

UCES

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Tesis

“Evaluación de las expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”, insertos en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación en el 2015. CABA.”

Autora:
Lic. Maria Agostina Shmith
Directora:
Mg. Carolina Lagos

Buenos Aires, 25 de abril de 2016

II. DEDICATORIAS

Dedico esta Tesis a aquellos jóvenes profesionales que han manifestado el deseo de cambiar las cosas para lograr una felicidad en todas las facetas de la vida, que las vivencias que a veces corrompen esa inocencia, no los detenga en esa búsqueda del cambio, en esa búsqueda de las respuestas.

A mis maestros de la vida, a aquellas personas que me guiaron hacia donde hoy estoy, que me pusieron desafíos y además me alcanzaron su mano para levantarme cuando me caí, que dejaron marcados sus pasos para que el camino fuera más visible y claro.

Finalmente y en todo momento a Dios, por encontrarme en la vida con personas que me ayudaron en este proceso cuando a veces sentía que perdía la fuerza y la fe, cuando me sentía sola y no lo estaba.

III. AGRADECIMIENTOS

A mi Directora y Tutora, Mg. Carola Lagos, todo esto no hubiera sido posible sin ella, siempre sentí que fue un ángel que me puso Dios, imposible poner en palabras el agradecimiento eterno y sincero que le tengo por haberme acompañado en todo este desafío de creación de tesis, logrado en conjunto por esa ayuda desinteresada y generosa. ¡Eternamente agradecida!

A la Profesora y Coordinadora de Tesis, Dra. Isabel Pérez Jáuregui, por confiar en mí y recibirme nuevamente entre sus alumnos y continuar aprendiendo junto a ella, por sus aportes tan valiosos y recomendaciones que me permitieron el logro de este objetivo en común.

Al Dr. Horacio Cortese, porque un día hace muchos años, cuando venía del interior, sin experiencia ni conocimientos sobre el tema, me abrió las puertas de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, siempre acompañando a su alumnado para facilitar el desafío de finalizar este objetivo de lograr ser Magister, aun no siendo poco, crea en conjunto con su equipo de docentes este nuevo plan de tutoría, demostrando una vez más su deseo de que estos jóvenes profesionales y alumnos de UCES logremos nuestras metas. ¡Gracias!

A aquellos Jóvenes profesionales, Diputados Nacionales y Directivos de la H. Cámara de Diputados de la Nación, que mostraron tan buena predisposición y me dieron la posibilidad de poder conocer sus expectativas y deseos, su accionar frente su labor diario y así, con sus aportes, poder lograr esta enriquecedora investigación.

IV. PALABRAS ALEGÓRICAS

El Desafío y la Confianza, fueron los conductores de la presente investigación.

“...Serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar,

Valor para cambiar las cosas que puedo y

Sabiduría para reconocer la diferencia...”

(Karl Paul Reinhold Niebuhr)

V. RESUMEN

El objetivo de nuestra investigación pretende evaluar las expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales pertenecientes a la “Generación Y”, insertos en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación de la ciudad de Buenos Aires. Así como también se considera importante estudiar la influencia del contrato psicológico en los primeros tramos del trabajo juvenil y cómo impacta la correspondencia de expectativas en la percepción que tienen los jóvenes de su desarrollo profesional en la organización.

La investigación es de tipo descriptiva, nuestro objetivo es describir, evaluar y caracterizar las expectativas laborales de la Generación “Y” vinculadas al desarrollo de carrera en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación. Para la recolección de datos aplicamos técnicas cuantitativas, conformada por cuestionarios estandarizados, y cualitativas a través de entrevistas en profundidad. Todo ello marcado por una transversalidad que lo caracteriza.

La población objeto de estudio está constituida por jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”, nacidos entre los años 1980 y 2000, que actualmente trabajan en la HCDN, desempeñando funciones en servicios administrativos o de asesoría.

ÍNDICE GENERAL

Índice de Tablas

Índice de Figuras

1. INTRODUCCIÓN	13
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1 Formulación del problema	18
2.2 Objetivos generales	18
2.3 Objetivos específicos	19
2.4 Justificación	20
3. MARCO TEÓRICO	22
3.1 Breve reseña de la Organización a estudiar	22
3.2 Generación Y	27
3.2.1 Tendencias en el mercado	29
3.2.2 Características distintivas	33
3.2.3 Su concepción del trabajo	37
3.2.4 Su concepción de jefes	39
3.3 Contrato psicológico	41
3.3.1 Conceptualización del contrato psicológico	41
3.3.2 La importancia del contrato psicológico	43
3.3.3 El concepto de reciprocidad presente en el contrato psicológico	44
3.3.4 El dinamismo del contrato psicológico	46

3.3.5	Etapas que caracterizan el dinamismo del contrato psicológico	47
3.3.5.1	Etapa 1: Creación de los contratos psicológicos	48
3.3.5.2	Etapa 2: Desarrollo y mantenimiento de los contratos psicológicos	49
3.3.5.3	Etapa 3: Ruptura de los contratos psicológicos	51
3.4	Expectativas laborales	53
3.4.1	Conceptualización de expectativas laborales	54
3.4.2	Formación de expectativas del contrato psicológico	55
3.4.3	La importancia de reconocer las expectativas	56
3.5	Desarrollo de carrera	58
3.5.1	Generación Y: Su concepción de empleabilidad o careerism y desarrollo profesional	61
3.6	La motivación	66
3.6.1	La motivación desde la perspectiva de la Teoría de las expectativas	68
3.6.2	El sentimiento de satisfacción laboral	71
3.6.3	Propuesta de valor para la Generación “Y”	75
4.	METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO	80
4.1	Tipo de investigación	80
4.2	Criterio de selección del caso de estudio	80
4.2.1	Población	82
4.2.2	Muestra	83
4.3	Metodología Utilizada y Procedimiento	85

4.3.1	Método Cuantitativo	86
4.3.2	Método Cualitativo	89
4.3.3	Procedimiento para la recolección de datos	90
5.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	94
5.1	Análisis cuantitativo: Resultados del cuestionario tipo escala de likert	94
5.1.1	Primera parte: Datos generales	94
5.1.2	Segunda parte: Expectativas laborales	98
5.1.3	Tercera parte: Elección de atributos	107
5.1.4	Cuarta parte: Careerism y Planeación de carrera	111
5.2	Análisis cualitativo: Resultados de las entrevistas semiestructurada en profundidad	122
5.2.1	Entrevistas a Jóvenes profesionales	122
5.2.2	Entrevistas a Diputados Nacionales	136
5.2.3	Entrevistas a Directores	143
5.3	Conclusiones generales de las entrevistas	153
5.4	Conclusiones generales intertécnicas	157
6.	CONCLUSIÓN	160
7.	PROPUESTAS DE ACCIONES	163
8.	BIBLIOGRAFÍA	166
9.	ANEXOS	173
Anexo 1.	Encuesta a Jóvenes Profesionales	174
Anexo 2.	Modelo de entrevistas en Profundidad Semiestructurada	179

Anexo 2.1 Modelo de entrevista a Jóvenes Profesionales	179
Anexo 2.2. Modelo de entrevista a Diputados Nacionales	181
Anexo 2.3. Modelo de entrevista a Directivo del Área de RRHH	183
Anexo 2.4. Modelo de entrevista a Directivo del ICAP	185
Anexo 3. Resultados del Cuestionario Primera Parte: Datos Generales	187
Anexo 4. Resultados del Cuestionario Segunda Parte: Expectativas Laborales	188
Anexo 5. Resultados del Cuestionario Tercera Parte: Elección de Atributos	189
Anexo 6. Transcripción de entrevistas de Jóvenes Profesionales de la HCDN	190
Anexo 6.1. Entrevista Núm.1	190
Anexo 6.2. Entrevista Núm. 2	192
Anexo 6.3. Entrevista Núm. 3	195
Anexo 6.4. Entrevista Núm. 4	198
Anexo 6.5. Entrevista Núm. 5	200
Anexo 6.6. Entrevista Núm. 6	202
Anexo 6.7. Entrevista Núm. 7	205
Anexo 6.8. Entrevista Núm. 8	208
Anexo 7. Transcripción de las entrevistas de los Diputados Nacionales	211
Anexo 7.1. Entrevista Núm.1	211
Anexo 7.2. Entrevista Núm. 2	214
Anexo 8. Transcripción de las entrevistas del área de RRHH	217
Anexo 8.1. Entrevista a Directivo del Área de Recursos Humanos	217
Anexo 8.2. Entrevista a Directiva del Instituto de Capacitación Parlamentaria (ICAP)	219

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Senadores y Diputados para cada distrito	23
Tabla 2. Resultados de las puntuaciones de la Segunda parte de la Encuesta: Expectativas laborales	100
Tabla 3. Resumen del resultado de las expectativas laborales	103
Tabla 4. Resultados de las puntuaciones de la Cuarta parte de la Encuesta: Careerism	112
Tabla 5. Resumen del nivel de Careerism	114
Tabla 6. Resultados de Planeación de carrera	117
Tabla 7. Resumen del Resultado de la Planeación de carrera	121
Tabla 8. Perfil de los Jóvenes profesionales entrevistados	123
Tabla 9. Perfil de los Diputados Nacionales entrevistados	136
Tabla 10. Perfil de los Directores entrevistados	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diferentes generaciones	27
Figura 2. Tendencia que marca la Generación “Y”	29
Figura 3. Lo que la Generación “Y” mira en un Empleador	32
Figura 4. Características distintivas de los Millennials	33
Figura 5. Elementos de la Teoría de las expectativas	69
Figura 6. Teoría de las expectativas	70
Figura 7. Dimensiones del trabajo	72
Figura 8. Elementos de la Metodología	81
Figura 9. Composición de la muestra	85
Figura 10. Técnicas e Instrumentos	86
Figura 11. Expectativas laborales	88
Figura 12. Proceso de recolección de datos	90
Figura 13. Franja Etaria de los jóvenes profesionales	95
Figura 14. Tipo de profesiones	96
Figura 15. Clasificación de puestos de la HCDN	97
Figura 16. Antigüedad laboral	98
Figura 17. Expectativas/Atributos laborales	99
Figura 18. Expectativas laborales. Ranking según el nivel de Importancia	102
Figura 19. Resultado de las expectativas más importantes	104
Figura 20. Expectativas laborales seleccionadas como más importantes por los jóvenes profesionales de la HCDN	105

Figura 21. Atributos elegidos ante nuevas oportunidades laborales	108
Figura 22. Cinco (5) atributos que priorizan los jóvenes profesionales de la HCDN	110
Figura 23. Ranking del Nivel de Careerism	113
Figura 24. Representación de los niveles de Careerism de los jóvenes profesionales de la HCDN	114
Figura 25. Planeación de carrera. Ranking según el nivel de Acuerdo	119
Figura 26. Resumen de las entrevistas realizadas a Jóvenes Profesionales	125
Figura 27. Resumen de las entrevistas realizadas a Diputados Nacionales	138
Figura 28. Resumen de las entrevistas realizadas al Director de RRHH y del ICAP	146

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo la evaluación de las expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”, insertos en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación de la ciudad de Buenos Aires.

