

En Argentina, su representación en la fuerza laboral va creciendo año a año. Hay quienes detectaron que representan aproximadamente un 50% de la fuerza laboral (Mercer, 2012). Como bien ha destacado Lehmann (2011), la Generación Y son hijos de la democracia, de la

introducción masiva de la PC en el hogar, del MSN, de las redes sociales, de la crisis del 2001 y del impacto de esta última en la vida de sus padres y por extensión en sus hogares. Han visto las consecuencias de los despidos, del “corralito,” el incremento de la tasa de divorcio, la cultura del servicio, entre varios otros (Lehmann, 2011). Los investigadores han detectado que a raíz de estas experiencias y realidades a las que se vieron expuestos es que han reevaluado sus prioridades por lo que tienden a elegir trabajos que les permitan disfrutar más de su vida personal fuera del ámbito laboral.

Algunas características distintivas

A continuación se detallaran algunas de las características predominantes detectadas por una infinidad de investigadores y autores que abordan temas referentes a esta generación. Cabe aclarar que no necesariamente toda persona perteneciente a esta generación Y cumpla de por sí con todas estas particularidades.

Énfasis sobre el balance vida-trabajo. Esta generación tiende a presionar a las empresas en la medida que buscan un balance entre la vida laboral y aquella fuera del trabajo. Tienen un deseo mayor de integrar la vida con el trabajo, hacen hincapié en un mejor equilibrio entre los objetivos de trabajo y sus metas personales, ellos no hacen del trabajo su vida (de Hauw & de Vos, 2010). Para ellos, la gestión del tiempo se vuelve crucial, intentan conseguir que el trabajo no absorba todo su tiempo y que les otorgue flexibilidad. A diferencia de sus padres, no están dispuestos a organizar sus vidas alrededor del trabajo o resignar nada por él, o mejor dicho “vivir para trabajar”, sino que se niegan a que el trabajo les quite tiempo para hacer otras actividades. Buscan un trabajo que tenga sentido (IAE, 2012). “La concepción del trabajo para ellos se modifica: buscan el placer y la diversión en la oficina” (Molinari, 2013).

Perspectiva de un desarrollo de carrera rápido. Estos Millennials se ha visto que parecen esperar promociones y aumentos de sueldo más a corto plazo. Estos trabajadores más jóvenes tienen menos paciencia para subir la escalera corporativa (Burke & Ng 2006). Son más impacientes en el sentido que quieren tener éxito en lo inmediato y asumir rápido posiciones de responsabilidad, utilizando el menor esfuerzo posible. Muchos se inclinan hacia el logro de objetivos concretos, pero no están dispuestos a esperar y “pagar el derecho de piso.” Tal es así, que se los considera ambiciosos, y cuando ven que no tienen oportunidades de crecimiento en su empresa buscan otra que se las otorgue (de Hauw & de Vos, 2010). La creciente tendencia a cambiarse de una empresa a otra, es justamente una de las tres fuerzas

fundamentales que alimentan a la *Guerra por el Talento* (Michaels et al., 2001:7). Como tal, la progresión de la carrera aparenta ser un motor importante de motivación para los millennials (de Hauw & de Vos, 2010).

Trabajos interesantes y desafiantes. Por lo general, se ha detectado que buscan mucho más que un sueldo a cambio de su desempeño (Ng, et al., 2010). Buscan trabajos que sean significativos y que les produzcan satisfacción personal por sobre un trabajo bien remunerado (de Vos & de Hauw, 2010). Son ávidos de nuevos desafíos y de estar constantemente aprendiendo cosas nuevas. Si bien cuentan con altas expectativas salariales, con gran énfasis en los beneficios y las oportunidades, le adjudican mayor importancia a la satisfacción profesional que les otorga el trabajo (Burke & Ng 2006; de Vos & de Hauw, 2010). Muchas veces, buscan empresas que tengan una misión y valores con los que se sientan identificados. Para muchos, que una empresa tenga programas de responsabilidad social empresaria y que se cumplan es fundamental. Buscan empresas que vayan más allá del simple hecho de ganar dinero, buscan que estas sean socialmente responsables.

Empleabilidad. Al parecer, muchos buscan oportunidades de ampliar sus horizontes a través de los cambios de carreras a través de *boundaryless careers*, manteniendo un alto grado de *Careerism* – esperan cambiar de empleadores seguido a lo largo de sus carreras. Se espera que muchos construyan carreras en varias organizaciones, construyendo así un portfollio de habilidades diversas, potenciando su crecimiento profesional y aumentando su empleabilidad. Ellos toman un enfoque más proactivo hacia su propia seguridad laboral mediante la mejora de su empleabilidad para mantener su atractivo en el mercado laboral (de Hauw & de Vos, 2010). Buscan trabajos que les permitan descubrir nuevas habilidades y capacidades, para así asegurarse de seguir siendo empleables en el mercado laboral.

Ambiente y cultura de trabajo. Buscan un contexto laboral que cuente con la diversidad a la que están acostumbrados, un ambiente abierto y colaborativo. Por el crecimiento de las redes sociales y la interconectividad del mundo actual, se sienten confortables en ambientes con alta diversidad de culturas y personas, ya que comprenden que puede agregar valor a los resultados. Aprecian el enfoque de colaborar en equipo debido a la importancia hoy en día de la creación de redes. Otro aspecto que destacan varios autores, es el aspecto social en el trabajo. Buscan ambientes divertidos en donde puedan formar amistades con sus compañeros de trabajo si quieren y donde se lleven bien con sus superiores. En sus jefes muchos buscan

que estén disponibles para darles feedback. “Para esta generación, la autoridad se construye con el ejemplo y no por la demostración de poder,” (Candumbide, 2012) buscan en sus jefes rasgos o valores destacables que ellos pueden admirar. Es así que, se ven muy motivados por un entorno de trabajo cooperativo (de Hauw & de Vos, 2010). A su vez, esperan que sus jefes reconozcan sus esfuerzos y los resultados de su trabajo, caso contrario se ven desmotivados, lo cual repercute en la relación laboral, y aumenta la intención a cambiar de empleador.

Relación con la tecnología A esta generación le tocó vivir el auge del internet y de las punto coms. Hershatter & Epstein (2010) dicen que el desarrollo tecnológico ha jugado un papel primordial en la conformación de la manera en que los Millennials aprenden, interactúan y se comunican. Para ellos la tecnología es su “sexto sentido”; una forma de conocer e interactuar con el mundo (Hershatter & Epstein, 2010:213). Para esta generación, las redes sociales tales como Facebook, son indispensables, y es por eso que le atribuyen mucha importancia a la opinión de sus compañeros. Por lo que, en el ambiente de trabajo, resaltan la importancia de los contactos y la participación social. Su aptitud con la tecnología, se demuestra en el sentido que se los ve “conectados” las 24 horas al día. Viven, aprenden y trabajan en red. A través del contacto con la tecnología, han desarrollado la habilidad de multitasking, capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo (Hatun, 2012). Esto a su vez, les permite lograr una mayor integración entre sus vidas personales y su vida laboral y por ende asegurarse un mejor balance entre aquellas.

CAPÍTULO III

Estrategia Metodológica

Para lograr la elaboración de un estudio que permita investigar los objetivos planteados, y responder las preguntas de investigación establecidas, se utilizaron fuentes de información mixtas y estrategias de investigación variadas. Por lo pronto, en su totalidad esta investigación es de carácter *descriptivo*, ya que busca identificar características particulares de un determinado grupo de personas.

Se partió de una revisión exhaustiva de la literatura que aborda los temas en cuestión para establecer un marco conceptual del trabajo. Para ello, se recurrió a fuentes secundarias como publicaciones, artículos, informes, y trabajos de licenciatura. Luego, una vez establecido el marco conceptual, basándose en modelos de investigaciones pasadas que permitan establecer empíricamente algunas de las características distintivas y expectativas laborales claves para la llamada “Generación Y,” se continuo con fuentes primarias de información. A partir de aquellas, se desarrolló una encuesta online a ser resuelta por graduados de la Universidad de San Andrés.

La encuesta

La encuesta, fue utilizada como técnica para recabar cuantitativamente información acerca de las variables consideradas expectativas laborales y el nivel de *careerism* que tienen los graduados pertenecientes a la “Generación Y.” Para su elaboración, se elaboró la encuesta a partir de google surveys que permitió confeccionar preguntas tanto cerradas como abiertas (Ver anexo C para el detalle completo). Una vez elaborada la encuesta, a través de la oficina de graduados se le hizo llegar el link de la encuesta a la mayoría de los graduados de los últimos 6 años de la Universidad, que se estimó que cumplían con el perfil buscado. Por medio de un mail se les pidió su colaboración, se les explico el motivo de aquella, y se les aseguro que sería anónima ya que a través de esta no se pretendía analizar situaciones particulares.

La encuesta constato de tres partes. En la primera parte, se le solicito a los encuestados rellenar ciertos datos demográficos y generales. Estas siendo, edad, sexo, carrera, año de graduación, y situación laboral. Estas primeras preguntas, se elaboraron a modo de control,

para eliminar de la encuesta a los que no cumplan con los requisitos de la muestra que se pretende estudiar y que por ende para el análisis fueron omitidos del estudio. Luego, se le preguntó si es que habían cambiado de empleador desde su graduación y si es así por qué motivo. Estas últimas preguntas, como se verá en el análisis sirvió para corroborar con las respuestas obtenidas de las preguntas de las secciones siguientes.

En la segunda parte, los encuestados debieron establecer qué importancia le atribuyen a ciertas expectativas laborales. Para ello, se seleccionaron diez expectativas laborales o bien atributos laborales en base a investigaciones previas que tuvieron como fin medir el contenido del contrato psicológico de graduados, estudiantes o de la generación “Y” (ej. Rousseau, 1990; Ng, Sweitzer & Lyons, 2010; De Vos & De Hauw, 2010; De Vos & Buyens, 2001; Ver Tabla A en los anexos). Estas, si bien se las podrá ver en la encuesta en el Anexo I, se presentan a continuación:

Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	Que fomente la colaboración y el trabajo en equipo
Buen nivel salarial y beneficios adicionales	Que se me otorgue un alto grado de responsabilidad
Que mi trabajo sea interesante y desafiante	Que me permita lograr un buen equilibrio entre mi vida laboral y mi vida privada
Que la empresa me provea oportunidades para capacitarme y desarrollar nuevas habilidades	Que el entorno de trabajo sea agradable y fomente las relaciones sociales
Que pueda recibir feedback sobre mi desempeño	Estabilidad Laboral– Que me ofrezca un contrato fijo, estable, y seguro

Mediante una escala de Likert de importancia, cada individuo debió distinguir la importancia que le atribuían a cada uno de estos atributos. Esta técnica psicométrica es la más comúnmente utilizada para medir actitudes y opiniones. De esta manera, se pudo elaborar un análisis cuantitativo que permitió ponderar y jerarquizar las variables de estudio. Para ello a aquellas preguntas en donde el encuestado respondió “No es importante” se le atribuyó 1 punto, y al contrario si la respuesta fue “MUY Importante” se le atribuyó un 5. Mediante este estilo de análisis es que luego, una vez ponderadas las respuestas, se pudo elaborar un análisis exhaustivo, y establecer mediante el cálculo de la media aritmética, el orden de importancia de estas características para la muestra entrevistada. Cabe aclarar, que como medida de control, para limitar la cantidad de respuestas que un candidato podía contestar como “MUY Importante” se les indicó que como máximo solo podían contestar “MUY Importante” a tres de las diez expectativas.

Al mismo tiempo, en esta parte de la encuesta, se les pregunto cuál sería el factor más importante de los diez, y si cuentan con alguna otra expectativa que influye o impacta sobre su relación laboral o en sus decisiones de carrera. Esto permitió corroborar si el atributo el cual obtuvo la mayor media es en fin al que más importancia le dan, fue a modo de corroborar las respuestas. La última pregunta, de carácter abierto, permitió la obtención de información cualitativa para el análisis y establecer un espacio para que los graduados puedan aportar más información, ayudar en la interpretación y aprender sobre otras expectativas que los graduados puedan tener.

En la tercer parte de la encuesta, se recurrió a recabar información sobre su nivel de careerism mediante la escala elaborada por Rousseau (1990). Esta misma utiliza nuevamente una escala de Likert, aunque esta vez de acuerdo, en donde se listan cinco enunciados y los encuestados debieron indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo en base a su situación laboral actual. Rousseau (1990), construyo esta escala para medir el grado de intención de los encuestados a cambiar de empleadores frecuentemente a lo largo de sus carreras. Cuanto más alto el resultado, mayor el nivel de careerism que se espera que tengan los encuestados. Respectivamente, cada respuesta “Extremadamente en desacuerdo” recibió un puntaje de 1 y “Totalmente de Acuerdo” recibió un puntaje de 5. Aunque, cabe aclarar que las preguntas tres y cinco, recibieron un puntaje inverso ya que estas se refieren a la intención de permanecer con uno o pocos empleadores a lo largo de sus carreras. Esta variable es relevante, en el sentido que si el nivel es alto, promulga la idea de que los individuos quieren o saben que trabajarán en una variedad de diversas empresas a lo largo de sus carreras. Los enunciados fueron los siguientes:

- i. Hay muchas oportunidades de carrera que espero explorar después de dejar mi empleo actual
- ii. Espero trabajar en una variedad de diferentes organizaciones a lo largo de mi carrera
- iii. No espero cambiar de organización frecuentemente a lo largo de mi carrera
- iv. Tomé este trabajo como un paso hacia un mejor puesto en otra organización
- v. Estoy buscando una organización en donde realmente pueda hacer carrera a largo plazo

La Muestra

La encuesta se centró en el análisis de las expectativas laborales y el nivel de careerism que tienen los graduados de la Universidad de San Andrés que están trabajando en relación de

dependencia, que hayan terminado la carrera en los últimos 6 años y por ende estén entre los 23 y 30 años.

Se estima que la encuesta le habrá llegado a aproximadamente unos 650 graduados. La encuesta obtuvo respuesta de parte de 179 graduados, por lo que aproximadamente se obtuvo un 28% de respuesta. De aquellos que contestaron unos 29 fueron eliminados del análisis por las siguientes razones: ser estudiantes o con fecha de graduación 2013, no estar trabajando o estar buscando trabajo y a su vez nunca haber trabajado, y haberse graduado antes del 2007.

Ahora bien, cabe aclarar que a partir de esta muestra, no se pretende generalizar y pretender que estos demuestren las expectativas generales de la generación Y en toda la Argentina, sino que se elaborará un análisis de un perfil determinado de graduados en el mercado.

CAPÍTULO IV

Perfil de los encuestados

Por medio de las respuestas obtenidas y el recorte de aquellas, se logró centrarse principalmente en graduados que se encuentran actualmente en el mercado laboral trabajando en relación de dependencia. Así es, que al ya estar trabajando sepan reconocer cuales de las expectativas planteadas priorizan actualmente en sus decisiones de carrera. A continuación, se describe la distribución de los datos de la encuesta:

- ✓ **Edad:** La edad promedio de la muestra fue de 25 años. El 85% de los graduados tienen entre 23 y 27 años, y solo un 15% tiene entre 28 y 30 años. Estos datos, demuestran que todos aquellos que contestaron la encuesta nacieron entre 1983 y 1990, y por lo tanto son Millennials, ya que pertenecen a la Generación Y.
- ✓ **Sexo:** De los 150 encuestados, 56% fueron mujeres y 44% fueron hombres. Por lo que estuvo bastante balanceada la encuesta entre mujeres y hombres.
- ✓ **Año de Graduación:** Quienes contestaron la encuesta se graduaron entre el 2007 y 2012.
- ✓ **Carreras en San Andrés:** El 37% se graduó de la carrera de Administración de Empresas, el 25% de Economía, un 11% de Comunicación, 9% de Relación Internacionales, 7% de Contador Público y también Ciencias de la Educación, y por ultimo solo un 3% de Ciencia Política y de Abogacía.
- ✓ **Situación Laboral:** La gran mayoría de los encuestados están trabajando en relación de dependencia, salvo un 8% que son emprendedores.
- ✓ **Antigüedad Laboral en el puesto actual:** El 85% de los encuestados están trabajando hace menos de 3 años en sus puestos actuales. Solo el 15% lleva más de 3 años y menos de 5 con su empleador actual, lo cual se observa que está acorde a las edades y el año de graduación.
- ✓ **Cambio Laboral:** Frente a la pregunta de si cambiaron o no de empleador desde su graduación, el 58% respondió que sí lo han hecho.