La Generación “Y” se compone de jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000. Son conocidos también como “Generación Einstein”, “Generación del Milenio” o “Generación Net”.

En la actualidad, por primera vez en la historia de las empresas, hay cuatro generaciones compartiendo e interactuando en el trabajo. El ingreso al mercado laboral de una nueva generación, ejerce una importante influencia sobre todos los sistemas de gestión de las empresas. Son jóvenes que se caracterizan por necesitar tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. No se comprometen con las empresas o sus jefes, sino que su compromiso es con su propia carrera.

Los intereses y valores de esta nueva generación de trabajadores, es un tema que despierta interés en los responsables de Recursos Humanos de las empresas, por su impacto en las prácticas de esta área. Se evidencia que las estrategias de atracción, gestión y retención, que fueron exitosas con generaciones anteriores, ya no logran los mismos resultados. En consecuencia, esto obliga a repensar las prácticas gerenciales y de Recursos Humanos.

En este escenario, desde Adecco Argentina¹ señalan que cada generación está marcada por acontecimientos diferentes y, por ende, repercute en las motivaciones de cada una de ellas. Quizás la diferencia más notable y visible se encuentra en la denominada Generación “Y” que está fuertemente influenciada por la globalización, el auge tecnológico y el acceso a la información.

Priorizan su desarrollo personal ante todo y son altamente creativos. Buscan principalmente la oportunidad de desarrollo de carrera, así como flexibilidad en sus puestos de trabajo, aseguran desde Adecco Argentina.

Todo ello obliga a las organizaciones a repensar la manera en que van a gestionar a este grupo de jóvenes profesionales, el enfatizar en la importancia de investigar acerca de las características de estos jóvenes profesionales, su nivel de satisfacción y compromiso.

El presente trabajo, se realizará en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, siendo una de las dos cámaras que forma parte del Congreso de la Nación Argentina.

Se observa una creciente participación de los jóvenes en la Institución, conformando un significativo porcentaje del total del personal de la Cámara, donde desarrollan diferentes tareas, entre ellas, servicios de asesoría y administrativas.

En una reciente investigación acerca de la inserción laboral de los jóvenes y sus expectativas, titulada: La importancia del trabajo para los jóvenes, liderada por la Dra. Boso (2014), se pone de relieve la importancia de que exista correspondencia entre las expectativas de los jóvenes y las de la organización para que haya un adecuado cumplimiento de las tareas asignadas.

¹Consultora líder de Recursos Humanos a nivel mundial.

Por otra parte, se considera importante estudiar la influencia del contrato psicológico en los primeros tramos del trabajo juvenil y cómo impacta la correspondencia de expectativas en la percepción que tienen los jóvenes de su desarrollo profesional en la Organización.

Será relevante definir y comprender cuáles son las principales características de estos jóvenes profesionales, para identificar sus principales motivaciones e intereses que los impulsan a pertenecer y permanecer en la HCDN.

Para ello, en la presente investigación nos introduciremos conceptualmente en temáticas tales como el contrato psicológico, entre la organización de estudio y los jóvenes de la Generación “Y”, su relación entre el rol que cumplen y su profesión, sus motivaciones, expectativas y desarrollo de carrera, analizando estas variables que guiarán el presente trabajo.

Nuestro trabajo es de tipo descriptivo, nuestro objetivo es describir, evaluar y caracterizar las expectativas laborales de la Generación “Y” vinculadas al desarrollo de carrera en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación.

Para la recolección de datos se procedió a utilizar la técnica cuantitativa, que consta de cuestionarios estandarizados, y la técnica cualitativa a través de entrevistas en profundidad.

Los cuestionarios construidos se destinaron a los jóvenes profesionales insertos en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación. El objetivo es caracterizar sus expectativas laborales hacia la institución y las que consideran esperables por parte de

ella para establecer un adecuado contrato psicológico, así como conocer el grado en que perciben que estas expectativas se pueden cumplir y su relación con un posible desarrollo de carrera.

Las entrevistas en profundidad están dirigidas a diputados nacionales y directivos del área de recursos humanos. Nos permitirá profundizar en la correspondencia de expectativas, en la reciprocidad presente en el contrato psicológico y finalmente en la planificación del desarrollo de carrera.

Se espera a partir del acercamiento al grupo de estudio y la consecuente obtención de información sobre las expectativas vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes de la Generación “Y”, conocer cómo la organización se posiciona y responde ante las mismas, conocer el estado actual del contrato psicológico entre los jóvenes profesionales y la organización.

A partir de este estudio buscamos lograr definir ciertos planes y políticas que pueda llevar a cabo el Área de Recursos Humanos, junto con los responsables de la Institución. De manera, que desde un enfoque estratégico, se pueda mantener e impulsar aún más la congruencia en el contrato psicológico, uniendo las expectativas de los jóvenes y lo que la organización necesita para posicionarse más estratégicamente dentro del mercado, considerando el aprovechamiento de talentos.

De esta manera, buscamos que los resultados alcanzados en la presente investigación puedan ser transferidos al medio tanto para ser aprovechados por los profesionales especializados en recursos humanos, como por las empresas y organismos públicos al

comprender la importancia del establecimiento de un adecuado contrato psicológico social que favorezca el crecimiento compartido.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación del problema.

En esta tesis se intenta responder a los siguientes interrogantes;

- ✓ ¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes de la Generación “Y”, con respecto a su participación en la Institución?
- ✓ ¿Cuál es la correspondencia lograda entre las expectativas de los jóvenes profesionales de la Generación “Y”, sus Referentes (diputados nacionales) y el Área de Recursos Humanos de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación?
- ✓ ¿Cuál es el grado de satisfacción en cuanto al cumplimiento de sus expectativas laborales relacionadas al desarrollo de carrera y qué efectos tiene en el contrato psicológico?
- ✓ ¿Qué influencia las decisiones de los jóvenes profesionales de continuar o desvincularse de la HCDN?

2.2. Objetivos generales.

Los interrogantes que guiarán la presente investigación pueden formularse de la siguiente manera:

- a. Analizar las expectativas laborales de los Jóvenes de la Generación “Y”.
- b. Evaluar la satisfacción de las expectativas laborales logradas y la correspondencia del contrato psicológico establecido entre los jóvenes y sus referentes.

2.3. Objetivos específicos.

Los objetivos específicos de la investigación se desprenden de los generales;

Con respecto al primer objetivo general, se plantean los siguientes interrogantes:

- a.1. Analizar cómo priorizan las expectativas laborales los jóvenes de la Generación “Y”, en la HCDN.
- a.2 Describir un perfil de los encuestados, cuáles son sus expectativas, prioridades y preferencias comunes.

Con respecto al segundo objetivo general, se plantean los siguientes interrogantes:

- b.1 Examinar las expectativas recíprocas y el grado en que las partes implicadas perciben que se pueden cumplir.
- b.2 Evaluar el plan de desarrollo de carrera de los jóvenes y la relación con la percepción que tienen acerca del contrato psicológico y su satisfacción.

2.4 Justificación

Esta investigación se legitima a partir del interés actual en la inserción y el desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales que comienzan a incorporarse en el ámbito laboral en la Argentina.

Por otra parte, se detectan en los últimos años un aumento considerable de conflictos en las organizaciones por la no coincidencia de expectativas entre los colaboradores de las nuevas generaciones y las de la institución; repercutiendo negativamente en el clima laboral y en el cumplimiento de objetivos.

Es una temática pertinente a la disciplina de los recursos humanos, dado que actualmente se están experimentando grandes transformaciones en el mundo del trabajo, cambios que despiertan un mayor interés por el estudio de las relaciones entre empleado y organización; y es en este contexto donde el contrato psicológico representa un importante marco para comprender esas relaciones de empleo.

La presente investigación persigue un fin social, dado que los jóvenes son formadores del presente y futuro de la nación y por otro lado, la política una actividad para la prosperidad de la democracia. Estamos ante una generación de jóvenes con profundos valores democráticos, que entienden los partidos políticos como mecanismos de participación de la ciudadanía y que valoran su potencial personal de implicación.

El estudio puede legitimarse asimismo por sus implicancias prácticas, al proveer posibilidades de mejora en la construcción de vínculos maduros y profesionales, generando en los jóvenes compromiso, creatividad y aportes de nuevas ideas. Ofrecer

una visión diferente, posibilidades de caminos a seguir por estos jóvenes e incluso por la institución y su área de recursos humanos en lo referente a cómo impulsan y motivan a esta Generación.

Se prevé realizar aportes teóricos, que permitan ampliar los conocimientos sobre el tema, y prácticos, para optimizar la relación de las instituciones con sus colaboradores. Los que pueden ser utilizados tanto por profesionales independientes, para la orientación ocupacional de las personas, como para la evaluación psicolaboral de los potenciales ingresantes; como por los responsables de las organizaciones para planificar políticas y gestionar el talento.

A continuación indagaremos en el contrato psicológico, entre la HCDN y los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”, su relación entre el rol que cumplen y su profesión, sus motivaciones, expectativas y desarrollo de carrera.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Breve reseña de la Organización a estudiar.

Chiavenato (2000), define organización como un sistema de actividades coordinadas de manera consciente, formada por dos o más personas, siendo la cooperación recíproca de las mismas un factor esencial para la existencia de ésta. Por lo que existe cuando las personas que la integran:

- ✓ Son capaces de comunicarse.
- ✓ Están dispuestas a actuar conjuntamente.
- ✓ Desean obtener un objetivo común.

El presente trabajo se desarrollará en el contexto de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, siendo una de las dos Cámaras que conforma el Congreso de la Nación Argentina, órgano que ejerce el poder legislativo del gobierno de la República Argentina.

Es una asamblea bicameral, formada por una Cámara de Diputados y un Senado.

La representación federal de ambas Cámaras se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 1

Senadores y Diputados para cada distrito.

Distrito	Número de Senadores	Número de Diputados
Provincia de Buenos Aires	3	70
Provincia de Catamarca	3	5
Provincia de Chaco	3	7
Provincia de Chubut	3	5
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	3	25
Provincia de Córdoba	3	18
Provincia de Corrientes	3	7
Provincia de Entre Ríos	3	9
Provincia de Formosa	3	5
Provincia de Jujuy	3	6
Provincia de La Pampa	3	5
Provincia de La Rioja	3	5
Provincia de Mendoza	3	10
Provincia de Misiones	3	7
Provincia de Neuquén	3	5
Provincia de Río Negro	3	5
Provincia de Salta	3	7
Provincia de San Juan	3	6
Provincia de San Luis	3	5
Provincia de Santa Cruz	3	5
Provincia de Santa Fe	3	19
Provincia de Santiago del Estero	3	7
Provincia de Tierra del Fuego	3	5
Provincia de Tucumán	3	9
Total Argentina	72	257

Nota: Composición de ambas Cámaras que conforman el Congreso de la Nación.

Este bicameralismo responde a la tradición histórica que se relaciona con la formación y asunción de la forma federal del estado.

Fundamento radicado:

- Respecto a la Cámara de diputados, representa al pueblo de la nación en su conjunto.
- Respecto al Senado, representa a las provincias como estamentos parte del estado federal argentino.

La Cámara de diputados está integrada por 257 bancas, ocupadas por diputados, representantes directos, para cada distrito, del pueblo de la nación.

Los diputados duran cuatro años en su mandato y la Cámara se renueva por mitades; cada distrito elige cada dos años la mitad de los representantes que le corresponden. Pueden ser reelectos indefinidamente.

Cabe realizar la salvedad de que el periodo de 2015 en el que se realizará el relevamiento de datos, es un año electoral, por lo que la mitad de los diputados finalizan su mandato a finales de este año, algunos sin intenciones de volver a postularse y otros con vistas a renovarlos según los resultados de las elecciones del presente año. No podemos ignorar este factor ya que de alguna manera puede influir en las variables a estudiar impactando en los resultados de nuestro análisis.

En cuanto a la actividad legislativa, es menester referirnos a la misma comenzando por indicar que cada una de las Cámaras del Congreso tiene atribuciones propias o particulares. Nuestro trabajo de investigación se encuentra enfocado específicamente en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación y es por ello que procedemos a introducirnos más en detalle en la misma.

Dentro de la actividad legislativa, los proyectos que se presentan son de ley, de declaración y resolución. Asimismo, pueden presentarse pedidos de informe al poder ejecutivo. Toda actividad de esta índole se desenvuelve dentro de las distintas comisiones de la Cámara las que tratan los diferentes proyectos que presentan los

legisladores. La cantidad de comisiones existentes son 45, por ejemplo, comisión de legislación del trabajo, educación, minería, agricultura y ganadería, entre otras.

Los diputados integran las comisiones y pueden ser parte de hasta 6 de ellas. Se tratan los proyectos que ingresan tanto desde el senado, actuando como cámara revisora, o proyectos que crean los mismos diputados, actuando como cámara de origen.

Con esta introducción deseamos contextualizar la tarea y rol del asesor, aquel personal que tienen a cargo los diputados.

Los proyectos dan giro a las diferentes comisiones según corresponda para que se lleve a cabo la discusión y el tratamiento correspondiente. El primer paso en la actividad es el análisis y estudio profundo que efectúan los asesores respecto de cada uno de los proyectos que ingresan a la comisión de la que son parte y posteriormente el debate por parte de los diputados que las integran. Luego, sobre los proyectos que han sido aprobados en las diferentes comisiones pertinentes, se efectuará dictamen y serán presentados en el recinto para su posterior tratamiento.

Es así, que cada diputado cuenta con un grupo de trabajo, que desarrolla tareas de asesoramiento o administrativas en las diferentes comisiones de las que son parte. El personal puede llevar a cabo ambas tareas o sólo una, dependerá de cada caso en particular.

Aquí describimos la tarea del personal de la Cámara que tiene relación directa con la función del diputado y cumple con las indicaciones y dirección de este.

Dentro de la Cámara hay diferentes áreas y direcciones, como ser, información parlamentaria, comisiones, presupuesto y hacienda, taquigrafía, auditoría interna, relaciones oficiales, informática y sistemas, recursos humanos, administración y finanzas, automotores, capacitación parlamentaria, entre otros, todas ellas integradas por personal que realiza tareas administrativas, ya sea para el funcionamiento de la organización o relacionada con la actividad parlamentaria.

En las áreas mencionadas que conforman la Cámara, se observa una creciente participación de los jóvenes que desarrollan diversas tareas y actividades, representando un significativo porcentaje del total del personal, siendo de nuestro interés estudiar este grupo de jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”.

A continuación se realiza la descripción y caracterización de la Generación “Y”.

3.2 Generación “Y”.

Dentro de una organización están presentes diferentes generaciones, Molinari (2011), fundadora y directora de WHALECOM² se refiere a turbulencia generacional, como el lugar donde conviven dentro de las empresas diversos grupos de personas de distintas generaciones.

Los individuos de una misma generación, nacieron y viven con conocimientos y experiencias comunes, desarrollando comportamientos, creencias y valores similares, compartiendo actitudes, expectativas y preferencias.

A las diferentes generaciones se las pueden agrupar de la siguiente manera, según Molinari (2011):

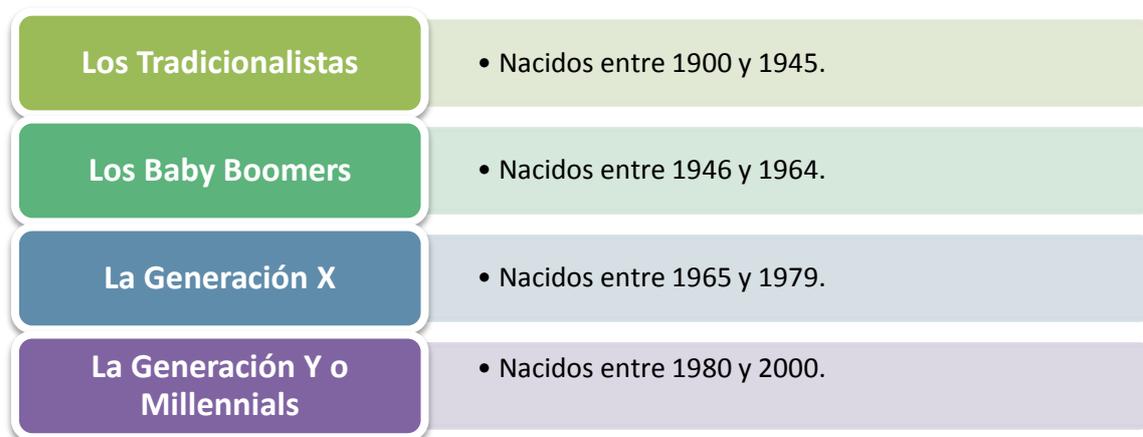


Figura 1. Diferentes generaciones. Adaptado de “Turbulencia generacional”, p. 41, por Molinari, P. 2011, Argentina: Temas.

En el presente trabajo se analizará la generación “Y”, nacidos entre 1980 y 2000.

Estos son llamados de múltiples maneras, es así, que los podemos nombrar:

- Generación Y, por ser la que sigue a la generación X.

²Consultoría especializada en procesos de cambio organizacional y en el desarrollo de individuos y organizaciones.

- Millennials, porque sus primeros miembros terminaban el secundario en el 2000.
- Generación Yo (me), por su marcado egocentrismo, cercano al narcisismo.
- Generación I, por la informática, internet, además de ser la letra que identifica a sus productos emblemáticos: el ipod, la imac y el iphone.
- Nativos digitales, dado que nacieron en una realidad marcada por la cultura digital donde la tecnología es parte integrante de su entorno.
- Generación Net, M (multimedia), por ser una generación que surgió en un contexto en el que la información y los datos navegan en el espacio virtual; donde la socialización a través de la web, el uso de los teléfonos celulares y las redes sociales son parte de la vida cotidiana.

Estos jóvenes, están irrumpiendo en las organizaciones con valores diferentes, gustos e ideas propias.

Lo mencionado anteriormente se ilustra en un artículo publicado por el diario la nación (2013) titulado; Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y, *aquí se manifiesta que el 45% de la fuerza laboral en la Argentina nació entre 1980 y 1995; su relación con el consumo y el trabajo obliga a las empresas a repensar sus políticas.* Las organizaciones no pueden seguir aferradas a gestionarlos bajo los modelos tradicionales, deben comprenderlos, teniendo presente que esta generación dominará la vida social, política, económica y cultural por los próximos cuarenta años.

3.2.1 Tendencias en el mercado.

En los próximos diez años, la Generación “Y”, comenzará a ocupar posiciones de alta dirección en las empresas, modificando radicalmente la forma en que se hacen las cosas. Estamos inmersos en una era de cambios, invenciones y revoluciones. Este es un siglo de grandes transformaciones políticas, económicas, tecnológicas, culturales y demográficas que impactan en todos los órdenes de nuestra vida.

Como indica a grandes rasgos Molinari (2011), podríamos remarcar las siguientes tendencias, que permitirá entender el pensamiento y comportamiento de estos jóvenes que liderarán los mercados y que tendrán en cuenta a la hora de iniciar una búsqueda laboral. Las mismas se muestran en el siguiente esquema.