A partir de los datos expuestos, se puede establecer el perfil de los encuestados que se analizarán a continuación. De ahora en adelante, para facilitar la escritura y lectura del presente estudio, cuando se haga referencia a “los graduados”, se estará haciendo hincapié solamente a este perfil de graduados de la población: graduados de la Universidad de San Andrés, entre 23 y 30 años con entre 6 meses y 3 años de experiencia laboral en relación de dependencia. (Mayor detalle de la distribución de la muestra en la tabla B1 en los anexos.)

Resultados

¿Cuán importante es que se cumplan estas condiciones en tu trabajo?

Los resultados acerca de las expectativas laborales de estos graduados demostraron una tenencia a elegir en primera instancia trabajos que sean interesantes y desafiantes. Esta variable obtuvo la mayor media en cuanto al nivel de importancia y a su vez, como se podrá observar en las tablas en los anexos, el 99% de los encuestados le atribuyó a esta variable un 5 o un 4 en su nivel de importancia. En segunda instancia, le adjudicaron importancia a las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa en la que elijan trabajar o en la que estén trabajando, seguido por la importancia de que la empresa les ofrezca un buen nivel salarial con beneficios adicionales. Estos primeros tres atributos, fueron los que recibieron más que el 90% de sus votos de grado 4 o 5. Los próximos dos atributos en el ranking, fueron las oportunidades de capacitación y de desarrollo de nuevas habilidades, seguido de un entorno agradable que fomente las relaciones sociales. Luego le siguieron en orden, la importancia de que la empresa les permita lograr un equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, que se les otorgue un alto grado de responsabilidad, que reciban feedback junto con un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Finalmente, aquella que obtuvo menor nivel de importancia en promedio, fue aquella que hizo hincapié en la estabilidad laboral que ofrece el puesto de trabajo en la empresa.

Cuadro 1 Ranking de Expectativas Laborales según nivel de importancia para los graduados

	Expectativas Laborales	Media Nivel de Importancia
1	Trabajo Interesante y Desafiante	4.67
2	Oportunidades de Crecimiento	4.43
3	Buen nivel salarial y beneficios adicionales	4.20
4	Oportunidades de Capacitación y Desarrollo de Nuevas Habilidades	4.11
5	Entorno Agradable que fomente las Relaciones Sociales	3.98
6	Equilibrio Vida Laboral y Vida Privada	3.92
7	Alto Grado de Responsabilidad	3.75
8	Recibir Feedback sobre desempeño laboral	3.60
9	Ambiente de Colaboración y Trabajo en Equipo	3.54
10	Estabilidad Laboral: Contrato fijo, estable, y seguro	3.43

* Elaboración propia

¿Cuál sería el factor más importante para vos?

Ahora bien, para verificar si la metodología anterior realmente logro distinguir el orden de importancia adecuado para la muestra, se les pidió que elijan dentro de las diez, cuál sería el factor de mayor importancia para ellos. A través de las respuestas a esta pregunta, se puede observar que un 50% de los graduados le otorgaron mayor importancia a que su trabajo sea interesante y desafiante. En segundo lugar, un 15% de los graduados le asignaron mayor importancia a las oportunidades de crecimiento así como también otro 15% a que puedan establecer un buen balance entre su vida laboral y extra laboral. A diferencia del orden de importancia que se obtuvo de la metodología anterior, resulta curioso que la variable de equilibrio entre vida laboral y vida privada haya recibido el segundo puesto ya que en la dinámica anterior se observó que se encontraba recién en el sexto puesto. Por otro lado, a partir de estas respuestas observamos que los últimos atributos en el cuadro que se encuentra a continuación recibieron puntuación casi nula, resultando ser los atributos de menor importancia para los graduados.

Cuadro 1 Expectativa Laboral de mayor importancia para los graduados

	Factor de mayor importancia	N	%
1	Que mi trabajo sea interesante y desafiante	77	51%
2	Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	23	15%
2	Que me permita lograr un buen equilibrio entre mi trabajo y mi vida privada	23	15%
4	Buen nivel salarial y beneficios adicionales	9	6%
4	Que el entorno de trabajo sea agradable y fomente las relaciones sociales	9	6%
6	Que la empresa me provea oportunidades para capacitarme y desarrollar nuevas habilidades	6	4%
7	Que se me otorgue un alto grado de responsabilidad	2	1%
8	Que fomente la colaboración y el trabajo en equipo	1	1%
9	Que pueda recibir feedback sobre mi desempeño	0	0%
10	Estabilidad Laboral– Que me ofrezca un contrato fijo, estable, y seguro	0	0%

*Elaboración propia

¿Tenés alguna otra expectativa que influye/impacte en tu relación laboral o en tus decisiones de carrera?

Para detectar si los graduados contaban con otras expectativas fuera de las mencionadas en las preguntas anteriores, se les hizo una pregunta abierta para recibir información acerca de otras cuestiones de importancia para ellos. Al repasar las respuestas otorgadas, se observó que una gran mayoría mencionó la importancia a que su empleo les otorgue la posibilidad de

viajar al exterior o de transferirse al extranjero. Varios mencionaron su interés por hacer carrera internacional.

En segunda instancia, algunos graduados mencionaron la importancia de la **flexibilidad horaria**, o que sus empleadores les permitan trabajar desde sus casas. Este último se encuentra en conjunto con la importancia que muchos le inculcaron a la locación física del trabajo, ya que algunos mencionaron que les importa que sus trabajos se encuentren cerca de donde viven. Estas características, a nivel general, se las podría considerar que tienen relación con poder lograr un buen balance entre la vida laboral y la vida fuera del trabajo.

Por otra parte, las respuestas revelaron que algunos graduados quisieron hacer hincapié en la importancia del ambiente social, el **clima laboral**, y la **buena comunicación interna**. Para lograr un buen desempeño, se mencionó que debería haber jefes que lideren, sean admirables, que den el ejemplo, sean mentores y que haya una buena comunicación entre los niveles para asegurar una buena transparencia entre todos.

Al margen de las respuestas previas, otro factor que resulta significativo mencionar, es la importancia de la **responsabilidad social** de la empresa para los graduados. Hubo varios que indicaron que buscan empresas socialmente responsables que generen un impacto positivo en el bienestar social. Por otro lado, muchos graduados indicaron que les interesaría ser **emprendedores** a futuro y que por ende esperan que su empleo actual les permita desarrollarse y aprender para que a futuro puedan **independizarse**.

Si bien estos fueron los factores que más se nombraron, los resultados muestran una gran cantidad de componentes que influyen a nivel individual sobre las decisiones de los graduados. El detalle de cada una de las respuestas de los graduados se puede encontrar en los anexos D.

¿Por qué motivo dejó su empleador anterior?

En la primera parte de la encuesta, se les pregunto a los graduados si es que han cambiado de empleador desde que terminaron la universidad. Como se demostró en los datos anteriormente, un 58% respondió que sí lo hicieron. Luego a partir de dos preguntas siguientes se intentó recabar información acerca de los motivos por lo que cambiaron de empleador. Primero se les pregunto a través de una pregunta abierta que destaquen sus motivos principales. Esta misma, si bien no fue respondida por todos aquellos que habían

indicado que sí cambiaron de empleador, obtuvo respuestas varias. La gran mayoría hizo hincapié en que consiguieron una **mejor oportunidad laboral** que les permitiría **crecer profesionalmente**, o que les gustaba más o que les pareció **más desafiante**. También, hubo algunos que cambiaron de empleador por cuestiones relacionadas al **ambiente social**, la **relación con el jefe**, o el **poco tiempo** que tenían fuera del trabajo. Hasta hubo uno que menciono que “no fue el trabajo que [le] propusieron cuando [fue] a la entrevista,” haciendo alusión a que no se cumplieron sus expectativas laborales del puesto y que por lo tanto decidió dejarlo.

Luego, a través de una pregunta de respuestas múltiples, se les pregunto si el motivo por haber dejado su puesto anterior se relacionaba con algunos de los diez atributos que luego iban a ser analizados en profundidad. La gran mayoría de los graduados marcaron 3 o 4 razones de la lista, que una vez sumados los resultados ayudo a detectar que los tres principales motivos fueron: un salario bajo y/o pocos beneficios, un trabajo poco interesante y desafiante y la falta de oportunidades de crecimiento. Resulta interesante recalcar, que estas fueron las que mayor importancia tuvieron en preguntas anteriores, por lo que se comprobó que estas mismas son las expectativas de mayor importancia para ellos.

Cuadro 3 Motivos por el cual los graduados han dejado puestos anteriores

	Motivo por el cual dejo trabajo anterior	#
1	Bajo nivel salarial y/o pocos beneficios adicionales	48
2	Trabajo poco interesante y poco desafiante	46
3	Falta de oportunidades de crecimiento	44
4	Falta de capacitación y posibilidad de desarrollar nuevas habilidades	20
5	No me permitía lograr un buen equilibrio entre mi trabajo y mi vida privada	17
6	Se me otorgaba poca responsabilidad	17
7	Un entorno de trabajo poco agradable que no fomenta las relaciones sociales	14
8	Estabilidad Laboral	9
9	Poca colaboración y trabajo en equipo	7
10	No recibía feedback sobre mi desempeño	5

* Elaboración propia

Careerism

En la tercera parte de la encuesta, se quiso indagar el nivel de *careerism* que tienen los graduados. Para lo cual, indicaron su nivel de acuerdo a cada uno de los cinco enunciados y

se estableció que de un máximo de 25 puntos, el nivel de *careerism* fue de aproximadamente 17 para la muestra, un 67%. Esto significa que, por lo visto los graduados tienen una tendencia a contar con la idea de que cambiaran de empleador seguido a lo largo de sus carreras.

Cuadro 4 Promedio según enunciado para la medición de *Careerism*

Careerism		
1)	Hay muchas oportunidades de carrera que espero explorar después de dejar mi empleo actual	4.02
2)	Espero trabajar en una variedad de diferentes organizaciones a lo largo de mi carrera	3.57
3)	No espero cambiar de organización frecuentemente a lo largo de mi carrera	3.15
4)	Tomé este trabajo como un paso hacia un mejor puesto en otra organización	3.43
5)	Estoy buscando una organización en donde realmente pueda hacer carrera a largo plazo	3.00
CAREERISM Promedio		17.16

*Elaboración propia

Por medio de este análisis, se observó que si bien no hubo grandes cambios en los resultados si se detectó cierto fenómeno. Aquellos graduados de menor edad o con fecha de graduación más reciente, tuvieron un nivel de *careerism* mayor. Si bien, la cantidad nominal de graduados que aproximan los 28/30 años es baja, la distribución por año de graduación fue más equitativa y ayuda constatar este fenómeno. En relación al análisis de estas últimas variables, lo mismo se observó al analizar el nivel según el tiempo que llevan trabajando en sus puestos actuales. Por lo general, quienes están trabajando hace medianamente poco tiempo aparentan tener una mayor tendencia hacia querer cambiar de empleador frecuentemente. (Ver tabla B2 del Anexo para el detalle completo.)

¿Qué te motiva a seguir trabajando donde estas ahora?

Por último, se les pregunto acerca de su motivación por seguir trabajando donde están actualmente para establecer si es que sus respuestas equiparan y encaran cuestiones relacionadas a las expectativas de las preguntas anteriores. Se obtuvieron respuestas muy diversas, aunque se encontraron varios temas en común entre las respuestas. Uno de los temas principales fue la importancia de que el trabajo sea una “**fuentes constante de aprendizaje.**” Muchos mencionaron que están aprendiendo mucho en el puesto en el que trabajan, lo cual a futuro los ayudara a crecer y a acercarlos a nuevas oportunidades. La posibilidad de aprender algo nuevo todos los días o de participar en diversos proyectos son algunas de las fuentes de motivación de estos graduados.

Por otro lado hubo un gran énfasis en las oportunidades de crecimiento que observan de sus empleadores actuales, lo cual ayuda que les interese a seguir armando su carrera dentro de la empresa. El **potencial de crecimiento** que tiene su puesto actual, les permitirá progresar en su desarrollo profesional a futuro. Por otro lado, para otros el **ambiente laboral** y las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral también fue un tema citado. Esto demostró que para muchos las condiciones del clima laboral son sumamente importantes y ayuda a generar un ambiente positivo en el trabajo. Un ambiente dinámico que a su vez también les permita **aprender** y que les otorgue cierta **flexibilidad**. Además, a algunos les motiva estar trabajando en empresas donde hay mucho por hacer, se enfrente **desafíos contantemente** y donde se les otorguen **altas responsabilidades**.

Otra característica interesante que cabe mencionar, fue el interés que la empresa tenga un **impacto social** en la sociedad. Si bien quizás no sea necesariamente una fuente de motivación, esta se la podría considerar como una característica que los atrae a trabajar para cierto empleador. A su vez, aquellos que mencionaron que son emprendedores, en esta instancia hicieron hincapié en que el **desafío mismo de ser emprendedor** los motiva, ya que el proyecto mismo es suyo.

Para concluir, resulta importante mencionar que varios igualmente nombraron que los incentiva que están recibiendo un buen salario y/o beneficios. Hasta hubo quienes hicieron mención a este factor en vista de la situación económica que está enfrentando la Argentina. Un graduado hasta opino que “no hay muchas oportunidades laborales en el mercado actualmente.” Siguiendo la misma línea, otro menciona que “**la incertidumbre en la Argentina**” es lo que lo impulsa a seguir en su puesto, haciendo alusión en a la estabilidad y seguridad laboral de su puesto.

Análisis y Discusión:

En vista de los resultados obtenidos y detallados en el apartado anterior, se pueden analizar varias cuestiones en relación a la teoría presentada en el marco conceptual del capítulo II. A continuación se analizarán los temas que toman relevancia para lograr responder las preguntas de investigación que se plantearon al inicio.

Expectativas Laborales

A nivel general, los graduados demostraron contar con altas expectativas laborales, ya que la mayoría de las variables estudiadas recibieron un promedio relativamente alto. Si bien esto se puede deber a una tendencia a indicar que todas las características son importantes, resulta que uno de los objetivos de esta investigación es detectar dentro de estas el orden de preferencia. Las variables seleccionadas de por sí fueron elegidas por estudios previos que han demostrado que estas son las que mayor importancia le atribuyen los empleados de la generación “Y.” Con lo cual, es imprescindible que consideren que todas sean medianamente importantes. Mediante un análisis de los resultados obtenidos se pudo determinar cuáles son las principales expectativas que caracterizan a estos graduados.

Trabajos Interesantes y Desafiantes & Subjetividad

A primera vista, la variable a la que le atribuyen mayor importancia los graduados que cumplen con el perfil expuesto, es que su trabajo sea “interesante y desafiante.” No solo fue la que obtuvo mayor promedio a nivel general, sino que se verificó al observar que un 51% de los graduados consideran que es a la que mayor importancia le proporcionan dentro de las diez. A su vez, para aquellos que respondieron que han cambiado de empleo desde su graduación, una de las causas más comunes del cambio fue que no era un puesto lo suficientemente interesante o desafiante. (Ver cuadros de resultados 1 & 2)

Esta tendencia de los graduados, se adecua a la teoría expuesta por los investigadores acerca de la generación “Y,” ya que como bien sugirieron de Vos y de Hauw, buscan que sus trabajos le produzcan satisfacción personal por sobre una buena retribución salarial. Lo cual se pudo constatar al observar que si bien la importancia de un buen nivel salarial fue alta, solo superó la expectativa de que sea interesante y desafiante en la pregunta acerca de las razones por las cuales dejaron un empleo previo. Se puede intuir entonces, que probablemente no crean que un buen salario pueda compensar un trabajo poco interesante y que les sea poco motivante. La expectativa de un buen salario y beneficios, obtuvo recién el cuarto puesto cuando los graduados debieron elegir el atributo de mayor importancia para ellos. Tal como detectaron Ng, Shweitzer y Lyons en sus investigaciones acerca de los millennials en Canadá, buscan mucho más que un sueldo a cambio de su desempeño.

Es entonces que se puede decir que estos graduados, buscan encontrar un trabajo que los apasione, los desafíe, y que sea una fuente constante de aprendizaje para ellos. Muchos

mencionaron que lo que los motiva de sus trabajos actuales es que les permite aprender cosas nuevas, lo cual los ayudará para su desarrollo futuro, para su empleabilidad, o hasta mismo quizás para establecer su propio emprendimiento. Es así que, tal como han detectados los medios, son ávidos por aprender y asumir nuevos retos.

Ahora bien, cabe señalar, que la cuestión de que un trabajo sea “interesante y desafiante” alude en gran medida a cuestiones subjetivas. Cada individuo cuenta con un punto de vista personal y la propia percepción de lo que percibe como interesante y desafiante, influido por los intereses, deseos y experiencias particulares de cada individuo. Es así que la **subjetividad** entra a formar parte en las expectativas laborales de los individuos. Una cuestión inherente a la teoría del contrato psicológico.

Esta misma expectativa “interesante y desafiante” a su vez se refiere al contenido del puesto de trabajo, un aspecto que las empresas de por sí, aunque mencionen que un puesto pueda resultar desafiante para un empleador, dependerá de la visión que tiene ese empleado acerca de lo que percibe como desafiante. Tal como menciono Cappelli “la mayoría de los puestos de trabajo son lo suficientemente complejos [...] para que resulten imposible especificar por adelantado todos los deberes y niveles de rendimiento que se requieren” (Cappelli, 2001:40). Dependerá de las empresas saber hacer una buena descripción de los puestos en sus búsquedas y a su vez entender qué motiva y cómo buscar ser desafiados sus empleados Y.

Por esta misma razón, es que Rousseau, Robinson, y muchos otros investigadores admiten que los empleados percibirán si los empleadores podrán cumplir con sus expectativas del contrato psicológico mediante la interacción entre ambas partes durante el proceso previo a cualquier contrato formal. Espacio mediante el cual los graduados o cualquier otro individuo harán sus propias interpretaciones de los mensajes emitidos por el empleador. A su vez mezclará junto con sus expectativas provenientes del ámbito social o externo para determinar si resulta ser un buen “fit” la empresa para aquel. Esta instancia resulta ser el punto inicial de la formación de las expectativas del contrato psicológico, y que a lo largo de la relación laboral irán evolucionando. En esta misma interacción entre las partes es donde Rousseau establece que se crean las promesas de parte de los empleadores que luego pertenecen al contrato psicológico de los empleados.

Resulta curioso que, a pesar de haber distinguido que buscan desafíos en sus trabajos, no le atribuyeron la misma importancia a la expectativa de que se les otorgue un alto grado de

responsabilidad. Pareciera ser que estas dos variables estarían en un nivel de importancia similar, sin embargo en esta instancia no ocurrió. Esto se puede deber a que reconocen que la responsabilidad vendrá de la mano de la experiencia en el puesto de trabajo y una vez que cuenten con el conocimiento necesario para asumir posiciones de alta responsabilidad. Por lo que en este caso se los podría considerar realistas en cierto sentido. Lo cual no resulta ser cierto para la expectativa de un trabajo interesante y desafiante, ya que como bien se ha mencionado, no todo empleador puede garantizarle a un futuro empleado que su trabajo sea necesariamente interesante y desafiante en todos sus aspectos.

Oportunidades de Crecimiento, Desarrollo & Empleabilidad

Volviendo a las expectativas mismas de los graduados en cuestión, y conforme con los resultados obtenidos, se puede decir que gran parte de ellos le atribuyen además gran importancia a las oportunidades de crecimiento, de capacitación y buscan que se fomente el desarrollo de nuevas habilidades. Esto se puede deber a varias razones. Primero, esta característica de sus contratos psicológicos resulta recurrente ya que como bien ha puntualizado Cappelli en su análisis del *nuevo convenio laboral* desempeña un papel clave para apoyar la noción de empleabilidad. Frente a la *Guerra por el Talento* que se observa hoy en día, para que los individuos puedan destacarse frente a los empleadores, se requiere que estos posean un portfolio de habilidades y conocimientos lo cual los ayudará para mantener su nivel de empleabilidad en el mercado. Si bien esta no es una característica nueva de esta generación, sí resulta crucial frente a la competitividad actual. Es a través del crecimiento de sus habilidades y conocimientos que los individuos podrán asegurarse un empleo en el mercado laboral.

Segundo, será crucial el desarrollo de nuevas capacidades y las oportunidades de crecimiento a futuro particularmente por el momento en el que se encuentran en sus carreras. Si se tiene en cuenta que la mayoría de los graduados están recién empezando sus carreras profesionales, siguiendo la teoría de las etapas de carrera de Schein, se podría indicar que se encuentran en un punto inicial y estratégico de sus carreras. Un momento en el que resulta crucial para ellos estar aprendiendo y aumentando sus conocimientos. No solo porque tienen mucho por aprender del mundo empresarial sino porque inconscientemente reconocen que es lo que les permitirá descubrir la trayectoria que desean que tomen sus carreras a futuro. Si bien algunos medios destacan que los jóvenes “Y” buscan un desarrollo de carrera rápido, se observa que

los graduados de esta muestra reconocen que para ello requieren capacitarse y contar con oportunidades de crecimiento a futuro.

Por último, si bien ellos mismos no sean conscientes del concepto de empleabilidad. Según sus respuestas, aparenta que saben que están en un momento estratégico de sus carreras en la que sus decisiones influenciarán su futuro. Reconocen la importancia del aprendizaje constante en el mundo de hoy y de estar constantemente desarrollando nuevas habilidades.

Conjuntamente, otro factor que resulto haber sido mencionado por una gran cantidad de graduados fue el hecho de que esperan que sus empleos les otorguen la posibilidad de viajar o de una asignación en el extranjero. Este fenómeno, si bien resulta ser una expectativa poco realista para quienes estén recién empezando sus carreras profesionales, a su vez influye en el tipo de empresas en las que elegirán trabajar. Se podría decir que fundamenta lo que dicen estudios previos y el impacto de la globalización.

Trabajar en el exterior se ha visto que ayuda a desarrollar nuevas capacidades, especialmente de adaptación y ayuda a mejorar las habilidades de trabajo en equipo, en donde uno puede trabajar con personas provenientes de diferentes países. Para algunos, formaría parte de la expectativa de que le provean oportunidades de crecimiento pero en el exterior. Una experiencia que en el mundo actual, agrega mucho al grado de empleabilidad de un individuo.

Ambiente Laboral y Balance Vida Trabajo: Aspecto Social

A su vez, si bien esperan que sus trabajos sean desafiantes, requieren que estos les permitan establecer un buen equilibrio entre su vida laboral y su vida personal. Como bien han demostrado investigaciones previas, tienen un deseo mayor de integrar su vida personal con el trabajo. Buscan entornos flexibles que les permitan seguir con actividades sociales fuera del trabajo, aunque al mismo tiempo también requieren que dentro de sus ambientes laborales se establezcan buenas relaciones para que sea más agradable el trabajo día a día. Buscan que haya una buena comunicación interna y que se formen buenas relaciones con sus superiores.

Cabe destacar que la expectativa de un buen balance entre vida laboral y vida personal, si bien es importante, cobrará mayor importancia en un futuro cercano cuando quizás ya estén en vías de establecer una familia que requiera que estos puedan equilibrar ambos a la vez. Volviendo a la teoría de las etapas de carrera, parecería que los graduados entrevistados se

encuentran en un periodo de sus vidas en donde le atribuyen mayor importancia a su progreso profesional ya que todavía no cuentan con altas responsabilidades fuera del trabajo. Eso no quita sin embargo, que le vayan a dedicar más tiempo a su trabajo ya que dependerá de la situación de cada uno

Para el contrato psicológico, que un empleado cuente con la expectativa de que su empleador le permitirá retirarse a una hora determinada o que se le otorgue cierta flexibilidad es clave para su continuidad y su satisfacción laboral. Según algunos de los graduados, aunque no todos, la flexibilidad horaria también es un factor clave, así como el lugar donde se encuentran las oficinas de la empresa. Aunque investigaciones previas establecieron gran importancia a los aspectos sociales y del ambiente laboral en general, en esta investigación se observó que si bien lo tienen en cuenta, le acuña mayor importancia a los aspectos individuales y de desarrollo profesional.

Estabilidad Laboral, Boundaryless Careers & Careerism

Otro aspecto importante a analizar para los objetivos de esta investigación, es el nivel de careerism que aparentan tener los graduados. Tal como se estableció en el marco conceptual, Rousseau remarco que actualmente se observa una tendencia a cambiar de empleador frecuentemente, una característica que Cappelli asimismo recalco en su libro. Mediante los resultados acerca del nivel de careerism de los graduados, se puede constatar que a grandes rasgos los graduados tienen una tendencia medianamente alta a prever cambiaran de empleadores frecuentemente. El promedio general de la muestra resulto ser medianamente alto en comparación con estudios previos. Esta mismo se destaca al observar que el 58% de los encuestados y han cambiado de empleo desde el momento de su graduación.

El nivel de careerism de los graduados resulta importante en la medida que influye en cómo perciben su puesto actual, si bien como un paso hacia otro puesto futuro o como un puntapié para una carrera dentro de esa misma empresa. Esta variable permite detectar si los graduados esperan seguir carreras sin fronteras o carreras más tradicionales, ya que estudios previos se han apoyado en la idea de que los Millennials tienen un alto nivel de careerism y tienden a representar la idea de carreras sin fronteras.

Fuera de las características particulares de un puesto, el nivel de careerism hace ilusión al desarrollo futuro de sus carreras. A la larga, es un factor de decisión individual y que si bien se ve afectado por el ambiente, cada uno cuenta con su opinión o perspectiva al respecto. Lo curioso es que esto demuestra en gran parte lo que Cappelli describe del nuevo convenio

laboral actual. Hoy por hoy, se le atribuye gran importancia a aprender nuevas habilidades y apoderarse de nuevos conocimientos para aumentar la empleabilidad en el mercado laboral, lo cual a su vez entra en relación con esta tendencia a cambiar de empleador frecuentemente. Es por ello, que esta característica resulta ser interesante ya que va de la mano con las expectativas que los graduados remarcaron de mayor importancia anteriormente. En consecuencia además, termina siendo una fuerza que influye en la reconocida guerra por el talento.

Con los resultados obtenidos puede interpretarse que se encuentran más proclives a cambiar de empresa cuando les aparezca una nueva oportunidad, o un trabajo más interesante y/o desafiante. Al parecer, muchos buscan oportunidades de ampliar sus horizontes a través de los cambios de trabajo y traslados internacionales. Es por ello que se encuentran más inclinados a seguir boundaryless careers y no a estar confinados a hacer carrera dentro de una misma organización. Resultan ser más oportunistas, y tomar decisiones acordes a sus planes de carrera profesional. Si bien son muchas las razones por las que los graduados han cambiado de trabajo, además de por razones económicas, la mayoría hacen referencia a cuestiones particulares del puesto o de la empresa o a la falta de oportunidades.

Acorde con investigaciones previas acerca de los Millennials, aquella expectativa que hizo ilusión a la estabilidad/seguridad laboral, fue la que menor importancia recibió. Quizás sea que los graduados reconocen que pueden conseguir otro empleo en el mercado laboral, o simplemente porque les atrae la búsqueda de nuevas oportunidades. Sin embargo, también se puede deber a la facilidad de acceso a nuevas búsquedas gracias a las nuevas tecnologías y al auge de internet. Tal como han detallado mucho investigadores, para ellos la tecnología es su sexto sentido a través del cual logran encontrar nuevas oportunidades laborales.

Concluyendo, podría decirse que el nivel de careerism de la muestra no fue necesariamente alto, lo cual se lo puede atribuir a varias causas. Por un lado, los graduados provienen de perfiles muy diversos, particularmente de carreras muy diferentes entre sí, o con experiencias diversas. Quizás también resulta que para algunos sigue pesando el viejo paradigma laboral tradicional, y por último se puede deber justamente a la etapa de carrera en la que se encuentran actualmente. Se lo podría atribuir a que no tienen bien en claro su trayectoria futura, ya que se encuentran recién en los comienzos de su carrera profesional. Dependerá de

la experiencia y el desarrollo que hagan en sus puestos actuales para determinar si les resulta viable hacer carrera dentro de una misma organización.

A modo de concluir, lo que permitió detectar la encuesta, es que si bien todas las expectativas que formaron parte de aquella son importantes para los graduados de esta generación “Y,” hay ciertos atributos que toman mayor relevancia. A su vez, a partir de esta se logró elaborar un cierto perfil de un grupo de graduados de la generación “Y,” con ciertas particularidades que a su vez no fueron muy diferentes a lo que expusieron los autores e investigadores. Si bien demostraron ciertas características, estas están acorde a lo que expusieron los investigadores en estudios previos.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Reflexiones Finales

En vista del advenimiento de la generación “Y” en el mercado laboral, resulto ser de gran interés estudiar las expectativas laborales que poseen los graduados de la Universidad de San Andrés y aquellas características que más priorizan en sus trabajos. No resulta ser novedoso, que las relaciones laborales actualmente han evolucionado, y algunos de los cambios provienen de las diferencias generacionales en el ambiente laboral. Estudios previos han demostrado que los jóvenes de la generación “Y” han ingresado al mercado laboral con características particulares y que por lo tanto priorizan diferentes aspectos en sus decisiones de carrera. Es entonces, que este estudio se focalizó en las expectativas laborales que poseen empleados de dicha generación en cuanto a su contrato psicológico.

Las expectativas laborales juegan un rol primordial en toda relación de trabajo ya que se ha investigaciones previas han demostrado su posible relación con los niveles de satisfacción laboral, compromiso, lealtad, y hasta mismo la intención por permanecer o desvincularse de la empresa. Como bien se ha observado a lo largo de esta investigación, son muchas las expectativas laborales que un empleado puede poseer en vista de su relación laboral. Es por ello que el interés principal de esta investigación fue detectar aquellas que poseen los jóvenes de esta generación y jerarquizarlas, y así permitir comprender mejor sus decisiones de carrera y su comportamiento. Así es que los empleadores podrán detectar que estrategias desarrollar para atraer, reclutar y retener a sus empleados “Y,” haciendo hincapié en aquellos aspectos de mayor importancia.

Tal como se lo esperaba, los millennials de esta investigación demostraron que a nivel general, cuentan con altas expectativas laborales y de carrera y que se adecúan a las características provistas en estudios anteriores. En primer lugar, los resultados demostraron que los millennials que participaron de la encuesta, le atribuyen mayor importancia a elegir trabajos interesantes y desafiantes. Así es, que están haciendo referencia al contenido del puesto de trabajo y las responsabilidades particulares del puesto. Buscan empresas que les interesen, y contar con un empleo que les parezca significativo y desafiante en el que puedan potenciar su aprendizaje del mundo laboral. Este mismo, si bien resulta ser un aspecto

altamente subjetivo, es inherente al contrato psicológico, e indica que en fin dependerá de la perspectiva de cada individuo para determinar qué le resulta interesante o desafiante a uno.