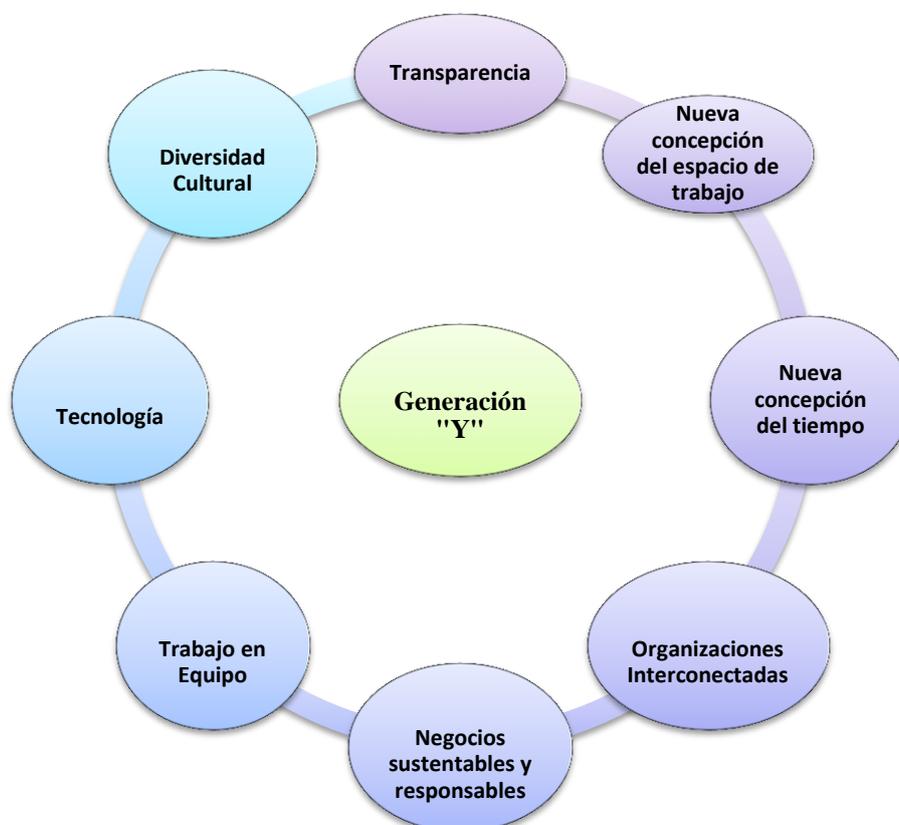


Figura 2. Tendencia que marca la Generación “Y”. Adaptado de “Turbulencia generacional”, p. 31, por Molinari, P. 2011, Argentina: Temas.

- **Transparencia:** Antes se creía en las promesas, hoy se valoran los hechos y la transparencia.
- **Concepción del espacio:** El trabajo se concebía como un lugar físico al que se iba. Este paradigma se modificó a raíz de la tecnología móvil. Ya no hay fronteras para el trabajo, concibiéndose como algo que se hace y no un lugar a donde se va.
- **Concepción del tiempo:** Globalidad, velocidad e inmediatez, conceptos que inundan las organizaciones, remarcando la ausencia de fronteras temporales locales y la presencia de un tiempo global.
- **Personalización:** Aplicación de políticas personalizadas que reconocen las singularidades de los colaboradores, gestionando a cada trabajador como si fuera el único.
- **Organizaciones interconectadas:** Se forman redes de contactos que generan acceso instantáneo a más y mayor información, lo que genera oportunidades de negocio y trabajo. Las fronteras son cada vez más difusas.
- **Diversidad cultural:** Ante la apertura de los mercados y la presencia de negociaciones internacionales, se imponen distintas formas de trabajo, bajo nuevas y diversas culturas que conviven dentro de las organizaciones.
- **El bienestar:** Definido, no por el ingreso, sino por el sentirse bien física y emocionalmente. Persiguen que el trabajo, en sí mismo, sea la fuente de satisfacción. Avanzando en una concepción del trabajo como disfrute, donde encuentran placer y diversión. Persiguiendo beneficios que se orienten al balance de vida. Las relaciones interpersonales y el bienestar serán mucho más valorados en las organizaciones.

- **Formación de equipos:** Cambios en los modelos mentales donde la diversidad en los equipos de trabajo funciona como una ventaja competitiva, que proporciona diferentes perspectivas, adoptando respuestas originales a viejos desafíos.
- **Negocios sustentables y responsables:** Se exige a las organizaciones conductas responsables con el medio ambiente y la comunidad.
- **Las personas:** Ahora son los colaboradores quienes están en posición de poder e imponen condiciones, hoy los talentos negocian contratos acorde a sus preferencias.
- **Incorporación de tecnología:** Dejará de importar el tiempo de permanencia en la oficina. Lo importante será el cumplimiento de los objetivos. Las reuniones serán mucho menos frecuentes. Todo lo que pueda ser resuelto virtualmente, no necesitará contacto físico.

La firma PwC, especializada en brindar servicios profesionales, realizó un estudio en el cual se identifican las expectativas laborales de 4.364 graduados universitarios, a partir de una encuesta denominada “Millennials at work”, que se llevó a cabo durante el 2011 en 75 países, se analizaron los siguientes aspectos: el equilibrio de vida laboral y profesional, el grado de compromiso con la empresa, los valores y la atraktividad de la empresa, además de la movilidad internacional de los empleados. De los resultados se obtuvo que, solo 1 de cada 5 (18%) tienen previsto permanecer en su empleo a largo plazo, el 38% está buscando activamente nuevas propuestas de empleo, y el 43% restante se encuentra abierto a recibir ofertas. Además, los resultados revelan que los jóvenes integrantes de la Generación “Y” están más comprometidos con su aprendizaje

y desarrollo personal que con su empleador, sin dudar en rotar de trabajo en el caso de que sus expectativas no se cumplan.

Asimismo, según los datos de PwC, la mitad (52%) afirma que el progreso profesional es el principal atractivo en un empleador, inclusive por encima de salarios que sean competitivos, y el 95% considera que el balance vida personal-trabajo es importante, así es como lo afirma Babi, (2012), quien lidera los servicios de consultoría de recursos Humanos de PwC Argentina, en un artículo titulado: *Cuáles son los aspectos que prioriza la Generación “Y” a la hora de elegir una empresa para trabajar*. En la Figura 3, se observan las características que la Generación “Y” mira de un empleador a la hora de cambiar de trabajo o buscar nuevas oportunidades laborales.



Figura 3. Lo que la Generación “Y” mira en un Empleador. Reproducido de artículo publicado en iprofesional.com. Novoa, C. (2012). *Cuáles son los aspectos que prioriza la Generación Y a la hora de elegir una empresa para trabajar*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/133754-Cules-son-los-aspectos-que-prioriza-la-Generacin-Y-a-la-hora-de-elegir-una-empresa-para-trabajar>

En este contexto, nos dice el consultor de PwC que el desafío de los profesionales de recursos humanos es aplicar la creatividad para enriquecer la propuesta de valor del empleado, explorando oportunidades en todas las dimensiones de la compensación total para satisfacer cada vez más las expectativas de cada segmento de trabajadores con los recursos que dispone el negocio.

3.2.2 Características distintivas.

Los Millennials presentan características distintivas detectadas por infinidad de autores que abordan esta temática, las más destacadas se muestran en la Figura 4.

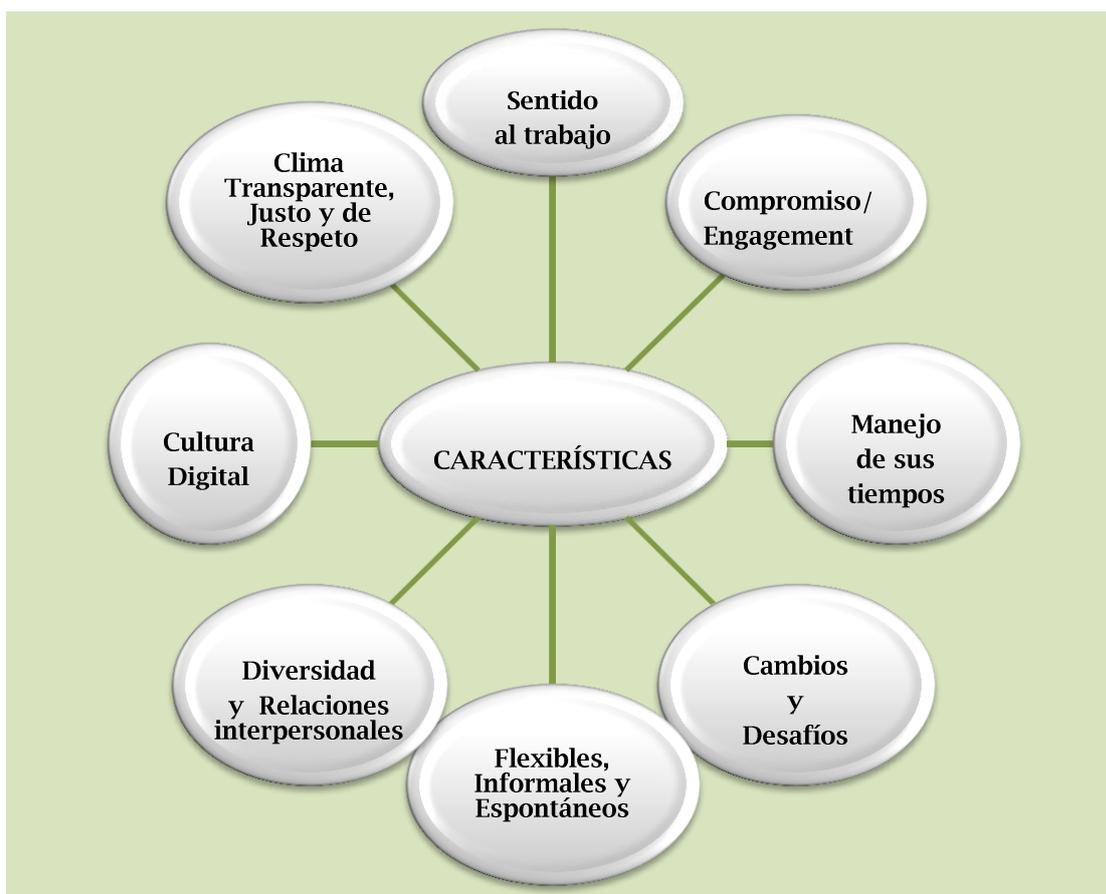


Figura 4. Características distintivas de los Millennials. Elaboración Propia.