Luego, se identificó la importancia que le imponen a las oportunidades de crecimiento que le puede otorgar su empleador. Los graduados, acentuaron la importancia de que su empleo les permita desarrollar continuamente nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos. De esta manera, demuestran su interés por seguir siendo atractivos en el mercado laboral manteniendo un alto grado de *empleabilidad*. Es entonces, que junto con otras de las respuestas obtenidas, se puede asumir que muchos prefieren un trabajo interesante que les permita crecer profesionalmente por sobre un trabajo bien remunerado. Si bien el salario sigue siendo importante, están menos enfocados en ganar dinero y más en el potencial de aprendizaje que tiene la posición y la satisfacción personal que les puede otorgar. Tal como distinguieron Dries et al. (2005) "millennials esperan cada vez más puestos de trabajo significativos y desafiantes que generen oportunidades de aprendizaje y los ayuden a avanzar en sus carreras" (Dries et al. 2005 en De Vos & De Hauw 2010:8).

Al identificar estos últimos aspectos como prioridad, ayuda a confirmar el carácter ambicioso e impaciente que se le suele atribuir a estos jóvenes. Son ambiciosos y propensos a buscar activamente mejores oportunidades de carrera. Como tal, la progresión de carrera resulta ser un conductor de motivación importante para estos millennials e influencia las decisiones de carrera que tomen, si permanecerán o se desvincularán de su empresa. Es por ello que actualmente se observa que los individuos poseen mayor apego a su propia carrera laboral y a sus deseos por progresar que al compromiso o la lealtad hacia un determinado empleador, como bien se detectó hay una tendencia a que cambien de empleador más seguido. Lo que los motiva es el desafío y la idea de progresar en sus respectivas carreras, especialmente en el punto en el que se encuentran de sus carreras.

Otro aspecto importante a destacar es el interés que tienen en lograr una buena integración entre su vida laboral y su vida personal, así como también la gran importancia que le designan al aspecto social dentro del ambiente laboral. Buscan que en sus trabajos se cree un entorno agradable que fomente las relaciones sociales y que encuentren mucha colaboración. Resulta esencial para quienes pretenden atraer y retener a estos jóvenes, que reconozcan la importancia del clima laboral y la cultura organizacional. Cuando se encuentren en un ambiente que fomente la interacción y la comunicación interna, estarán más propensos a crear

mejores alianzas y aumentar su compromiso con la empresa. En tal sentido, se crearán contratos psicológicos mas fuertes entre empleados "Y" y sus respectivo empleador.

A grandes rasgos, se detectó que quienes participaron de esta investigación, cumplen con las principales características que han revelado estudios previos acerca de esta generación. El conjunto de variables analizadas, son aquellas que influyen en las decisiones de carrera de cada joven. Ahora bien, en definitiva, dependerá de la circunstancia de cada uno y las prioridades que cada uno se imponga para determinar si el puesto de trabajo en el que se encuentra está acorde a sus deseos de carrera o no. Según esta investigación, se puede corroborar que existen varios factores que influyen sobre el contrato psicológico, y si bien este estudio se pretendió exponerlos, resulta difícil determinar por adelantado aquellos conceptos que un empleado priorizará en su contrato.

En virtud de lo expresado y analizado, lo que se puede resaltar, es que son ambiciosos, ávidos por aprender y ser desafiados, requieren mucho de sus trabajos e irán en busca del trabajo que mejor cumpla con sus expectativas. Buscarán empresas que les ofrezcan la mejor oportunidad para desarrollar sus carreras, y de no serlo no dudarán en cambiar de empleador. Puede ocurrir que estarán más dispuestos a emplear un mayor esfuerzo para ayudar a la organización a lograr sus objetivos, y aumentar la productividad de aquellos cuando se encuentren en ambientes que cumplan en gran parte con estas expectativas principales. De tal forma, se aseguran su seguridad laboral mediante la mejora de su empleabilidad en el mercado laboral. Si bien sus pretensiones parecerían ser altas y hasta quizás poco realistas, son conscientes de la importancia de seguir aprendiendo y adquiriendo nuevas habilidades como factor primordial para un buen desarrollo profesional.

En cierto sentido, reconocen que se encuentran en un momento estratégico de sus carreras, en donde deberán invertir su tiempo y dedicación para encontrar nuevas oportunidades de carrera. Se encuentran en los inicios de sus carreras profesionales, buscando aprender y progresar al mismo tiempo, característico según la teoría de las etapas de carrera de Schein. Como bien señalaron De Vos y De Hauw (2010:6). "millennials adoptan un enfoque más proactivo hacia su propia seguridad mediante la mejora de su empleabilidad en el mercado laboral."

Con el propósito de detectar la tendencia de carrera de los graduados a futuro, se midió el nivel de careerism de los graduados. En promedio, resulto ser relativamente alto, lo cual

refleja la tendencia de que ya no predomina el concepto de la carrera tradicional dentro de los millennials. Se observa que los cambios de empleo tienden a ser más frecuentes. El alto porcentaje de graduados que ya ha cambiado de trabajo desde su graduación, resalta esta realidad. Por otro lado, se encontró que las respuestas obtenidas se encuentran en línea con las ideas de Cappelli, Rousseau y otros acerca de la nueva dinámica del mercado laboral, en donde resulta esencial la empleabilidad. Se encuentran cada vez menos carreras que siguen una vía tradicional sino que planean perseguir una carrera fuera de los límites de una misma organización (*boundaryless career*).

La literatura sobre la generación “Y,” y mismo los resultados que se obtuvieron en este estudio, dan la impresión de que los empleados consideran a la estabilidad laboral como una característica menos importante a las demás. Esto va en paralelo a la idea de la empleabilidad y los cambios que se han observado en el mercado laboral. Por tanto, cabe concluir, que para este grupo de graduados al menos, prevalece la importancia de seguir siendo empleables frente al mercado laboral. Los resultados de este estudio sugieren que los individuos tenderán a desenvolverse en el mercado laboral en busca de la mejor oportunidad y son más proclives a cambiar de empresas frecuentemente a lo largo de sus carreras profesionales. Tal como ha señalado el profesor Hatum, “si bien el aprendizaje y el desarrollo son importantes, para esta generación las transiciones de carrera son cruciales” (Hatun, 2011:72). Hoy en día, es necesario hacer hincapié en el aprendizaje permanente para potenciar las habilidades de trabajo que uno posee. La *empleabilidad* es una característica clave del nuevo convenio laboral y del nuevo contrato psicológico emergente.

Se puede concluir entonces, que los jóvenes “Y” se encuentran motivados por una amplia combinación de factores o atributos que componen sus contratos psicológicos. Por eso mismo, este estudio sugiere que la comprensión de las expectativas de estos empleados puede resultar beneficiosa para que las empresas diseñen nuevas estrategias no solo de reclutamiento sino también de retención. Teniendo en cuenta las expectativas de estos jóvenes y enfocándose en aquellas que mas priorizan, es que las empresas podrán crear contratos psicológicos que perduren por mas tiempo sin que los empleados perciban la necesidad de cambiar de empleador para desarrollar su carrera profesional. Por lo tanto, en primera instancia, los empleadores deben comprender las expectativas de estos jóvenes para luego poder diseñar estrategias de formación y desarrollo que ayuden a reducir las posibles brechas que pueden resultar entre las expectativas de trabajo y las realidades laborales. Estas

brechas pueden provocar reacciones negativas muy fuertes, afectando el contrato psicológico que se haya establecido. El no poder cumplir con las expectativas puede ser tan decepcionante y provocar en aquellos un aumento de su intención a cambiar de empleador. De manera que, las empresas deberían capitalizarse en la información provista en este estudio, para así lograr mejorar las relaciones laborales entre empleado y empleador y asumir el desafío. Las empresas deben comprender que ninguna generación es igual a la otra, las expectativas van cambiando con el tiempo y las empresas deben adecuarse a estos cambios.

Para las organizaciones que compiten para reclutar los mejores talentos “Y” del mercado, estos resultados le permitirán establecer en donde apalancarse para crear una ventaja competitiva que permitirá atraer y retenerlos de manera efectiva. Deben reconocer que esta generación cuenta con grandes expectativas de desarrollo y progreso y un gran potencial de aprendizaje que no han desarrollado a pleno todavía, ya que se encuentran en los inicios de sus carreras profesionales. Es imprescindible que inviertan en quienes contraten, para que aquellos no decidan abandonar la empresa por incumplimiento de las expectativas de su contrato psicológico.

El desafío al que se enfrentan las organizaciones en vistas de esta problemática y los resultados expuestos, es grande. Estas deberán descubrir nuevas estrategias creativas y de bajo costo que les permita cumplir con ciertos aspectos que esperan estos millennials en sus trabajos. Estos jóvenes buscan trabajos desafiantes, que les interesen y con una variedad de responsabilidades. El salario por sí solo no resulta ser suficiente para retener a estos jóvenes. Buscan que la empresa establezca opciones de desarrollo y crecimiento profesional, y que preferentemente otorgue cursos de formación y capacitación para ayudar a aumentar sus habilidades y capacidades. Por último, además, no solo buscan que sea un ambiente flexible y agradable sino que este mismo les permita establecer un buen equilibrio entre su vida laboral y su vida personal. Que las empresas generen un espacio de aprendizaje mutuo en donde se puedan apalancar en las habilidades y los conocimientos de cada empleado que contraten. Si las empresas no reconocen e intentan proporcionar estos aspectos que han mencionado los graduados, estarán más propensos a elegir otra empresa en donde trabajar.

Las relaciones laborales son complejas, y en tal sentido cada empleador decidirá qué estrategias tomará en pos de asegurarse un buen contrato psicológico con sus empleados. Varias de las expectativas con las que cuentan estos jóvenes, pueden resultar sumamente costosas para las organizaciones. Por lo que, el desafío para las empresas será entender esta

Generación “Y:” Sus Expectativas Laborales

nueva generación, reconocer sus expectativas y los cambios que se han observado en el mercado laboral, y amoldar sus políticas y propuestas laborales en función de lo que cada empresa considere importante. Que una empresa no cumpla con ciertas de estas expectativas podría aportarle grandes dificultades para asegurar contratos psicológicos positivos y complicaciones en cuanto al compromiso, satisfacción y motivación laboral.

*“This generation has the highest likelihood of having unmet expectations with respect to their careers and the lowest levels of satisfaction with their careers at the stage that they’re at.”
(Lyons en Stein, 2013:52)*

Limitaciones

Debe aclararse, que para la confección de la presente investigación se utilizaron datos provenientes exclusivamente de graduados de la Universidad de San Andrés, una universidad de altos estándares en Argentina. A tal efecto, la posibilidad de generalizar los resultados hacia jóvenes millennials provenientes de diversas universidades o países es limitada. No obstante, los resultados han sido similares a aquellas investigaciones acerca de millennials en otros países. Es por ello que, resultaría interesante desarrollar el mismo análisis en otras universidades que permita confeccionar una comparación entre los resultados. Es probable entonces, que utilizando otros jóvenes de muestra se reflejarían otros resultados.

Sugerencias para futuras líneas de investigación

A partir de los resultados observados a lo largo de esta investigación, han surgido varios temas interesantes para futuras investigaciones. A primera vista, sería interesante analizar a futuro si las expectativas de los graduados cambian en la medida que van progresando en sus carreras profesionales o si siguen priorizando las mismas expectativas. Se estima que el nivel de importancia de ciertos atributos tendería a subir en la medida que pase el tiempo. A su vez, también el impacto de una recesión económica podría ser importante analizar en cuanto a que afecta las decisiones de carrera que puedan tomar.

Al margen de esta investigación, otro tema que parecería atractivo estudiar es la definición de éxito para estos jóvenes en comparación con generación previas. Por otro lado, en términos más específicos, el interés de esta generación por desempeñarse como emprendedores, o el de pertenecer a empresas que cuenten con acciones de responsabilidad social empresaria podrían ser temas para abordar en futuras investigaciones. Así como también la importancia de la *marca empleadora* de una organización. Por último, habiendo descripto las características y expectativas de la generación “Y;” ¿Cuáles serán los cambios que generará la generación Z?

CAPÍTULO VI

Bibliografía

Aichinger, J. & Barnes L. (2010). *Accounting Employee Expectations and the Psychological Contract* Global Review of Accounting and Finance Vol. 1. (1). pp. 189-202

Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996) *The Boundaryless Career: A New Employment Principal for a New Organizational Era*. Oxford University Press.

Atkinson, C. (2002) *Career Management and the changing psychological contract*. *Career Development International*. 7.1: 14-23

Bankins, S. (2012). *Investigating the dynamics of the psychological contract: How and why individuals' contract beliefs change* QUT Business School. Queensland University of Technology. Brisbane, Australia.

Bottorff, Laura M. (2011). *Work Attribute Importance and Loyalty Intention: Millennial Generation Psychological Contract*. Claremont Colleges Senior Thesis. Paper 110.

Burke, R. J., Ng, E. (2006). *The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*. Vol. 16 pp. 86-94

Caldumbide, S. (2012) *Tres Generaciones en las Empresas, como superar las diferencias y maximizar los beneficios*. *Gerencia Ambiental: La revista sobre Sustentabilidad Empresarial*. Año XIX, Vol. 192.

Cappelli, Peter. (2001). *El Nuevo Pacto en el Trabajo Empresas y empleados ante el Mercado laboral de hoy*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

Chiavenatto, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, D.C.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2008) Psychological contracts. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications,

Cullinan, N, Dundon, T. (2006) *The Psychological Contract: a critical review* *International Journal of Management Reviews*. 8 (2): pp.113-129

Dadi, V. (2012) *Promises, Expectations, and Obligations – Which Terms best Constitute the Psychological Contract*. *International Journal of Business and Social Science*, volume 3 issue 19 (Oct 2012)

De Vos, A. & Buyens, D. (2001). *Managing the Psychological Contract of Graduate Recruits: A Challenge for Human Resource Management*. Working Paper, January 2001, Universiteit Gent: Faculteit Economie en Bedrijfskunde.

De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2001) *Antecedents of the Psychological Contract: The Impact of work values and exchange orientation on organizational newcomers' psychological contract*.

Edelberg, Guillermo. (2011). *La Generación Y en el mundo del trabajo*. 13 de Junio. <http://www.incae.edu/ES/blog/2011/06/13/la-generacion-y-en-el-mundo-del-trabajo/> (11/4/2013)

Fish, Lynn A. & Fish, Lauren. A. (2010). *Career Expectations and Perceptions of Part-time MBA Students*. College Student Journal, Vol. 44, Fascículo 3.

Francichevich, A., & Marchiori, E., (2008). *Generación Y, sangre nueva en la empresa*. Revista de Antiguos Alumnos Año XXV Diciembre 2008: 96-100

Freese, C. & Schalk, R. (2008). *How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures*. South African Journal of Psychology. Vol 38 (3) pp.269-286.

Freese, C. (2007) *Organizational Change and the Dynamics of Psychological Contracts: A Longitudinal Study*. Universiteit van Tilburg. Ridderprint Offsetdrukkerij B.V., Ridderkerk, The Netherlands.

Guest, David E. (2004). *The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract*. Applied Psychology: An international Review. 53 (4), pp.541-555.

Harwood, R. (2006) *The Role of the Psychological Contract in the Contemporary Workplace: An Interview with Prof. Denise M. Rousseau* <http://www.unfortu.net/~rafe/links/rousseau.html> (26/3/2013)

Hatun, Andrés. (2011). *La Generación del Milenio*. Harvard Business Review. Nov 2011. P. 67-76

Hershatter, A. & Epstein, M. (2010). *Millennials and the world of work: An Organization and Management Perspective*. Journal of Business and Psychology, 25:211-223.

Inkson, K., (2007). *Understanding careers: A metaphor-based approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Irizarry-Hernández, Eliel B. (2009). *La Generación Y o Generación Milenaria: El Nuevo Paradigma Laboral*. Revista Empresarial Inter Metro. Vol. 5 (2) pp.10-25

- Johansen, S. & Von Treuer, K. (2012). *An examination of psychological contracts, careerism and intention to leave*. Career development international, vol. 17, no. 5, pp. 475-494.
- Johnson, M. & Johnson, L. (2010). *Generations Inc. Managing Boomers to Linksters, Managing the friction between generations at work*. American Management Association, New York.
- Lehmann, Francisco. (2011). *Generación Y*. 8 de Noviembre <http://franciscolehmann.com/web/2011/11/generacion-y/> (6/3/2013)
- Loughlin, C., & Barling, J. (2001). *Young workers' work values, attitudes, and behaviours*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 74, pp. 543-558.
- Mercer. Bellino, Agustina. (2012). *Las Generaciones y la Compensación Integral*. 4 de Noviembre. <http://formacionprofesional.socials.uba.ar/files/2012/10/3%C2%BA-Presentaci%C3%B3n-LIC.-AGUSTINA-BELLIDO.pdf> (23/3/2013)
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts.
- Minolli, Cristina B. (2010). *La Sociedad del conocimiento, el moderno sujeto laboral y el desarrollo de talentos*. Documento de trabajo Nro. 431 UCEMA.
- Molinari, Paula. (2008). *Generación Y: Perfil Laboral de las personas que usan Facebook*. MateriaBiz. 23 de Junio. <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=37019> (10/2/2013)
- Molinari, Paula. (2013). *Qué busca la Gen Y en el trabajo*. 26 de Febrero. <http://www.pmolinari.com/index.php/category/generacion-y/> (14/3/2013)
- Ng, E., Schweitzer, L. & Lyons S. (2010). *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*. Journal of Business Psychology Vol. 25. Pgs. 281-292
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). *Violating the psychological contract: Not the exception but the norm*. Journal of Organizational Behavior, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau D. M. (1994). *Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study*. The Academy of Management Journal. Vol. 37, No. 1, pp. 137-152.
- Roehling, Mark V. (1997) *The origins of early development of the psychological contract construct*. Journal of Management History. 3 (2) pp.204
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). *Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, pp. 679-695.

Rousseau, Denise M. (1990). *New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts*. Journal of Organizational Behavior. Vol. 11, No. 5 p.389-400

Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

Rousseau, Denise M. (2001b) *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. Journal of Occupational & Organizational Psychology. Nov 2001, Vol 74 issue 4 pp.511

Sabino, Carlos A. (1998). *Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Edición Ampliada

Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall : Pearson Educación: Addison-Wesley

Simón, C. y Allard, G. (2007). *Generación “Y” y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Instituto de Empresa Business School. España, p 8. http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf (17/3/2013)

Smola, K. W., Sutton, C. D. (2002). *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millenium*. Journal of Organizational Behavior. Vol. 23 (4) pp. 363-382

Sparrow, P. & Cooper, C. (1998). *New organizational Forms: The Strategic Relevance of Future Pscyhological Contract Scenarios*. Canadian Journal of Administrative Sciences. Vol 15, Issue 4 pp.356-371. Decemenber 1998

Stafford, J. O. (2007) *An examination of the relationship between a realistic job preview and job applicants; psychological contract perceptions*. Auburn University, ProQuest, UMI dissertations Publishing, 3301907.

Stein, J. 2013. *“The New Greatest Generation. Why millennials will save us all”* TIME Magazine. May 20, 2013.

Stone, K. (2001). *The New Psychological Contract: Implications of the Changing Workplace for Labor and Employment Law*. UCLA Law Review, Vol. 48, February, 2001

Sturges, J. & Guest, D. (2001). *Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organizational commitment and turnover intentionsof graduates early in their career*. British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 29, (4), pp. 447-462.

Sutton, G. & Griffin M. (2004). *Integrating expectaions, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals*. Journal of Occupational and Organizational Psychology Vol 77, pp. 493-514.

Tata Tata, G. *El Contrato Psicológico: relación laboral empresa-trabajador* Acciones e Investigaciones Sociales, Universidad de Zaragoza. 15 pp. 85107

Van de Ven, C. (2009). *Strategies to Address Recruiting and Retention Issues in the Military*. Chapter 3E –The Psychological Contract: A big deal! Behavioural Sciences Service Centre, Ministry of Defence, The Hague, NLD

Wellin, M.(2007) *Managing the psychological contract: using the personal deal to increase business performance*. Aldershot:Gower.

Trabajo de Graduación de Grado y MBA Previos

Curcuy, S. (2012). *Balance trabajo-vida personal para la generación "Y": el caso de una consultora PyME en Argentina*. Universidad de San Andrés. Tesis MBA 16.

Formica, F. (2009). *Política de promoción: un análisis sobre las herramientas de comunicación utilizadas para captar a usuarios pertenecientes a diferentes generaciones: baby boomers vs. Millennials*. Universidad de San Andrés T.L. Adm. 756

Lerman, S. P. (2011). *Gestión del talento en la generación Y: análisis de los procesos de atracción, retención y poaching*. Universidad de San Andrés. Tesis MBA 23.

Magenta, M. (2009). *El proceso de violación del contrato psicológico y sus consecuencias para el empleado*. Universidad de San Andrés. Tesis M. Est. 7.

Mammarelli, M. (2010). *Ruptura del contrato psicológico en los procesos de fusiones y adquisiciones: el caso Telephone2 y Grupo Alternativa*. Universidad de San Andrés. MBA 26.

Molteni, A. F. (2003). *Salud laboral: estrés y patrón de conducta tipo A: estudio sobre graduados de la Universidad de San Andrés*. Universidad de San Andrés T.L. Adm. 437.

Simone, C. (2009). *La ruptura del contrato psicológico en casos de fusiones y adquisiciones: el caso Movistar*. Universidad de San Andrés. Tesis MBA 31.

Glosario

<i>Boundaryless Careers</i>	13
<i>Careerism</i>	25
Contrato Psicológico.....	17
<i>Empleabilidad</i>	14
Expectativas Laborales.....	21
Generación “Y”.....	26
<i>Nuevo convenio laboral</i>	13

CAPITULO VII

Anexos

Anexo A:

Expectativas Laborales: ENCUESTA Pozzi, 2013	Rousseau, 1990	Robinson et al., 1994	De Vos & De Hauw , 2010	De Vos & Buyens, 2001	Robinson and Wolfe Morrison, 1997	Ng, Sweitzer & Lyons, 2010	De Vos, De Stobbeleir & Meganck, 2009	Aichinger & Barnes, 2010
<i>Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa</i>	Career Development & Promotions	Advancement	Career Development & Opportunities for promotion	Career Opportunities, Promotion Opportunities & Rapid Advancement	Opportunities for growth & Advancement	Opportunities for advancement in position	Career Opportunities	Opportunities for Advancement
<i>Buen Nivel Salarial & Buenos Beneficios Adicionales</i>	High Pay	High Pay	Financial rewards (attractive benefits package)	Economic Advantages	Fair pay & Attractive Benefits	Good initial salary level & Good health and benefits plan	Financial Rewards	Good Salary and Benefits
<i>Que mi trabajo sea interesante y desafiante</i>			Job content & Autonomy in one's job	Interesting Tasks	Enriched job	Meaningful work experiences, Good variety of work, & Challenging work	Interesting Job Content	Challenging and Interesting Job
<i>Oportunidades para capacitarme y desarrollar nuevas habilidades</i>	Training	Training & Development	Training	Training Opportunities	Sufficient tools and resources	Good training opportunities & developing new skills		
<i>Obtener feedback sobre mi desempeño</i>				Regular performance feedback				Getting feedback on performance
<i>Estabilidad Laboral</i>	LT job security	Job security	Job security			Job Security		Job Security
<i>Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales</i>			Social atmosphere & connections	Stable work environment & Informal relationships	Supportive work Environment	Nurturing work environment	Social Atmosphere	Working in a positive environment
<i>Lograr un buen balance vida-trabajo</i>			Work life Balance			Work-Life Balance	Work Life Balance	Achieving a Work-Life Balance
<i>Que se me otorgue un alto grado de responsabilidad</i>				Involvement in decisions	Responsibility			Being given a high level of Responsibility
<i>Colaboración y Trabajo en equipo</i>		Support				Good people to work with & Good people to report to		Working as part of a team & Working with people with my own age.

Anexo B

Tabla B1 Muestra N=150		
Variable	N	%
Edad		
23	34	23%
24	26	17%
25	27	18%
26	22	15%
27	18	12%
28	14	9%
29	6	4%
30	3	2%
Sexo		
Femenino	84	56%
Masculino	66	44%
Año de Graduación		
2007	20	13%
2008	18	12%
2009	17	11%
2010	33	22%
2011	26	17%
2012	36	24%
Carrera		
Administración de Empresas	55	37%
Economía	38	25%
Comunicación	16	11%
Relaciones Internacionales	13	9%
Contador Público	10	7%
Ciencias de la Educación	10	7%
Ciencia Política	4	3%
Abogacía	4	3%
Situación Laboral		
Empleado en relación de dependencia	138	92%
Soy emprendedor/a	12	8%
Antigüedad Laboral		
Menos de 6 meses	28	19%
Entre 6 meses y 1 año	34	23%
Entre 1 año y 3 años	66	44%
Entre 3 años a 5 años	18	12%
Mas de 5 años	4	3%
Cambio Laboral		
Si	89	59%
No	61	41%

Table A2: Careerism	
Variable	Careerism
Edad	
23	17.97
24	17.65
25	17.22
26	16.23
27	16.89
28	16.86
29	16.00
30	15.33
Sexo	
Femenino	17.13
Masculino	17.20
Año de Graduación	
2007	16.85
2008	15.89
2009	15.82
2010	17.39
2011	17.46
2012	18.17
Antigüedad Laboral	
Menos de 6 meses	17.50
Entre 6 meses y 1 año	18.94
Entre 1 año y 3 años	16.80
Entre 3 años a 5 años	14.94
Mas de 5 años	15.50
Situación Laboral	
Empleado en relación de dependencia	16.99
Soy emprendedor/a	19.08

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

Tabla B3 Expectativas Laborales	MUY	Importante	MI & I	Más o menos	PI	Poco	No es	PI & NI
	Importante	Importante		Importante		Importante	Importante	
Trabajo Interesante y Desafiante	102	46	99%	2	100%	0	0	0%
Oportunidades de Crecimiento	77	61	92%	12	100%	0	0	0%
Buen nivel salarial y beneficios adicionales	45	92	91%	11	99%	2	0	1%
Oportunidades de Capacitación y Desarrollo de Nuevas Habilidades	46	77	82%	25	99%	2	0	1%
Entorno Agradable que fomente las Relaciones Sociales	42	72	76%	27	94%	9	0	6%
Equilibrio Vida Laboral y Vida Privada	45	62	71%	30	91%	12	1	9%
Alto Grado de Responsabilidad	15	90	70%	38	95%	6	1	5%
Recibir Feedback sobre desempeño laboral	11	77	59%	54	95%	7	1	5%
Ambiente de Colaboración y Trabajo en Equipo	10	84	63%	35	86%	19	2	14%
Estabilidad Laboral: Contrato fijo, estable, y seguro	11	63	49%	58	88%	16	2	12%

Tabla B4 Careerism	Extremadamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Tomé este trabajo como un paso hacia un mejor puesto en otra organización	9	35	21	53	32
Espero trabajar en una variedad de diferentes organizaciones a lo largo de mi carrera	1	22	49	53	25
No espero cambiar de organización frecuentemente a lo largo de mi carrera (Inv)	12	47	50	33	8
Hay muchas oportunidades de carrera que espero explorar después de dejar mi empleo actual	0	12	33	74	31
Estoy buscando una organización en donde realmente pueda hacer carrera a largo plazo (Inv)	20	32	41	31	26

Anexo C: Encuesta

¿Cuáles son tus Expectativas Laborales?

Esta encuesta procura detectar cuáles son las principales expectativas laborales de la Generación Y. Está orientada a quienes estén trabajando en empresas principalmente.

¿Qué esperan de sus empleadores? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Preferencias?

Esta misma, no debería llevarles más de 10 minutos.

Es completamente anónima, por lo que les agradecería que sean sinceros.

Al finalizar podrán observar los resultados acumulados.

Los que deseen recibir un resumen de los resultados una vez que cierre la encuesta, pueden contactarme a sofi.udes@gmail.com

Datos Generales

1. **Edad** * 21 - 30
2. **Sexo*** Femenino / Masculino
3. **Carrera** * Administración de Empresas / Economía / Comunicación / Ciencias de la Educación / Relaciones Internacionales / Abogacía / Contador Público / Ciencia Política
4. **Año de Graduación** * 2002 - 2013
5. **Situación Laboral** * Empleado en relación de dependencia / Desempleado / Soy Emprendedor/a / Trabajo como docente o investigador
6. **¿Hace cuánto que trabajas en tu empresa actual?** * Menos de 6 meses / Entre 6 meses y 1 año / Entre 1 año y 3 años / Entre 3 años y 5 años / Más de 5 años
7. **¿Cambiate de empresa desde que te graduaste?** * Sí / No
8. **Si es que sí, ¿Por qué motivo?** (Pregunta Abierta)
9. **En el caso de que hayas cambiado de empleador, ¿Se relaciona con alguno de los siguientes factores?**
 - Falta de oportunidades de crecimiento
 - Bajo nivel salarial y/o pocos beneficios adicionales
 - Trabajo poco interesante y poco desafiante
 - Falta de capacitación y posibilidad de desarrollar nuevas habilidades
 - No recibía feedback sobre mi desempeño
 - No era un contrato fijo, estable, y seguro
 - Un entorno de trabajo poco agradable que no fomenta las relaciones sociales
 - No me permitía lograr un buen equilibrio entre mi trabajo y mi vida privada
 - Se me otorgaba poca responsabilidad
 - Poca colaboración y trabajo en equipo

Segunda Parte:

¿Cuán importante es que se cumplan estas condiciones en tu trabajo? *

Por favor, elegir como máximo 3 que consideraran Muy Importante, por lo que se recomienda leerlas todas primero.