Como nos dice Iaies y Ruibal (2014), en un artículo titulado; *El desafío de entender a la Generación Y*, estamos ante una generación que necesita construir sentido para vivir, buscándole el sentido al trabajo.

Esta generación se siente reconocida y comprometida cuando encuentran sentido en lo que hacen, la manera de lograrlo es responder a sus inquietudes, enseñarles lo que aportan, el porqué de sus tareas. Quieren entender cuál es su contribución a la cadena de valor, cómo su trabajo cotidiano impacta sobre los clientes y la sociedad. La responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando se sienten útiles para alguien, para la comunidad y el bienestar de otros (Molinari, 2011).

Para Molinari (2011), el concepto de compromiso, también llamado engagement, se encuentra relacionado con el trabajo como fuente de plenitud y bienestar, y repercute en que los jóvenes están comprometidos emocional o racionalmente con algo o alguien en la organización a la que pertenecen impactando en la forma en que trabajan y en el deseo de seguir permaneciendo a la misma. Esta generación no hace concesiones y no vacila en optar por abandonar la organización si percibe un conflicto de valores.

No están interesados en perder el tiempo. Crecieron en un mundo al instante, aman la velocidad y detestan las demoras. Sánchez (2011), señala que es la generación de lo virtual y la velocidad, estando a un click de distancia de todo. Hacen foco en la tarea y los resultados, siendo eficientes para el logro de objetivos. No toleran las reuniones sin sentido donde no se toman decisiones. Consideran al tiempo como propio, por lo que se sienten reconocidos cuando reciben más libertad para manejar sus tiempos y formas de

trabajo, siendo la ubicación del trabajo algo crítico, optando por la posibilidad de trabajar desde sus casas, a través del homeworking y con horarios flexibles.

Acostumbrados al cambio, temen el no cambio. Son flexibles, procesan rápidamente lo nuevo, adaptándose a todas las circunstancias. Buscan un contexto laboral que desafíe y divierta, con oportunidades de rotación laboral, los riesgos no los asustan, por lo que no se enfocan en la seguridad laboral, lo cual los lleva a abandonar rápidamente el trabajo si existe algo que no les gusta.

En cuanto a su modo de relacionarse, presentan una mentalidad muy abierta y tolerante, pudiendo trabajar con facilidad en equipos multiculturales, incluso hasta valoran la diversidad en todos los sentidos, desde edad, cultura, género y capacidad. Valorán las relaciones personales, el afecto, el cuidado de su familia y amistades, no permitiendo que la vida profesional absorba todo su tiempo y repercuta negativamente en estas relaciones que tanto fomentan por mantener y cuidar, (Molinari, 2011).

Argañaraz (2015), describe a esta generación como informales y espontáneos. Desean ser escuchados creando espacios de comunicación, donde puedan expresarse y sus opiniones puedan ser tenidas en cuenta. Valoran que se generen contextos donde florezcan las relaciones interpersonales y que los vínculos puedan extenderse más allá del ámbito laboral, que existan celebraciones que generen un clima que aporte a la construcción de una identidad de equipo y atmósfera agradable.

Molinari (2011), nos dice que conciben la autoridad como legítima por el comportamiento y no por la jerarquía o el profesionalismo. Para esta generación es

imprescindible legitimar la autoridad con valores. Siendo la honestidad y el respeto críticos para ello.

Requieren credibilidad y transparencia, no creen en las promesas, quieren hechos, que haya coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Para estos jóvenes, la justicia y el respeto son atributos fundamentales, tan valorados que, cuando se quiebra, genera una ruptura inmediata del contrato psicológico.

Poseen una alta relación con las redes sociales y la tecnología. Nacidos bajo una cultura digital, los millennials aprenden, interactúan y trabajan. Siendo un condicionante al momento de elegir el lugar donde quieren trabajar, la tecnología se convierte en un factor que las organizaciones deben adaptar y mantener actualizada. Es una herramienta que estimula la creatividad y genera vínculos entre los miembros de la organización.

Siguiendo a Bogarin (2012), podemos observar que se está comenzando a modificar la realidad laboral.

3.2.3 Su concepción del trabajo.

Como indica Molinari (2011), estos jóvenes fueron formados en la virtualidad, lo que los lleva a entender el trabajo como algo independiente del lugar físico y lo relacionan directamente con la acción y los resultados.

Conciben al trabajo como disfrute. Lo integran a su proyecto de vida, es aquello que les permite llegar a lo que quieren, la libertad personal y el placer.

Hatum (2011), Director del Centro Rhuo de Talento y Management del IAE Business School, publicó su nuevo libro titulado: *Yrrupción: Los cambios generacionales y el futuro de la organización*. El autor, experto líder en talento y desarrollo de carrera, ahonda en la irrupción de la generación “Y” en un contexto de cambios vertiginosos. Afirma que no se trata de equilibrar vida y trabajo, sino que requieren involucrar sus trabajos y sus lugares de trabajo en sus vidas.

Además persiguen calidad de vida, que está vinculada al proyecto personal, a hacer lo que importa y entre estas cosas que importan, además del trabajo se encuentran el disfrutar de los amigos, de la familia, de las actividades recreativas. Por lo tanto, a la hora de analizar una propuesta laboral, tienen muy en cuenta el impacto sobre su calidad de vida, realizan un balance entre el desafío, el dinero, el tiempo personal, y la posibilidad de hacer lo que les gusta, (Molinari, 2011).

Esta generación define sus intereses, la modalidad preferida de empleo, la cultura de la organización y el contenido de la tarea. Ellos buscan una relación laboral de transparencia en cuanto a compensaciones y oportunidades de carrera, con un diseño de

organización colaborativo y horizontal. Estructuras chatas y bajo una cultura de trabajo flexible.

Lo que venimos desarrollando se manifiesta en el artículo citado al principio sobre los jóvenes que cambian las reglas; *hay un cambio con respecto a la relación que los jóvenes establecen con las empresas, quienes no toleran que el trabajo sea fuente de infelicidad, no estando dispuestos a hacer enormes sacrificios por la empresa en desmedro de su vida personal*, dice Pablo Maison, VP para América latina de RR.HH. de Unilever y autor del libro, “El trabajo en la posmodernidad”.

Para Hatum (2011), los millennials, es una generación que creció en un periodo de menor seguridad laboral y de un debilitamiento de los vínculos entre empleados y empleadores.

Por lo tanto, la lealtad se traslada desde sus empleadores hacia ellos mismos, entonces sí sienten que una relación laboral no ofrece las oportunidades que buscan, no temen dejar sus trabajos y comenzar a buscar activamente otro y así empiezan a ofrecer su talento a los competidores, a desarrollar nuevas ideas y proyectos, ya sea por su cuenta, como emprendedores, o dentro de una empresa.

Sánchez (2011), indica que esta generación no se siente elegida para un trabajo, sino que eligen el trabajo que quieren hacer.

Los jóvenes llegan al mundo laboral con otra mentalidad, otra concepción de trabajo, otras expectativas que presionan hacia una nueva gestión en las organizaciones. A

diferencia de las generaciones anteriores, los millennials están más enfocados en sacar el mayor provecho al presente, en vivir de lo que les apasiona y buscar la felicidad en todo lo que hacen.

Ponen énfasis en priorizar el bienestar y el balance vida/personal, persiguen trabajos interesantes, desafiantes y significativos que produzcan satisfacción personal (Hatun, 2011).

Ávidos de nuevos desafíos, una misión y valores en la empresa con los cuales se sientan identificados, motivados por un entorno de trabajo cooperativo, buscan trabajar en equipo, de manera abierta y colaborativa, bajo un feedback constante, donde se reconozcan sus esfuerzos y los resultados de su trabajo.

3.2.4 Su concepción de jefes.

Para Molinari (2011), la Generación “Y” demanda mucho a los jefes, por lo que desempeñan un papel crítico, la forma en que estos respondan, tendrá impacto en la retención y el compromiso.

Basándonos en datos ofrecidos por Molinari (2011), uno de los aspectos elementales del trabajo de desarrollo es indagar en los intereses de los colaboradores.

La Generación “Y”, se interesa más por el feedback informal, utilizado como medio para el diálogo y relación entre jefe y colaborador, funcionando como vehículo para el reconocimiento y aprendizaje. Los jóvenes consideran al jefe como un referente profesional, quien ejemplifica con sus vivencias y transmite lo aprendido.

De acuerdo a lo que menciona Molinari (2011), para esta generación el jefe es el responsable de generar buen clima, de alentar los intercambios y la comunicación abierta. También es un representante de los valores de la compañía. Esperan de sus superiores calidad profesional y humana. Piden experiencia, honestidad, coherencia, humildad, capacidad de escucha, generosidad, y una genuina preocupación por cada miembro del equipo, que indaguen sobre sus intereses y brinden espacios para manifestarlos.

Los jóvenes buscan continuamente desafíos y es por ello que valoran a los jefes que plantean desafíos, pero que también les brindan ayuda para encararlos. Valoran a los jefes creadores de sentido, siendo una de las características diferenciadora de esta generación la del interés en darle sentido a lo que hacen, esperan jefes que transmitan una idea clara de la importancia de su contribución a la organización y a la comunidad.

También valoran los jefes que crean un contexto de familia, que adoptan el rol de consejeros y guía, no solo en el trabajo sino también en la vida personal. Lo cual les dará el sentido de pertenencia al equipo y a la organización, siendo esencial para ello la consecuente confianza que debe estar presente en la relación.

Por todo esto, Molinari (2011), nos dice que valoran un jefe que asegure la equidad en los equipos de trabajo, que gestione la diversidad adecuando el contexto a las necesidades y preferencias de los diferentes colaboradores, que aporte el feedback requerido para el aprendizaje y crecimiento tanto personal como profesional.

A continuación desarrollaremos la temática del contrato psicológico, sus características, reciprocidad entre los empleados y la organización y sus etapas.

3.3 Contrato psicológico.

Los jóvenes pertenecientes a la Generación “Y”, irrumpen con nuevas expectativas, demandas y prioridades laborales, las cuales influyen en sus decisiones de carrera.

Resultando de gran importancia reconocer frente a esta nueva dinámica laboral, aquellas variables que influyen sobre el contrato psicológico e impactan en el rendimiento, motivación, expectativas y retención de estos jóvenes con sus diferentes particularidades, insertos en las organizaciones, reconociendo y entendiendo sus expectativas e intereses en la relación existente entre las partes.

3.3.1 Conceptualización del contrato psicológico.

Para Schein (1982), el contrato psicológico está presente en toda organización, siendo un factor fundamental como determinante del nivel de motivación del personal.

El autor define al contrato psicológico como un conjunto de expectativas que operan en los miembros de la organización, las que no están escritas ni normadas formalmente.

Y además considera que para que haya productividad, debe existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores, si ésta no existiere se imposibilita la necesaria fuerza motivadora.

Por otro lado, Levinson (1962), refiere al contrato psicológico como el producto implícito y tácito de expectativas mutuas que anteceden a las relaciones de trabajo, el cual está basado en la reciprocidad, creando de esta manera una interdependencia entre los trabajadores y la organización.

Ambos autores identifican el contrato psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal. Entendiendo su finalidad positiva al crear una interdependencia que beneficia a ambas partes al incrementar la productividad, la confianza y la satisfacción laboral.

Novoa (2012), menciona que el contrato psicológico implica además que cada persona que desempeña un rol tiene también expectativas, muchas de las cuales son implícitas y tienen que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona.

Sin embargo, Schein (1982), dice que la mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral tienen mucho que ver con evidentes incumplimientos del contrato psicológico, dado que las expectativas del contrato psicológico operan como determinantes de la conducta, aun cuando no están escritas en ningún acuerdo formal.

Vemos así como el contrato psicológico construido por las expectativas que perciben ambas partes, actúa sobre su relación y mutuos intercambios, representado por un conjunto de compromisos invisibles, generado por la reciprocidad entre el individuo y la organización a la que pertenece.

3.3.2 La importancia del contrato psicológico.

Novoa (2008), manifiesta la importancia del contrato psicológico en una nota titulada: *Desvinculaciones de ejecutivos: ¿a qué se deben los fracasos laborales? Y comenta, para que la contratación sea exitosa para ambas partes, el contrato psicológico es fundamental. Es decir, aquel que se firma entre la empresa y el empleado sobre qué es lo que aportarán cada una de las partes.*

Está vinculado a la imagen de la empresa y del puesto que se hace el candidato durante el proceso de selección, y la imagen que se hacen quienes los entrevistan de lo que ese candidato puede dar. Si después esto coincide con la realidad, la relación laboral continúa exitosamente. De lo contrario, se produce un quiebre en la relación.

La importancia del contrato psicológico radica en la búsqueda de mejorar la relación organización-empleado, comprendiendo la relación laboral y las necesidades de ambas partes y otorgándole relevancia a la satisfacción de expectativas que permita una relación más satisfactoria.

Para Ramos Cordero (2012), la importancia se puede denotar desde dos puntos de vista:

- *Desde la perspectiva del empleado*, la importancia de tomar conocimiento de las variables del contrato permitirá conocer qué es lo que buscan los jóvenes en sus trabajos, cuáles son las creencias implícitas en sus decisiones laborales, conocer los factores que influyen sobre las variables; identificar el desarrollo de los niveles de

confianza ante una mejora en la relación empleado-organización, mayor compromiso, satisfacción y desarrollo tanto personal como profesional.

- *Desde la perspectiva de las organizaciones*, conocer las expectativas que impulsan las decisiones de los jóvenes y entender qué los motiva, cómo se forjan sus contratos psicológicos; permitirá mejorar la gestión de las organizaciones en cuanto a procesos de reclutamiento y selección, políticas de retención, acciones que persigan la satisfacción de los jóvenes que generará rendimiento, eficiencia y productividad.

Entonces la importancia del contrato psicológico es reconocida, a pesar de esto, es notable la falta de interés por parte de las organizaciones de involucrarse en reconocer las variables mencionadas que lo componen, para encarar un plan de acción que se enfoque en el desarrollo de los jóvenes profesionales.

3.3.3 El concepto de reciprocidad presente en el contrato psicológico.

Chiavenato (2000), nos dice que el proceso de reciprocidad está dado por la interacción psicológica entre empleado y organización. El contrato psicológico se refiere a las expectativas recíprocas del individuo y la organización, aquellas que esperan cumplir y alcanzar en la relación laboral que se extiende más allá del contrato formal.

Toda organización puede considerarse en términos de un sistema social que se compone por individuos, que realizan ciertas actividades en pos de ciertos fines y valores comunes, ocupados en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas.

Además la organización realiza acciones para el trabajador; le ofrece incentivos, lo remunera, le otorga beneficios sociales, le da seguridad, lo capacita, ofrece oportunidades de progreso, entre otras. Por ello, la organización espera que el empleado contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El autor remarca que el empleado se vincula a la organización y contribuye trabajando y desempeñando sus tareas, con esfuerzo y dedicación. Por ello, el empleado espera que la organización se comporte de manera correcta, y contribuya al cumplimiento de sus objetivos personales y laborales. Existiendo una relación de intercambio entre los individuos y la organización.

El modo de lograr la satisfacción de sus necesidades y objetivos determina sus percepciones de la relación, estando cada una de las partes dispuesta a incurrir en ciertos costos o a realizar inversiones personales, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades sea mayor que los costos y esfuerzos aplicados.

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato (2000), podemos observar como individuos y organizaciones se buscan y eligen de manera recíproca. Las personas buscan vincularse con aquellas organizaciones que sean más adecuadas a sus necesidades y objetivos, y asimismo, las organizaciones seleccionan individuos más acordes a sus expectativas. Luego, en el transcurso de esta relación se da el ajuste y la acomodación recíproca, donde para que se mantenga fructífera, se hace necesario comunicar con claridad lo que cada parte pretende y espera invertir a cambio.

Para lograr la adaptación mutua se debe tener presente el factor motivacional que despierta el interés de cooperación entre la partes, remarcando que el individuo estará dispuesto a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales y profesionales.

3.3.4 El dinamismo del contrato psicológico.

Un aspecto importante a destacar acerca del contrato psicológico, es su naturaleza evolutiva, es decir, su dinamismo. Schein (1982), lo menciona al hablar de su evolución en el tiempo, a medida que el individuo avanza en su carrera va formando y desarrollando nuevas expectativas según la nueva información que asimila en base a las experiencias que vive en el entorno y en la organización.

El autor advierte que el contrato psicológico cambia permanentemente estableciéndose a través de un proceso que evoluciona con el tiempo, atravesando diferentes etapas que caracterizan su dinamismo, desde su creación, desarrollo o mantenimiento y ruptura. Esto se da a medida que cambian las necesidades de la organización y del individuo, es por ello que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera laboral de los colaboradores dentro de la empresa.

Según lo observado por Ramos Cordero (2012), en su tesis denominada: Efectos del contrato psicológico en una organización no lucrativa, podríamos resumir que a los comienzos de la carrera de una persona, las necesidades y expectativas tienen mucho que ver con el autoconocimiento, sobre cómo puede contribuir a la organización en la

que está inserta, esperando que esta le ofrezca las oportunidades de demostrar sus habilidades y talentos, a través de tareas desafiantes.

A su vez, desde el lugar de la organización, cuando la etapa de socialización y adaptación del empleado culmina, también se esperan contribuciones diferentes, se comienza a exigir mayor esfuerzo, motivación y compromiso a sus empleados, se espera mayor lealtad y rendimiento más estable. Pudiéndose observar como las influencias externas y expectativas cambiantes del mercado generan un mayor cambio de expectativas en los lugares de trabajo, marcando la naturaleza dinámica de los contratos.

Las expectativas tanto de los individuos como de las organizaciones surgen de sus necesidades, de sus objetivos, de lo que han aprendido a lo largo del tiempo, del contexto y de otra infinidad de fuentes. En la medida en que todas estas fuentes ejerzan alguna influencia y provoquen cambios, cambiarán también estas expectativas convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe ser renegociado constantemente.

3.3.5 Etapas que caracterizan el dinamismo del contrato psicológico.

Quienes pertenecen a la Generación “Y”, irrumpen en las organizaciones con características y expectativas particulares que van variando gradualmente a medida que progresan en sus carreras.

Al establecerse el contrato psicológico a través de un proceso, debido a su dinamismo, va evolucionando con el paso tiempo, atravesando diferentes fases de desarrollo según

la etapa en la que se encuentre la relación contractual entre el trabajador y la organización. Teniendo en cuenta las etapas mencionadas por Ramos Cordero (2012), se describen a continuación;

3.3.5.1 Etapa 1: Creación de los contratos psicológicos.

La relación entre el individuo y la organización comienza durante el proceso de reclutamiento y selección. Desde esta primera etapa es donde empieza a establecerse el contrato psicológico.

Aquí las partes establecen los aspectos formales de la relación laboral y comienzan a influir en gran medida las expectativas de ambas, las cuales muchas no son comunicadas e incluso tampoco son conscientes, pero aún sin poder delimitarlas por completo, están presentes, influyendo en el accionar de ambos. El empleado comienza por recoger la mayor información posible de la organización con la cual comienza a vincularse, haciendo uso de distintas fuentes, tanto del área de recursos humanos, que será su primer contacto, como así también de los distintos miembros de la organización con los cuales se relacione.

Por el otro lado, la organización comenzará con su proceso de socialización y adaptación del empleado, le inculcará la cultura y políticas de la organización y durante el transcurso de estos primeros tiempos, recibirá información de su desempeño a través de diferentes fuentes, tanto formales, como ser, evaluaciones de superiores directos, como así también informales, de otros miembros de la organización. Es en esta primera

etapa, donde se forman las expectativas que influirán a lo largo del proceso de creación del contrato psicológico.