	No es Importante	Poco Importante	Más o menos Importante	Importante	MUY Importante
Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buen nivel salarial y beneficios adicionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que mi trabajo sea interesante y desafiante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que la empresa me provea oportunidades para capacitarme y desarrollar nuevas habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que pueda recibir feedback sobre mi desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabilidad Laboral– Que me ofrezca un contrato fijo, estable, y seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que el entorno de trabajo sea agradable y fomente las relaciones sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que me permita lograr un buen equilibrio entre mi vida laboral y mi vida privada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que se me otorgue un alto grado de responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que fomente la colaboración y el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuál sería el factor MÁS importante para vos? * (Elegir entre los 10 atributos mencionados en la pregunta anterior)

¿Tenés alguna otra expectativa que influye/impacte en tu relación laboral o en tus decisiones de carrera? * (Pregunta Abierta)

Tercera Parte

Indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo teniendo en cuenta tu situación actual. *

	No estoy trabajando	Extremadamen te en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Tomé este trabajo como un paso hacia un mejor puesto en otra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espero trabajar en una variedad de diferentes organizaciones a lo largo de mi carrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No espero cambiar de organización frecuentemente a lo largo de mi carrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay muchas oportunidades de carrera que espero explorar después de dejar mi empleo actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy buscando una organización en donde realmente pueda hacer carrera a largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué te motiva a seguir trabajando donde estas ahora? (Pregunta Abierta)

Anexo D: Resultados Encuesta

D1

No es Importante	1
Poco Importante	2
Más o menos Importante	3
Importante	4
MUY Importante	5

EXPECTATIVAS

#	Edad	Sexo	Carrera	Año de Graduación	¿Hace cuanto que trabajas en tu empresa actual?	¿Cambiate de empresa desde que te graduaste?	Oportunidades de crecimiento	Buen nivel salarial y beneficios adicionales	Que mi trabajo sea interesante y desafiante	Oportunidades para capacitarme y desarrollar nuevas habilidades	Que pueda recibir feedback sobre mi desempeño	Estabilidad Laboral	Entorno agradable y fomento las relaciones sociales	Equilibrio entre mi vida laboral y mi vida privada	Que se me otorgue un alto grado de responsabilidad	Que fomente la colaboración y el trabajo en equipo	¿Cual seria el factor MAS importante para vos?
1	23	F	Admin	2011	0.5-1a	No	4	3	5	5	2	3	5	3	3	2	CH
2	23	F	Admin	2012	0.5-1a	Si	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	ID
3	23	F	Admin	2012	1-3a	No	4	3	5	4	5	4	4	3	5	4	ID
4	23	M	Eco	2012	1-3a	No	4	5	5	5	4	3	4	3	3	3	SB
5	23	F	Admin	2012	1-3a	No	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	EA
6	23	F	Com	2012	<0.5a	Si	5	4	5	4	3	4	3	3	3	5	ID
7	27	F	Conta	2008	1-3a	Si	5	4	4	5	4	4	4	5	3	3	SB
8	23	F	Eco	2012	1-3a	No	5	3	5	4	4	3	4	3	5	2	ID
9	27	F	Educ	2009	0.5-1a	Si	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	ID
10	23	F	Polit	2012	<0.5a	No	5	4	4	5	3	5	4	1	4	3	CH
11	23	F	Admin	2012	0.5-1a	Si	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	ID
12	25	F	Educ	2009	0.5-1a	Si	3	5	5	3	3	4	4	4	3	4	ID
13	24	M	Educ	2011	1-3a	No	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	ID
14	24	F	Eco	2010	1-3a	No	5	5	4	4	3	4	5	4	3	3	EVP
15	24	F	Admin	2012	1-3a	No	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	OC
16	25	F	Educ	2012	<0.5a	Si	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	ID
17	23	F	Admin	2012	0.5-1a	No	4	5	4	5	3	5	4	2	4	3	EA
18	23	M	Admin	2011	0.5-1a	No	4	4	5	3	4	3	4	5	4	5	ID
19	23	M	Eco	2012	0.5-1a	No	3	4	4	5	3	2	5	5	1	4	EVP
20	25	M	Admin	2010	3 a 5	No	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	OC
21	23	F	Eco	2012	<0.5a	No	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	OC
22	24	F	Admin	2010	1-3a	No	4	5	5	4	4	4	2	3	4	4	ID
23	23	F	Eco	2011	<0.5a	No	5	5	5	4	4	3	4	3	2	4	ID
24	23	F	Conta	2012	<0.5a	Si	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	CH
25	24	M	Admin	2010	1-3a	No	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	EVP
26	23	M	Eco	2012	0.5-1a	No	3	4	5	4	4	3	4	4	4	2	ID
27	24	F	RRII	2011	0.5-1a	No	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	ID
28	24	F	Conta	2012	1-3a	No	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	ID
29	23	M	Eco	2011	0.5-1a	Si	3	4	5	5	4	3	3	3	4	4	ID
30	23	F	Admin	2012	1-3a	No	5	5	4	4	4	2	4	5	3	3	EVP
31	23	M	Eco	2011	1-3a	No	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	TE

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

32	23	F Educ	2012	1-3a	No	5	4	5	5	3	3	4	3	2	4	ID
33	24	M Eco	2010	1-3a	Si	4	4	5	5	2	3	4	5	4	2	ID
34	26	M Admin	2009	3-5a	No	4	5	5	5	2	2	3	2	2	3	ID
35	23	M Admin	2012	0.5-1a	Si	4	4	5	3	5	3	4	3	5	4	ID
36	25	M Eco	2010	<0.5a	Si	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	EA
37	24	M Admin	2012	<0.5a	No	5	3	4	4	4	3	4	3	4	2	CH
38	25	M Conta	2012	<0.5a	Si	5	4	3	4	2	2	3	4	3	4	OC
39	25	M Admin	2010	1-3a	Si	4	4	5	5	1	2	3	2	3	4	ID
40	23	F Admin	2012	<0.5a	No	5	4	5	5	4	2	3	3	4	4	ID
41	24	M Eco	2011	<0.5a	Si	5	5	5	4	3	4	4	2	4	4	SB
42	24	F Admin	2011	3-5a	No	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	ID
43	24	F RRII	2011	1-3a	No	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	ID
44	23	M Admin	2012	0.5-1a	Si	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	EA
45	23	M Eco	2011	1-3a	No	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	ID
46	23	M Admin	2012	<0.5a	No	5	4	4	5	3	2	5	4	4	4	ID
47	24	F Abog	2012	0.5-1a	No	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	ID
48	27	M Abog	2007	0.5-1a	No	5	4	4	4	2	3	5	5	3	4	EVP
49	23	F Abog	2012	<0.5a	No	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	ID
50	24	M Admin	2010	0.5-1a	Si	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	ID
51	26	M Eco	2010	1-3a	Si	5	5	5	4	2	2	4	4	3	2	SB
52	29	F Com	2007	1-3a	Si	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	SB
53	25	F Admin	2011	0.5-1a	Si	4	4	5	4	3	3	5	2	4	4	ID
54	28	F Com	2008	3-5a	No	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	EVP
55	26	M Admin	2009	1-3a	Si	5	4	5	4	3	3	2	3	3	3	ID
56	27	M Eco	2007	3-5a	Si	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	ID
57	26	M Eco	2010	1-3a	Si	5	4	5	4	3	3	3	4	5	4	EVP
58	27	F RRII	2008	1-3a	Si	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	OC
59	23	F Com	2012	0.5-1a	No	5	4	5	5	3	3	4	4	4	3	CH
60	25	F Com	2011	1-3a	No	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	EA
61	25	M Eco	2010	1-3a	Si	5	5	4	3	3	4	3	5	4	3	OC
62	23	M Eco	2012	1-3a	No	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	CH
63	28	M Admin	2008	>5a	No	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	OC
64	23	F Eco	2012	0.5-1a	Si	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	EVP
65	25	M Eco	2009	1-3a	Si	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	SB
66	27	F Admin	2008	3-5a	Si	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	ID
67	27	F Com	2007	3-5a	Si	5	5	4	4	3	3	5	4	4	4	OC
68	24	F Educ	2010	<0.5a	Si	3	4	5	3	5	3	4	5	4	4	ID
69	24	M RRII	2011	0.5-1a	Si	4	3	5	2	4	3	2	5	5	2	EVP
70	27	M Eco	2008	1-3a	No	4	4	5	4	3	3	2	3	3	1	ID
71	26	M Eco	2010	3-5a	No	4	5	4	4	3	3	4	4	3	2	ID
72	28	M RRII	2007	>5a	No	4	5	5	4	3	3	4	5	3	2	EVP
73	25	F Com	2012	1-3a	No	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	OC
74	26	M Conta	2008	1-3a	Si	5	5	5	4	2	2	2	4	4	2	OC
75	26	F Com	2010	1-3a	No	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	ID
76	27	F Com	2008	1-3a	Si	4	3	5	4	4	2	4	5	5	4	ID
77	23	M Admin	2012	1-3a	No	5	3	5	3	3	3	5	2	4	3	ID
78	24	F Eco	2012	1-3a	No	4	4	5	5	3	2	4	4	4	4	ID
79	26	M Admin	2009	1-3a	Si	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	ID
80	30	F Educ	2009	1-3a	Si	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	ID
81	28	M Eco	2008	3-5a	Si	5	5	3	5	3	2	2	4	4	2	SB
82	23	F Eco	2011	0.5-1a	No	5	2	4	4	4	1	5	4	3	3	OC
83	27	M Admin	2009	1-3a	Si	5	4	5	5	3	4	4	4	4	2	OC
84	26	F Polit	2010	0.5-1a	Si	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	ID
85	26	F Abog	2011	<0.5a	Si	4	5	5	4	3	3	3	5	4	4	EVP

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

86	28	F	Com	2007	1-3a	Si	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	ID
87	25	M	RRII	2009	1-3a	Si	4	4	4	3	3	4	5	5	3	2	EVP
88	27	M	RRII	2010	0.5-1a	Si	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	OC
89	24	F	Conta	2011	1-3a	No	5	4	4	5	3	3	5	4	3	3	ID
90	25	M	Admin	2010	1-3a	Si	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	ID
91	25	F	Polit	2010	0.5-1a	Si	4	5	5	3	4	3	5	4	4	3	ID
92	25	M	RRII	2010	<0.5a	No	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	OC
93	23	F	Eco	2012	<0.5a	No	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	SB
94	26	F	Com	2009	1-3a	Si	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	ID
95	25	M	Eco	2010	<0.5a	Si	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	OC
96	25	M	Admin	2009	3-5a	No	5	3	5	5	4	1	3	2	3	2	ID
97	29	M	Eco	2007	>5a	No	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	EVP
98	27	F	Admin	2010	3-5a	Si	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	ID
99	27	F	Admin	2008	1-3a	Si	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	EVP
100	28	F	Educ	2007	1-3a	Si	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	ID
101	25	M	Eco	2010	1-3a	Si	5	4	5	4	3	3	4	4	4	3	ID
102	28	M	Com	2007	0.5-1a	Si	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	ID
103	28	F	Admin	2008	0.5-1a	Si	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	ID
104	25	M	Admin	2011	0.5-1a	Si	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	OC
105	27	F	Admin	2007	1-3a	Si	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	OC
106	28	F	Conta	2007	1-3a	Si	5	5	4	4	4	2	5	4	4	4	EA
107	26	F	Admin	2011	1-3a	Si	4	5	5	3	4	3	3	5	3	4	EVP
108	27	F	RRII	2007	3-5a	Si	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	ID
109	26	M	Admin	2009	3-5a	Si	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	ID
110	25	M	Admin	2010	1-3a	Si	4	5	5	3	4	4	3	3	3	3	ID
111	26	M	Admin	2009	3-5a	No	5	4	5	4	3	5	3	3	4	2	OC
112	24	M	Conta	2011	0.5-1a	Si	4	5	5	3	3	3	4	3	5	4	AR
113	26	F	Com	2008	3-5a	No	5	5	4	3	3	3	3	5	3	2	OC
114	24	F	Admin	2011	0.5-1a	Si	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	ID
115	26	F	Eco	2010	1-3a	Si	4	5	5	3	3	4	3	5	3	3	ID
116	25	F	Polit	2011	<0.5a	Si	5	4	4	4	3	3	2	2	4	2	OC
117	25	F	Admin	2007	1-3a	Si	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	ID
118	24	F	Admin	2011	1-3a	No	3	5	4	3	3	5	2	5	3	1	EVP
119	26	F	Com	2009	1-3a	Si	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	EVP
120	24	M	Eco	2011	1-3a	No	5	4	5	5	4	4	4	2	4	3	ID
121	26	F	Eco	2008	0.5-1a	Si	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	ID
122	26	M	Admin	2008	1-3a	Si	5	4	5	4	3	2	4	4	5	4	ID
123	29	F	Admin	2007	<0.5a	Si	4	3	5	3	5	3	4	4	4	5	ID
124	28	M	Eco	2008	0.5-1a	Si	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	EVP
125	27	F	Admin	2010	<0.5a	Si	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	ID
126	24	F	Com	2011	0.5-1a	Si	3	4	5	3	4	3	4	5	4	3	ID
127	24	F	Admin	2012	0.5-1a	No	4	5	5	5	3	4	3	3	3	3	OC
128	25	F	Eco	2010	1-3a	No	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	ID
129	28	F	Conta	2008	1-3a	Si	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	EA
130	28	F	Educ	2007	1-3a	Si	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	EVP
131	28	M	Com	2007	>5a	No	5	5	4	3	3	5	3	2	2	3	SB
132	27	M	Eco	2007	3-5a	Si	4	5	4	2	3	3	5	3	4	4	AR
133	30	M	Conta	2007	1-3a	Si	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	OC
134	29	F	RRII	2009	1-3a	Si	4	4	5	4	3	5	4	5	3	3	EVP
135	25	F	Admin	2009	<0.5a	Si	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	ID
136	23	F	Admin	2012	<0.5a	Si	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	ID
137	24	M	RRII	2011	1-3a	No	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	EA
138	24	M	Admin	2010	3-5a	No	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	EVP
139	25	F	Admin	2010	1-3a	Si	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	ID

Generación “Y:” Sus Expectativas Laborales

140	25	F	Admin	2010	<0.5a	Si	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	ID
141	27	M	Eco	2008	0.5-1a	Si	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	ID
142	26	F	RRII	2010	<0.5a	Si	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	OC
143	29	F	RRII	2007	1-3a	Si	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	ID
144	30	M	Admin	2007	3-5a	Si	5	4	5	3	3	4	5	4	3	4	ID
145	29	M	Admin	2010	<0.5a	Si	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	EVP
146	28	M	Eco	2008	1-3a	Si	4	5	5	3	3	2	3	5	3	3	ID
147	23	M	Eco	2012	1-3a	No	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	EVP
148	26	F	Admin	2010	1-3a	Si	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	EA
149	26	F	Admin	2009	<0.5a	Si	4	4	5	5	3	4	3	5	4	2	ID
150	25	F	Educ	2010	1-3a	Si	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	ID

Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	OC
Buen nivel salarial y beneficios adicionales	SB
Que mi trabajo sea interesante y desafiante	ID
Que la empresa me provea oportunidades para capacitarme y desarrollar nuevas habilidades	CH
Que pueda recibir feedback sobre mi desempeño	FD
Estabilidad Laboral	EL
Que el entorno de trabajo sea agradable y fomente las relaciones sociales	EA
Que me permita lograr un buen equilibrio entre mi trabajo y mi vida privada	EVP
Que se me otorgue un alto grado de responsabilidad	AR
Que fomente la colaboración y el trabajo en equipo	TE

D2

Preguntas 1 2 & 4

No estoy trabajando	0
Extremadamente en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Indeciso	3
De Acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

Preguntas 3 & 5

Extremadamente en Desacuerdo	5
En Desacuerdo	4
Indeciso	3
De Acuerdo	2
Totalmente de Acuerdo	1
No estoy trabajando	0