Compartiendo la información, se negocian estas expectativas y asumiendo que ambas partes aceptan las expectativas del otro, entran en una etapa de claridad de roles y compromiso común.

En otras palabras, el nuevo empleado y la organización entienden y aceptan el rol que la otra parte espera que se cumpla y están motivados por encontrar esas expectativas.

Ambas partes seguirán construyendo la relación sobre una fase de estabilidad, pero esta no quedará estática y se pasará luego a la siguiente etapa que mencionamos a continuación.

3.3.5.2 Etapa 2: Desarrollo y mantenimiento de los contratos psicológicos.

Esta fase viene definida por el hecho de que los cambios son necesarios dentro de la relación entre la organización y sus colaboradores, dado que cambian las necesidades y circunstancias de cada una de las partes. El contrato psicológico está influenciado por una multitud de factores que intervienen tanto positiva como negativamente en la relación laboral.

Es en esta etapa de desarrollo donde como factor esencial para el buen funcionamiento de la relación laboral, se presenta la confianza, como creencia o expectativa de fiabilidad e intencionalidad de la otra parte. El empleado necesita conocer su utilidad dentro de la organización, es muy importante la socialización y formación continua que favorezcan al buen desarrollo de sus tareas.

Es crucial delegar tareas y aumentar sus responsabilidades, haciendo del puesto, un conjunto de acciones más desafiantes, y de su tarea, más interesante y significativa, como motivadores para el empleado. Se valora un ambiente de respeto y trato justo, bajo un clima satisfactorio.

De producirse algún cambio que pueda afectar a la relación entre el individuo y la empresa, para que continúe el vínculo, será necesario primeramente la existencia de compromiso, el cual comprende el deseo y la utilidad de una parte de tener una relación a largo plazo con la otra, también será requerido lograr una comunicación abierta y honesta que permita el entendimiento entre las partes evitando conflictos que puedan perjudicar la relación.

Lo que se presenta en esta fase de desarrollo es que las reglas y roles, que inicialmente en la etapa de creación fueron aceptadas, han sido alterados, y como consecuencia, una o ambas partes, experimentan un aumento de incertidumbre, generando conflictos en la relación.

Entonces, deberá haber un manejo continuo del contrato psicológico, ya que sabemos que las expectativas de los colaboradores no son necesariamente las mismas que las de la organización. Por lo tanto, en el intento de minimizar las consecuencias negativas y disfuncionales de los cambios de expectativas, para evitar malos entendidos y desilusiones, se podrá optar por retornar a la estabilidad, mediante un esfuerzo común de suavizar el conflicto y renovar los compromisos mutuos.

Otra opción es la de identificar, compartir, discutir y renegociar los cambios en las expectativas mutuas en un proceso continuo.

O bien se puede presentar que las diferencias no sean resueltas y se llegue a una partida planeada.

Así es como el dinamismo en el contrato psicológico exige una especial atención en la etapa de desarrollo y mantenimiento, si se perciben cambios y señales distintas desde ambas partes, que sea un signo de advertencia temprana para manejar el proceso del contrato psicológico.

3.3.5.3 Etapa 3: Ruptura de los contratos psicológicos.

Schein (1982), nos dice que el rompimiento del contrato psicológico se traduce en un cuestionamiento de la relación laboral, basada en valores y objetivos comunes.

En un artículo que se titula; La "renuncia emocional": por qué cuando se rompe el contrato psicológico entre empleado y empresa ya no hay vuelta atrás. *Según los expertos, las personas rompen el "contrato psicológico" con la compañía en la que trabajan en un momento, pero se terminan yendo en otro. Los profesionales -sobre todo los más jóvenes- ya no se "casan" con sus empleadores.* Esta es una nueva tendencia que se impuso con la entrada de la Generación "Y" al mercado, a diferencia de sus pares de la Generación X o Baby Boomers, no conciben la idea de un trabajo para toda la vida (Novoa, 2012).

En este sentido, Melamed, vicepresidente de Recursos Humanos de Coca-Cola para Latinoamérica Sur, y autor del libro "¿Por qué no? Cómo conseguir y desarrollar tu mejor trabajo", remarca...*"la gente no está para casarse con las empresas sino para construir un vínculo adulto, maduro, profesional, y establecer un contrato de mutua conveniencia, sabiendo que, en algún momento, se puede romper."*

Cuando los individuos ingresan en una organización, establecen un contrato psicológico, el cual consiste en formular las expectativas que el empleador y el empleado tienen uno del otro. Aunque esas expectativas nunca hayan sido formalmente establecidas, existen y tienen un impacto tangible en la relación entre el empleado y el empleador.

Con el paso del tiempo, la relación entre trabajador y empresa cambia, debido a la dinámica del contrato psicológico, si sucede que:

- ✓ Las expectativas de algunas de las partes no son satisfechas.
- ✓ El contrato no se ha respetado.
- ✓ Se produce un incumplimiento de algunas de las cláusulas previamente pactadas.
- ✓ La relación se deteriora.
- ✓ Se falla en el cumplimiento adecuado de las promesas y obligaciones.

En definitiva, a través de este acuerdo implícito, las empresas tienen expectativas para con sus empleados y, en paralelo, éstos esperan que las organizaciones cumplan con sus promesas de desarrollo y crecimiento profesional.

Ardizzone (2012), directora de Selección de Adecco, manifiesta en el artículo anteriormente mencionado; *cuando este "pacto" no se cumple, cuando la persona percibe que lo que espera de la compañía dista mucho de lo que esta le está dando, se produce un quiebre del "contrato psicológico": el trabajo deja de ser productivo y meses más, meses menos, en la mayoría de los casos el empleado termina renunciando.*

Por otra parte, el Lic. Ghidini, gerente general de la firma de Recursos Humanos Ghidini Rodil (2012), dice que; *"el contrato psicológico funciona y se mantiene cuando lo que dan y reciben ambas partes está balanceado, pero, en cambio, cuando no es equitativo para uno de los dos lados, se rompe o, al menos, resquebraja."*

3.4 Expectativas laborales.

Cada generación desarrolla la denominada personalidad generacional, Molinari (2011), refiriéndose como aquella que determina los valores, creencias y expectativas, que conformará lo que los individuos esperan del trabajo, el tipo de entorno laboral deseado, actitudes y motivaciones laborales.

Siendo características únicas para cada generación en particular, portadoras de una similar visión acerca de la vida y el trabajo en cuanto a perspectivas, expectativas y motivación.

En la presente investigación nos enfocaremos en aquellas expectativas vinculadas al desarrollo de carrera que poseen los jóvenes pertenecientes a la Generación "Y", con el

objeto de analizar su influencia en las relaciones laborales y consecuentes decisiones de carrera.

3.4.1 Conceptualización de expectativas laborales.

El Profesor Capelli (2001), en su libro, *El nuevo pacto en el trabajo*, se refiere a las expectativas como suposiciones acerca de lo que la persona considera que sucederá en el futuro o el resultado que espera obtener, se crean a partir de su interpretación frente a cierta situación o experiencia.

Las expectativas son parte del contrato psicológico cuando un empleado las desarrolla respecto de lo que espera recibir de parte de su empleador, bajo los supuestos de obligaciones mutuas y bajo las creencias de las condiciones de trabajo que prevén.

Para Schein (1982), las expectativas se originan cuando las personas infieren promesas que esperan se cumplan en vistas de una relación laboral fructífera a largo plazo, que terminan por convertirse en obligaciones para el empleador dado por una exigencia social, cultural, moral y/o legal.

El análisis de las expectativas nos permitirá identificar aquello que los empleados buscan conseguir de su relación laboral.

3.4.2 Formación de expectativas del contrato psicológico.

Se considera que las expectativas laborales que componen el contrato psicológico, se establecen a partir de las creencias que posee el individuo en función de varios factores que lo rodean.

Pozzi (2013), en su tesis titulada; *Generación "Y", sus expectativas laborales*, nos menciona que existen dos conjuntos de factores que operan en la formación del contrato psicológico:

- ✓ *Las interpretaciones, predisposiciones y construcciones internas del individuo.*

Los contratos psicológicos que establecen la relación laboral, se basan en esquemas, es decir, interpretaciones, predisposición y construcciones internas, que influyen sobre las expectativas en cuanto a lo que se espera de la organización y lo que espera le corresponda contribuir a cambio. Sobre estos esquemas se construyen los modelos mentales de las personas, es decir, en qué se basa la expectativa que tendrá el individuo ante cualquier empleo, y cómo se desarrolla su expectativa acerca de lo que espera dar y recibir en la relación laboral y los guía en sus decisiones de carrera.

Schein (1982), remarca que ante esto pueden existir expectativas laborales que son producto de las necesidades propias del individuo y contempladas por sus experiencias pasadas, sus conocimientos acerca de la organización, interacciones sociales informales, tradiciones y valores.

- ✓ *Lo proveniente de la organización y del entorno social.*

Se encuentran los mensajes que emite la organización a través de sus políticas y prácticas, su cultura y toda aquella información que refiere a la organización y gestión que intercambian con los nuevos miembros en los procesos de reclutamiento y selección. Sobre esta información transmitida y recogida por los empleados, se generan expectativas implícitas basadas en lo que observa e interpreta cada sujeto, acerca de lo que espera recibir de su empleador.

Luego están las construcciones sociales y el entorno social y cultural en el que se encuentran las organizaciones, dado que se desenvuelven en la sociedad, no están exentas de ser afectadas por los cambios demográficos, sociales y culturales que confluyen.

Desde la organización la pregunta clave que se presenta es cómo se pueden manejar los recursos humanos de manera tal, que se logre maximizar las contribuciones de estos y se acepten sus expectativas y normas como legítimas.

Desde los empleados, la pregunta clave es cómo poder alcanzar la satisfacción y recompensa que se persigue de la organización, y cómo manejar su propia carrera, que aliente su crecimiento y desarrollo pudiendo cumplir con las expectativas de la organización.