CAREERISM											
#	Edad	Sexo	Carrera	Año de Graduación	¿Hace cuanto que trabajas en tu empresa actual?	¿Cambiate de empresa desde que te graduaste?	Tomé este trabajo como un paso hacia un mejor puesto en otra organización	Espero trabajar en una variedad de diferentes organizaciones a lo largo de mi carrera	No espero cambiar de organización frecuentemente a lo largo de mi carrera	Hay muchas oportunidades de carrera que espero explorar después de dejar mi empleo actual	Estoy buscando una organización en donde realmente pueda hacer carrera a largo plazo
1	23	F	Admin	2011	0.5-1a	No	2	3	3	2	1
2	23	F	Admin	2012	0.5-1a	Si	5	5	4	5	3
3	23	F	Admin	2012	1-3a	No	4	5	3	5	4
4	23	M	Eco	2012	1-3a	No	4	3	3	3	2
5	23	F	Admin	2012	1-3a	No	3	2	3	4	2
6	23	F	Com	2012	<0.5a	Si	5	4	2	3	3
7	27	F	Conta	2008	1-3a	Si	5	5	4	4	3
8	23	F	Eco	2012	1-3a	No	2	4	4	4	5
9	27	F	Educ	2009	0.5-1a	Si	4	5	5	5	3
10	23	F	Polit	2012	<0.5a	No	4	3	3	3	1
11	23	F	Admin	2012	0.5-1a	Si	5	3	2	4	2
12	25	F	Educ	2009	0.5-1a	Si	2	5	4	4	4
13	24	M	Educ	2011	1-3a	No	2	4	3	5	2
14	24	F	Eco	2010	1-3a	No	1	2	1	3	2
15	24	F	Admin	2012	1-3a	No	4	2	2	4	2
16	25	F	Educ	2012	<0.5a	Si	5	5	4	5	4
17	23	F	Admin	2012	0.5-1a	No	4	3	2	3	1
18	23	M	Admin	2011	0.5-1a	No	4	4	3	4	3
19	23	M	Eco	2012	0.5-1a	No	4	5	4	4	4
20	25	M	Admin	2010	3 a 5	No	2	3	3	3	2
21	23	F	Eco	2012	<0.5a	No	4	5	5	5	5
22	24	F	Admin	2010	1-3a	No	3	3	3	2	3
23	23	F	Eco	2011	<0.5a	No	5	3	3	4	4
24	23	F	Conta	2012	<0.5a	Si	4	4	4	4	2
25	24	M	Admin	2010	1-3a	No	2	4	3	5	4
26	23	M	Eco	2012	0.5-1a	No	4	5	4	5	5
27	24	F	RRII	2011	0.5-1a	No	4	4	4	5	4
28	24	F	Conta	2012	1-3a	No	4	3	3	5	5
29	23	M	Eco	2011	0.5-1a	Si	3	4	4	5	4
30	23	F	Admin	2012	1-3a	No	2	3	3	4	1
31	23	M	Eco	2011	1-3a	No	4	3	3	4	3

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

32	23	F	Educ	2012	1-3a	No	5	4	3	4	3
33	24	M	Eco	2010	1-3a	Si	5	4	5	5	5
34	26	M	Admin	2009	3-5a	No	1	5	3	5	4
35	23	M	Admin	2012	0.5-1a	Si	3	4	5	5	5
36	25	M	Eco	2010	<0.5a	Si	4	4	4	4	1
37	24	M	Admin	2012	<0.5a	No	3	3	3	5	3
38	25	M	Conta	2012	<0.5a	Si	4	3	3	4	2
39	25	M	Admin	2010	1-3a	Si	5	5	4	4	4
40	23	F	Admin	2012	<0.5a	No	4	4	3	5	1
41	24	M	Eco	2011	<0.5a	Si	2	4	3	5	1
42	24	F	Admin	2011	3-5a	No	2	3	3	4	5
43	24	F	RRII	2011	1-3a	No	4	3	3	5	1
44	23	M	Admin	2012	0.5-1a	Si	3	4	4	4	4
45	23	M	Eco	2011	1-3a	No	3	3	2	2	2
46	23	M	Admin	2012	<0.5a	No	4	4	4	5	5
47	24	F	Abog	2012	0.5-1a	No	4	5	4	5	5
48	27	M	Abog	2007	0.5-1a	No	4	4	4	4	4
49	23	F	Abog	2012	<0.5a	No	4	3	3	4	3
50	24	M	Admin	2010	0.5-1a	Si	2	3	2	4	2
51	26	M	Eco	2010	1-3a	Si	5	4	5	4	4
52	29	F	Com	2007	1-3a	Si	5	5	3	5	3
53	25	F	Admin	2011	0.5-1a	Si	4	4	5	5	2
54	28	F	Com	2008	3-5a	No	4	4	4	4	2
55	26	M	Admin	2009	1-3a	Si	3	3	3	3	2
56	27	M	Eco	2007	3-5a	Si	4	2	2	4	4
57	26	M	Eco	2010	1-3a	Si	3	4	3	4	3
58	27	F	RRII	2008	1-3a	Si	4	4	4	5	3
59	23	F	Com	2012	0.5-1a	No	5	4	3	5	1
60	25	F	Com	2011	1-3a	No	5	3	4	5	4
61	25	M	Eco	2010	1-3a	Si	4	4	4	4	3
62	23	M	Eco	2012	1-3a	No	5	4	4	3	2
63	28	M	Admin	2008	>5a	No	4	4	4	3	2
64	23	F	Eco	2012	0.5-1a	Si	4	3	3	4	4
65	25	M	Eco	2009	1-3a	Si	3	3	2	3	3
66	27	F	Admin	2008	3-5a	Si	2	3	4	4	1
67	27	F	Com	2007	3-5a	Si	3	2	2	4	2
68	24	F	Educ	2010	<0.5a	Si	4	4	4	5	3
69	24	M	RRII	2011	0.5-1a	Si	5	4	4	4	4
70	27	M	Eco	2008	1-3a	No	3	2	4	3	2
71	26	M	Eco	2010	3-5a	No	5	3	3	4	3
72	28	M	RRII	2007	>5a	No	2	3	1	5	5
73	25	F	Com	2012	1-3a	No	2	2	2	2	2
74	26	M	Conta	2008	1-3a	Si	2	3	3	4	1
75	26	F	Com	2010	1-3a	No	3	3	3	4	4
76	27	F	Com	2008	1-3a	Si	4	4	5	4	3
77	23	M	Admin	2012	1-3a	No	1	5	4	5	5
78	24	F	Eco	2012	1-3a	No	4	3	2	4	4
79	26	M	Admin	2009	1-3a	Si	4	4	2	3	3
80	30	F	Educ	2009	1-3a	Si	2	4	2	3	3
81	28	M	Eco	2008	3-5a	Si	3	2	2	5	2
82	23	F	Eco	2011	0.5-1a	No	5	5	5	5	2
83	27	M	Admin	2009	1-3a	Si	4	5	1	5	5
84	26	F	Polit	2010	0.5-1a	Si	3	3	4	4	3
85	26	F	Abog	2011	<0.5a	Si	2	3	3	4	3

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

86	28	F	Com	2007	1-3a	Si	2	4	3	5	5
87	25	M	RRII	2009	1-3a	Si	2	3	1	4	3
88	27	M	RRII	2010	0.5-1a	Si	5	5	4	4	4
89	24	F	Conta	2011	1-3a	No	4	4	2	3	3
90	25	M	Admin	2010	1-3a	Si	5	4	5	5	5
91	25	F	Polit	2010	0.5-1a	Si	4	4	3	5	5
92	25	M	RRII	2010	<0.5a	No	3	3	2	4	1
93	23	F	Eco	2012	<0.5a	No	4	4	2	4	4
94	26	F	Com	2009	1-3a	Si	2	4	1	3	3
95	25	M	Eco	2010	<0.5a	Si	4	3	3	4	2
96	25	M	Admin	2009	3-5a	No	4	2	2	4	3
97	29	M	Eco	2007	>5a	No	1	3	2	5	1
98	27	F	Admin	2010	3-5a	Si	4	2	3	4	1
99	27	F	Admin	2008	1-3a	Si	4	2	2	2	2
100	28	F	Educ	2007	1-3a	Si	2	3	3	4	4
101	25	M	Eco	2010	1-3a	Si	3	4	4	2	3
102	28	M	Com	2007	0.5-1a	Si	4	3	2	3	2
103	28	F	Admin	2008	0.5-1a	Si	2	4	4	4	2
104	25	M	Admin	2011	0.5-1a	Si	4	4	4	4	1
105	27	F	Admin	2007	1-3a	Si	4	5	4	3	3
106	28	F	Conta	2007	1-3a	Si	5	4	4	4	4
107	26	F	Admin	2011	1-3a	Si	2	4	4	4	4
108	27	F	RRII	2007	3-5a	Si	2	2	1	2	1
109	26	M	Admin	2009	3-5a	Si	4	3	3	4	2
110	25	M	Admin	2010	1-3a	Si	5	5	4	5	3
111	26	M	Admin	2009	3-5a	No	2	3	1	5	1
112	24	M	Conta	2011	0.5-1a	Si	3	4	3	4	3
113	26	F	Com	2008	3-5a	No	2	3	2	4	2
114	24	F	Admin	2011	0.5-1a	Si	2	5	5	4	5
115	26	F	Eco	2010	1-3a	Si	5	3	2	4	4
116	25	F	Polit	2011	<0.5a	Si	3	3	3	4	1
117	25	F	Admin	2007	1-3a	Si	2	5	4	4	2
118	24	F	Admin	2011	1-3a	No	2	3	1	3	2
119	26	F	Com	2009	1-3a	Si	2	2	3	2	3
120	24	M	Eco	2011	1-3a	No	5	4	2	5	4
121	26	F	Eco	2008	0.5-1a	Si	4	5	4	5	1
122	26	M	Admin	2008	1-3a	Si	1	3	3	3	3
123	29	F	Admin	2007	<0.5a	Si	2	4	4	4	5
124	28	M	Eco	2008	0.5-1a	Si	5	4	3	4	4
125	27	F	Admin	2010	<0.5a	Si	5	3	3	4	3
126	24	F	Com	2011	0.5-1a	Si	5	4	3	5	4
127	24	F	Admin	2012	0.5-1a	No	5	4	4	5	4
128	25	F	Eco	2010	1-3a	No	1	3	3	4	3
129	28	F	Conta	2008	1-3a	Si	2	2	2	2	2
130	28	F	Educ	2007	1-3a	Si	4	5	5	4	3
131	28	M	Com	2007	>5a	No	3	2	2	5	5
132	27	M	Eco	2007	3-5a	Si	4	2	4	2	4
133	30	M	Conta	2007	1-3a	Si	5	4	2	4	1
134	29	F	RRII	2009	1-3a	Si	4	2	2	2	2
135	25	F	Admin	2009	<0.5a	Si	3	4	4	4	4
136	23	F	Admin	2012	<0.5a	Si	2	2	2	4	3
137	24	M	RRII	2011	1-3a	No	5	2	2	5	4
138	24	M	Admin	2010	3-5a	No	1	3	4	5	5
139	25	F	Admin	2010	1-3a	Si	5	2	2	5	1

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

140	25	F	Admin	2010	<0.5a	Si	2	4	4	4	2
141	27	M	Eco	2008	0.5-1a	Si	4	3	2	3	3
142	26	F	RRII	2010	<0.5a	Si	5	5	3	4	3
143	29	F	RRII	2007	1-3a	Si	5	4	4	4	3
144	30	M	Admin	2007	3-5a	Si	1	3	3	5	4
145	29	M	Admin	2010	<0.5a	Si	2	2	2	4	2
146	28	M	Eco	2008	1-3a	Si	1	4	3	4	5
147	23	M	Eco	2012	1-3a	No	4	4	4	5	4
148	26	F	Admin	2010	1-3a	Si	4	4	4	2	2
149	26	F	Admin	2009	<0.5a	Si	2	4	5	4	5
150	25	F	Educ	2010	1-3a	Si	4	5	3	4	3

D3:

Respuestas Preguntas Abiertas		
#	Si es que sí, ¿Por qué motivo?	¿Tenes alguna otra expectativa que influye/impacte en tu relación laboral o en tus decisiones de carrera?
1		Horario Flexible y la posibilidad de trabajar de vez en cuando desde casa. Que tenga buenos valores corporativos.
2	Voy a trabajar en el exterior.	Posibilidad de viajar
3		no.
4		-
5		Que me permita viajar. Que me de oportunidades de intercambio laboral, capacitación laboral en el exterior.
6	Porque estaba en una empresa de mkt online y sentía que no era lo suficientemente desafiante para mí. Además tenía una estructura bastante plana. No había planes de carrera.	un jefe con el que vea que puedo pasar trabajando todo el tiempo sin pasarla mal!
7	Crecimiento profesional y económico.	buen ambiente
8		no
9	Mejores Oportunidades Laborales. Crecimiento profesional.	No
10		A medida que pasa el tiempo, veo si realmente lo que estudié es lo que me gusta hacer. Es decir, la teoría no es lo mismo que la práctica y uno pudo haber estudiado algo que luego no es a lo que quiere dedicarse.
11	Me llegó la propuesta actual cuando ya había arrancado el trabajo anterior y me gustaba más este tra	no
12	Porque trabajaba medio-tiempo y pasé a trabajar tiempo completo. Además, el trabajo al que me cambié era más interesante desde lo profesional y cobraba mejor (más dinero y en blanco).	Cuando realizo un trabajo espero que la experiencia me permita dos cosas: aplicar mi experiencia previa y obtener conocimientos nuevos. Trabajo con más satisfacción si me estimula a poder hacer cosas nuevas o diferentes más adelante. Considero que hay un momento en el que lo que fue un desafío ya no lo es, entonces ese trabajo que cumplía con los requisitos de buen nivel salarial y desafío profesional, ya no los cumple.
13		Capacidad de transformación social
14		Crecimiento profesional
15		no
16	era un trabajo temporal, me ofrecieron quedarme pero no estaba contenta.	-
17		Exit Opportunities, trabajos que pueda conseguir dado mi trabajo actual
18		No dejaría un trabajo que me encanta por uno que queda más cerca de mi casa, pero a la hora de buscar un trabajo pienso en donde queda y en cuanto tiempo perdería por día para poder hacerlo.
		Entra dentro del equilibrio entre vida privada y laboral, pero es un caso particular que me parece importante remarcar.

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

19		No
20		La posibilidad de residir en el exterior
21		Respeto y disponibilidad a ayudar
22		Que la empresa tenga en cuenta la sustentabilidad como parte del crecimiento.
23		-
24	Porque me ofrecieron mejores condiciones en otra empresa.	Buen clima laboral
25		Que no sea un trabajo monótono, repetitivo.
26		Networking Area de interes
27		Me gustaría irme a trabajar afuera por un tiempo, por tanto busco empresas que me permitan cumplir con esa expectativa.
28		Que quienes lideren la compania o sean mis jefes, sean personas admirables en terminos humanos, intelectuales y profesionales.
29	Encontré trabajo en el sector que me interesaba.	Viajes al exterior, trabajar con gente de otras culturas, mucha exposición
30		Posibilidades de desarrollo en el exterior.
31		Posibilidad de viajes.
32		No.
33	No sentia que iba a crecer dentro de la empresa. Me pagaban poco Horario Poco flexible La empresa no estaba bien organizada.	Que tengas la posibilidad de transferirte al extranjero Que me den 3 semanas de vacaciones y no 2. Que quede cerca de mi casa la oficina
34		Poder liderar proyectos propios
35		No tengo auto y vivo en Palermo, por lo que si la empresa se ubica fuera de CABA es importante que ofrezcan o exista un medio de transporte (charter o algo por el estilo) que me permita llegar en un tiempo razonable (solía vivir fuera de la ciudad y viajar en tren y colectivo hasta puerto madero, 1:30hs a la ida 2:00hs a la vuelta, nunca mas)
36	Para hacer un posgrado	Tener tiempo libre
37		Posibilidad de trabajar o perfeccionarme en el exterior.
38		Posibilidad de viajar
39	No se me prestaba mucha atencion. Estuve un mes y medio sin saber que tenia que hacer. Ademas Me quedaba muy lejos de casa y no em gustaba el trabajo que hacia en el dia a dia!	Que se encuentre cerca de donde vivo. Que me lleve bien con mis jefes! Y que los pueda ver como mentores ya que a futuro me interesaria seguir sus mismos pasos dentro de la empresa.
40		Tener oportunidades de hacer una carrera internacional.
41	Crecimiento laboral.	No
42		-
43		Relación con mi profesión.
44	Busco capacitarme en el mundo corporativo para poder utilizar esas herramientas en mis proyectos personales, siendo totalmente transparente con mis empleadores al momento de la contratación, donde se busca una win-win negociation.	Tratar de integrar al empleado con el objetivo de la organización y su estrategia, hacerle entender que su trabajo, por mas que le parezca rutinario o de soporte, es sumamente importante para la organización y explicarle de que manera su trabajo atenta en el cumplimiento del objetivo organizacional, de esta manera se busca motivar al empleado en su puesto de trabajo.
45		
46		Si, que el trabajo me apasione.
47		Que me permita tener un tiempo libre para ocuparme en otros intereses, como idiomas, ayuda social, trabajos de investigación, etc

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

48		La certeza de que estás haciendo algo por alguien que lo necesite
49		No.
50	Porque estaba buscando nuevos desafíos, principalmente, un lugar donde pueda desarrollar mi carrera en un entorno dinámico e innovador.	Cómo me ayudaría haber trabajado para la empresa en mis futuras posibilidades laborales.
51	Era muy demandante, no tenía tiempo de nada fuera del trabajo. Salía re tarde de trabajar y no me pagaban mas por quedarme, sin embargo a otros que se quedaban que hacian lo mismo tenían el mismo sueldo.	Que en el futuro me permita hacer carrera en el exterior, o que por lo menos me permita viajar.
52		-
53		Trabajar en el exterior.
54		Que me permita hacer una experiencia en el exterior.
55	Para cambiar de sector e industria	no
56	No me gustaba el trabajo	No
57	Por mejor estilo de vida	Las que puse como "muy importante"
58	Por crecimiento profesional. Mejores oportunidades laborales.	No
59		Que me brinde posibilidades de hacer carrera internacional que el trabajo no quede demasiado lejos de donde vivo.
60		
61	La primera vez porque no me sentí a gusto con la cultura y valores. La segunda porque tuve una oferta muy atractiva que no quise dejar pasar.	Posibilidad de independizarme o asociarme en nuevos negocios no como empleado, sino como socio.
62		-
63		Una fluida comunicacion entre todas las partes de la organizacion Desde el top management hacia abajo y desde los sectores inferiores al top management.
64	Mejor oportunidad.	No.
65	Mejor oferta laboral.	Mi familia, me gustaria un trabajo que me permita tener una vida familiar.
66	Para recibirme de Contador Publico (mi segunda carrera) debía cumplir horas de trabajo en relación de dependencia en un estudio contable reconocido. Una vez cumplidas las horas seguí trabajando en dicho lugar, pero no era el trabajo que quería hacer (contable). Hice un cambio en mi rumbo profesional y ahora trabajo en Responsabilidad Social Empresaria, en una oficina más chica, con horarios laborales más cortos, más flexibilidad horaria.	No
67	No estaba conforme con mi trabajo. Sentía que no aprendía y no lo veía como un estancamiento profesional.	Que la empresa quede medianamente cerca de mi casa. Viajar en Buenos Aires hoy es imposible
68	Buscando tareas que se vinculen con mis objetivos profesionales. Buscando crecer y aprender en el contacto con otras logicas organizacionales y desafíos. Buscando trabajos que me mantengan activa y en los que pueda percibir de qué manera soy útil a una buena causa. Comentario: en situacion laboral te falta poner la situacion de monotributista! Yo soy empleada pero no en relacion de dependencia!	En este momento no se me ocurre!
69	Mejora salarial y experiencia en otros campos laborales.	La flexibilidad y la posibilidad de poder llevar a cabo proyectos privados en paralelo.
70		No.
71		No.

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

72	----	-----
73		Horario laboral Responsabilidad Social dentro de la Empresa Actividades en grupo
74		El nivel de exigencia para con el trabajo influye. En general espero que lo que haga me interese y desafie y eso influye en decisiones y relaciones laborales
75		En mis decisiones de carrera: la situación del país, el entorno competitivo del mercado.
76	Porque comencé en una multinacional en el departamento de marketing, y no era mi ámbito. Ahpra trabajo en fundaciones vinculadas a cultura.	No se me ocurren ahora
77		En principio prefiero no trabajar en relación de dependencia, mi objetivo es ser emprendedor/dueño de empresas.
78		No
79	Para hacer cosas que e gustaran más	que sea socialmente responsable
80	Finalización de un proyecto específico de 3 años. Oportunidad de crecimiento profesional y cambiar el tipo de actividades a realizar. Compatibilidad con beca doctoral.	Que tenga impacto positivo en la realidad social. Que el trabajo y el equipo con el que trabaje sean una fuente de aprendizaje. Que me permita crecer académicamente.
81	Porque la posición estaba mas alineada con mis objetivos de carrera de largo plazo. Pase de hacer control de gestión en una empresa de consumo masivo a trabajar en mercado de capitales en una empresa listada en NY.	Que el negocio de la compañía sea relevante/importante. Que mi trabajo genere prestigio.
82		La locación del trabajo
83	Mala elección. Bajos Sueldos Mala relación con mi jefe	Trabajo en equipo Crecimiento Salario Beneficios Relacion calidad de vida-trabajo
84	Busqué otros rumbos	Estudiar una maestría
85	Porque mis empleadores anteriores tuvieron problemas con mi casamiento, me hicieron un vacío, no me dieron aumento como al resto de mi categoría, mi jefe sin motivo no me habló por más de un mes y medio, aunque yo presentara el problema ante los socios del estudio jurídico y finalmente, frente a presiones insostenibles, tuve que renunciar.	No tener jefes machistas que contraten mujeres porque somos más baratas que los hombres, porque negociamos menos nuestro sueldo, porque aparentemente nos tenemos que quedar planchando en nuestras casas.
86		Posibilidad de aportar ideas y llevarlas a cabo
87	El otro era un trabajo temporario.	No particularmente.
88	Recibi una mejor propuesta.	Que no sea rutinario.
89		El ambiente laboral seria el Segundo mas importante
90	Crecimiento profesional	Que se me otorgue un alto grado de responsabilidad
91	Cambie dos veces. La primera fue porque queria adquirir experiencia en otro campo relacionado a mi carrera	Que sea desafiante y al mismo tiempo me de tiempo libre
92		Moralidad
93		No
94	Mal trato y ambiente laboral.	Me resulta importante que mi trabajo me otorgue flexibilidad (no en los horarios fijos sino en general para manejar otros proyectos), que me permita tener contactos y conocimientos que me sirvan para un proyecto futuro, que tenga un referente de trabajo del cual y con el cual aprender.
95	En búsqueda de trabajos más desafiantes, con aprendizaje veloz, desarrollo profesional claro y posibilidades de MBA	Financiación posgrados
96		Apoyo para posgrados
97		no

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

98	cambio de carrera y oportunidades de crecimiento.	no
99	Búsqueda de nuevas oportunidades laborales y conocer distintas áreas de las empresas para saber donde quiero especializarme.	No
100	falta de crecimiento profesional	Que tenga yo buen feeling con la misión de la empresa
101	Nuevos desafíos Mayor desarrollo profesional	no
102	Por razones distintas: crecimiento, cambio de carrera, recorte de personal.	Creo que las opciones listadas cubren la mayoría de los puntos importantes.
103	Desarrollo profesional, oportunidades de carrera, cambio de rol e industria, mejora en las condiciones laborales.	El nivel de "gglobalidad" de la empresa, las posibilidades en el extranjero. La industria y su crecimiento, y también cuan interesante me resulta
104	Porque la empresa en la que trabajaba dejó de gustarme. Me pareció que tenía un equipo muy variado y excelente. Las políticas de HH.RR eran muy buenas. Sin embargo, la empresa tenía poca visión. Personalmente, llegué a sentir que la empresa no tenía futuro o que se estaba estancando o declinando. Al poco tiempo dejé de aprender cosas nuevas e interesantes. Además, había poca posibilidad de desarrollar una carrera en la empresa. Al final, decidí buscar otro destino y abandonar a la empresa.	Ninguna no mencionada anteriormente.
105	Porque trabajé un año en Deloitte, luego en un proyecto personal y desde el 2011 estoy trabajando en la empresa de mi familia.	Oportunidades de innovar procesos dentro de la empresa
106	Cambio de industria, salario, necesidad de desafíos	flexibilidad horaria
107	Buscaba crecer profesionalmente y conseguir un trabajo mejor pago	No
108	Estaba trabajando en una Embajada como asistente del Consejero, lo que confirmó mi vocación por la carrera diplomática. Para entrar al Servicio Exterior es preciso aprobar un concurso público de gran dificultad, por lo que dejé el trabajo para poder estudiar y entrar al SEN.	En mi caso, poder trabajar para el Estado, para la sociedad en su conjunto... es decir, que el trabajo tenga un significado y sea algo que yo ame.
109		No
110		n/a
111		-
112	La oferta era mejor en varios aspectos.	Que el trabajo que realice me permita realizar un MBA en el futuro.
113		No
114	No me motivaba trabajar en relación de dependencia. Trabajé para el sector privado y para el tercer sector (ONGs) y sin embargo no encontré allí mi camino. Emprender me motiva muchísimo y estoy muy contenta. Igualmente me veo emprendiendo diferentes proyectos durante toda mi vida.	Sentirme parte de la empresa y el proyecto en el que me desempeñe. Es muy importante para mí que me guste la filosofía y el porqué de mi trabajo. Por ejemplo, nunca podría trabajar para una tabacalera, o una fábrica que contamine, etc.
115	Porque estaba viviendo en otro país y tuve que volver a Argentina.	Me parece que por el recorrido que hice hasta ahora (que siento no fue el más acertado), lo más importante sería hacer algo que disfrute.
116		no
117	Progreso profesional; realizar una carrera a nivel internacional	no
118		que se encuentre en el rubro que me guste/interese

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

119	Porque no me sentía cómoda en la anterior. No me gustaba la consultoría, industria en la que se encontraba la empresa, y además no sabías nunca a qué hora salías porque no se cumplían horarios de trabajo ni de reuniones. Los jefes daban mensajes poco claros.	No
120		Puertas que me abre a otros trabajos en el futuro. Oportunidades en el exterior.
121	Me fui a hacer un Master en Management a Londres en el 2010.	Siendo mujer, el momento de tener hijos.
122	Porque el trabajo en el que estoy ahora fue el que quería conseguir desde que me termine la facultad.	Na
123	Porque tome la decisión de irme a vivir fuera del país para estudiar un curso de Posgrado.	Buena relación con tus superiores, que ellos se preocupen por tu crecimiento profesional.
124	En mi primer trabajo llegué a un "techo" en cuanto a desafíos y dado que era un sector anexo a la más alta gerencia, y además el ajuste del sueldo anual era menor que la inflación con lo cual en términos reales ganaba cada vez menos. En el segundo por mal clima laboral, muchas stress y muchas horas de trabajo	no
125	Me ofrecieron un mejor puesto y condiciones en otra empresa.	No
126		- El lugar de trabajo- El estilo y vision de los maximos responsables de la empresa
127		Es importante la ubicacion de la empresa, no solo por el tiempo que se gasta yendo y viniendo si queda lejos de casa, sino tambien por la seguridad en la zona donde se encuentra.
128		No
129	Comencé trabajando en uno de los big 4, y no me atraía el plan de carrera del estudio, por eso decidí cambiarme a una multinacional de consumo masivo, con mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo a nivel local y global.	No.
130	Para conocer mas del campo laboral de los lic. en educacion, y para ir hacia trabajos mas del tipo free lance.	Poder desarrollarme luego de manera independiente en ese campo
131		buen ámbito de trabajo
132	Los motivos fueron: -Industria-Etapa de la empresa (start up) -Profesionales	-
133	Mejoras salariales	No
134	por necesidad de nuevos desafíos laborales y por que apareció una buena oportunidad de cambio.	Que la comunicación interna dentro de la empresa sea transparente y eficaz.
135	Cambio de industria	El ambiente laboral agradable también es sumamente importante para mi y para lograr un buen desempeño.
136	Era un trabajo muy monótono, me aburría	No
137		la coyuntura del pais
138		Cercania del lugar de trabajo
139	En un caso, no fue el trabajo que me propusieron cuando fui a la entrevista. Y en otro caso porque era muy difícil hacer carrera y el sueldo era muy bajo.	No
140	Falta de motivacion, busqueda de otras alternativas	no
141	- Mayor remuneración y plan de carrera- Cambio de industria	- Lugar de trabajo (a cuanto tiempo de tu casa)

Generación "Y:" Sus Expectativas Laborales

142	Estuve trabajando durante más de dos años para una empresa de servicios financieros (S&P Capital IQ) en Buenos Aires. En diciembre 2012 surgió una mejor oportunidad laboral en New York.	Oportunidades de relocación y viajes.
143	Renuncie a la empresa en la que trabajaba para hacer un master en el exterior.	Que mi trabajo se encuentre, en la medida de lo posible, alineado a mi campo de interés profesional. En la práctica, resulta muy difícil encontrar un trabajo en el ámbito/area en la que uno quiere desarrollarse y poner todas sus energías. Por lo general, el principal factor es que otros trabajos menos interesantes desde el punto de vista del área de interés de la persona, ofrecen mejores expectativas salariales.
144	Ofertas mas atractivas, cambio de pais de residencia, entre otros	no
145	No encontraba lo que realmente deseaba y me hacía bien. Ahora trabajo en una ONG donde se hace incapié en valores humanos y se trabaja realmente para ayudar a otros. Algo importante que quizás afecte la entrevista: actualmente estudio psicología, y trabajo de algo relacionado con ello. Lo aclaro porque veo que la entrevista está orientada a carreras de la UdeSA, yo ahí estudié Administración. Pero ya no lo sigo del todo.	No. Sólo una regla interna: hacer lo que realmente llevo adentro. Y no simplemente "lo que el mundo te propone o te dice que tenés que hacer".
146		Sí, tener autonomía.
147		
148	Estaba trabajando en ventas y queria trabajar en marketing. Ademas mi empresa actual tiene mas capacitaciones y oportunidades de crecimiento.	Siento que tengo la obligación conmigo misma de encontrar un trabajo donde pueda ser feliz. No quiero que ir a trabajar sea un deber ser. No. Mas allá de que sea una rutina, como cualquier otra cosa, quiero tener ganas de ir a trabajar. Y actualmente he logrado eso. Mas allá de lo económico, que es fundamental. Para mi es vital sentirme realizada a través de mi trabajo, y no que sea una carga
149	A lo largo de mi carrera trabaje en dos multinacionales. En ambas estuve solo seis meses. Luego comencé mi propio emprendimiento (2010), y actualmente sigo con el(aunque tengo redefinir objetivos o ver si lo cierro, dado que por motivos de salud de mi padre me puse a trabajar en la empresa familiar. Mi experiencia en relación de dependencia fue una desilusión terrible. Sinceramente sentí que estaba sobre calificada para los puestos, no quizás en términos de experiencia laboral, pero si con respecto a mi formación académica de mis compañeros de trabajo (muchos de ellos no habían terminado la Carrera, y muchos ni siquiera estaban estudiando algo acorde a su trabajo). A su vez, las áreas en las cuales me toco desenvolverme eran muy rutinarias (Payroll/ Cuentas a Pagar), y sinceramente quedarme como mínimo tres años en cada puesto para algo que no me motivaba era para perdida de tiempo. Igual me parece importante aclarar queXX es una empresa INCREIBLE en términos de posibilidades de crecimiento, sueldo por arriba del mercado, estabilidad laboral a largo plazo y un cuidado por el bienestar del empleado que sinceramente pensé que era solo de libros (clases de relax 2 veces por día, por ejemplo). Por lo tanto comencé mi propio camino, y si bien no es fácil el desafío de encontrar estabilidad económica y hacer un trabajo que tenga dinámica/flexibilidad horaria, trabajo a diario en conseguirlo.	
150	No estar a gusto con la forma de trabajo de la Institución y con el Jefe.	Que tenga algún impacto para el bienestar social