3.4.3 La importancia de reconocer las expectativas.

Las expectativas son la manera en que las personas tienden a anticipar lo que recibirán o la relación que tendrán en su ambiente laboral. Son creencias sobre las condiciones de trabajo que prevén a futuro y reducen su inseguridad sobre lo incierto y desconocido.

Por lo que resulta primordial que las organizaciones entiendan y reconozcan aquellas expectativas que poseen sus empleados, en particular al inicio de toda relación. Así es como Schein (1982), refiere que a las expectativas se las pueden considerar como predicciones o previsiones acerca de resultados futuros esperados que se originan cuando los individuos infieren promesas, compromisos u obligaciones que buscarán que se cumplan en vistas de una relación fructífera a largo plazo.

Si los empleados sienten que no se han cumplido sus expectativas y detectan una brecha importante, puede generar una disminución en su nivel de compromiso, a su vez, si estas no coinciden con lo que realmente ocurre o no generan el resultado deseado, provocan una decepción o puede hasta percibirse como un incumplimiento al contrato psicológico.

Vemos así como el conocimiento y cumplimiento de las mismas se vuelve crucial para la continuidad de la relación laboral. Por lo que, aunque no estén explícitamente escritas no necesariamente hace que sean menos importantes y se puedan descuidar. Tanto la organización como el empleado, mantendrían una mejor relación si sus expectativas se hicieran explícitas desde el principio, pero es real que a menudo no se está consciente de las expectativas hasta que éstas son decepcionadas.

El estudio de las expectativas laborales, permitirá descubrir aquello que los empleados buscan conseguir de su relación laboral y que hace a sus decisiones de carrera, ayudando entonces a las organizaciones a prevenir el comportamiento de aquellos y

desarrollar prácticas de recursos humanos que permita retenerlos y lograr su desarrollo a través de una relación laboral que se mantenga en el tiempo.

3.5 Desarrollo de carrera.

Cortese (2002), en una investigación en la que examina a profesionales de diferentes edades en situación de carrera y analiza las estrategias de búsqueda de trabajo y las elecciones de carrera, habla del nuevo contrato social, caracterizado por la búsqueda del compromiso de los empleados y no de la lealtad de los empleados para con la organización. El autor diferencia ambos conceptos, y nos dice que, la lealtad, está ligada a la empresa; mientras que el compromiso a la profesión o especialidad y tiene que ver con el cuidado del qué hacer, más que el dónde hacerlo.

Y además la investigación le permitió elaborar la siguiente conceptualización, **¡Es imperativo hacernos cargo de nuestra propia carrera!** Cada empleado se debe sentar a definir el destino de su carrera. Sabiendo que cada uno tiene diferentes prioridades personales y profesionales, el desafío es: *generar el contexto para que el personal tome ventaja de los cambios y evalúe su propia carrera; sabiendo que puede que continúen pensando en su futuro en la organización o elegir otra carrera lejos de la misma.*

Posicionados en un mercado laboral dinámico, Capelli (2001), nos dice que cada individuo es el responsable del desarrollo de su carrera. Estos seguirán siendo empleables, siguiendo el camino de desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, gestionando sus propias carreras.

Scarabelli, Directora de Selección Regional Centro de Adecco Argentina (2013), en una nota titulada; *Plan de carrera, la clave principal para retener a la Generación Y*, afirma que priorizan su desarrollo personal ante todo y son altamente creativos. Buscan principalmente la oportunidad de desarrollo de carrera, así como flexibilidad en sus puestos de trabajo. *“Este factor es clave porque actualmente el salario dejó de ser el principal elemento de motivación como ocurre en las otras generaciones”*.

Los autores Helrriegel y Slocum (2004), se refieren al desarrollo de carrera como una secuencia de experiencias relacionadas con el trabajo que una persona ocupa a lo largo de la vida, abarcando las actitudes y conductas que forman parte de las tareas y las experiencias constantes que se relacionan con su trabajo.

Al planificar la carrera, Schein (1982), plantea que la persona recorre un proceso continuo por el cual va fijando sus metas profesionales e identifica los medios para alcanzarlas, evaluando sus propias habilidades e intereses, considerando oportunidades y planificando actividades para su desarrollo.

Podemos hacer referencia a la obra de Robinson (2009), que refiere al estudio de historias de vida de personas que han obtenido logros excepcionales en el desarrollo de sus carreras, fundamentado en que se encontraban en su, *elemento*, aquel punto de encuentro entre las aptitudes naturales y las inclinaciones personales, siendo el punto de partida desde donde se puede comenzar con el proceso de, mejorar la capacidad de mejorar, a través de un proceso de descubrimiento, desarrollo y compromiso con las aptitudes y condiciones naturales que posee la persona y potenciar desde allí el desarrollo. Este elemento al que refiere el autor tiene las características de:

- **Capacidad:** como la facilidad natural para hacer una cosa.
- **Vocación:** la presencia de pasión y deleite en la actividad que se realiza.

También tiene las condiciones de:

- **Actitud:** perspectiva personal que se tiene de uno mismo y de las circunstancias, aquel ángulo desde el que se miran las cosas, la disposición, el punto de vista emocional.
- **Oportunidad:** como oportunidad que se presenta para hacer patente las aptitudes. Ante la ausencia de esta es posible que jamás se llegue a conocer las aptitudes personales, y con ello el elemento.

Respecto a lo anterior, el Dr. Cortese (2012), realizó un análisis sobre personas que lograron superar obstáculos y obtener resultados superiores. Como resultado del estudio se identificó que las personas presentaban los siguientes patrones en común;

- **Capacidad:** ser muy bueno en lo que se hace. Transmitiendo solvencia en la profesión que se elige, empujados por la real vocación.
- **Motivación:** el placer presente en la profesión que se elige, lo cual marca su identidad. Capaces de completar su D. A. T. A. Deseos (lo que los apasiona profundamente), Aptitudes (en lo que son realmente buenos), Temperamento (lo que les resulta placentero) y Activos (lo que les produce mejores resultados).
- **Ventaja competitiva:** el desarrollo de una ventaja competitiva en la propia profesión, ofreciendo al mercado una propuesta única, atractiva y difícil de copiar.

- *Mentalidad emprendedora*: cultivando el compromiso y la pasión con lo que se eligió hacer, a través del destaque se convierten en una oferta deseable para el mercado, que garantiza resultados.
- *Fortaleza emocional*: preparación para fortalecer la ventaja competitiva que ofrecen, sin decaer ante las difíciles circunstancias inevitablemente presentes. Demostrando perseverancia, ambición, paciencia, humildad, autocrítica y aceptación de crítica; en el camino del desarrollo de su talento.

Si analizamos estos elementos en las personas podremos observar y evaluar su potencial desarrollo de carrera.

3.5.1 Generación “Y”: Su concepción de empleabilidad o careerism y desarrollo profesional.

En una economía global, ya no será suficiente desempeñar una función dentro de los confines de una rutina. Ni ocupar por treinta años un puesto de trabajo, evitando el cambio, el desafío y los riesgos. (Cortese, 2002).

El mercado de trabajo está siendo reingenierizado y el nuevo contexto está haciendo a las personas responsables de su propia carrera. No hay un diseño completo de carrera, *¡Usted está en sus propias manos!*

En estos términos el autor señala que la empleabilidad radica fundamentalmente en el desarrollo profesional y personal y el desempeño en el trabajo, más que la posición en cualquier organización. Además indica que es uno de los cambios más traumáticos que

deben enfrentar tanto las compañías como las personas. Las empresas que acepten el desafío tendrán acceso a las personas más capaces del mercado y estarán expuestas al riesgo de que algunos decidan expandir sus habilidades fuera de la organización.

Por lo tanto, la empleabilidad no es función de la edad sino de las habilidades de los empleados y el ser gerentes de nuestra propia carrera.

El viejo contrato social, donde la empresa brindaba trabajo seguro y el empleado lealtad de por vida, no funciona. (Cortese, 2002). Para la Generación “Y”, no existe el concepto de seguridad laboral. Lo que importa es la seguridad de carrera o empleabilidad. La seguridad laboral, tal como la entienden hoy y la entenderán en el futuro, no depende de las empresas sino de cada uno.

Se ha sustituido la noción de que las carreras se desarrollan dentro de los límites de una sola organización, hoy las carreras ya no presentan fronteras.

Es frente a esta nueva realidad que se establece el concepto de *empleabilidad*, o también llamado *careerism*. Es uno de los factores individuales que influyen sobre el contrato psicológico de un individuo. Y además se ha identificado como un factor relativamente importante en la determinación de una relación laboral ventajosa (Pozzi, 2013).

Pozzi (2013), en su tesis de maestría, refiere al mismo como una estrategia de carrera, destacado por la importancia que le da el individuo a su intención de trabajar en varias organizaciones, cambiando de empleador con frecuencia a lo largo del transcurso de su carrera profesional.

Se reconoce que aquellos empleados con niveles bajos de empleabilidad o careerism, tienden a permanecer en la misma organización durante un largo plazo; por el contrario, aquellos con niveles altos de careerism, ven sus carreras desde una óptica oportunista y cambian de empresas con frecuencia, despojándose de la idea central de desempeñarse a lo largo de su carrera en una sola o un número limitado de organizaciones.

Los empleados se sienten responsables del desarrollo de sus carreras y por ello le adjudican mayor importancia al desarrollo de éstas que a hacer carrera dentro de una sola organización.

Para Hatum (2010), en una nota; *Cómo hacer carrera*, afirma que el grado de empleabilidad es clave. *Es la capacidad que genera la persona para seguir siendo empleable, o sea, conseguir trabajos en el mercado a partir de poder sostener las capacidades que el mercado requiere.* Eso significa, si ese cambio mejorará las competencias para su futura carrera directiva, si le dará la competencia que hoy no tiene y si se abren mayores posibilidades de crecer en la nueva organización.

La empleabilidad que persiguen, según Londra (2012), en un artículo titulado; *La generación Y: gente con exigencias distintas*. Los jóvenes prestan mayor atención a sus carreras, otorgando gran importancia a su propia empleabilidad en el mercado laboral, reconociendo una gran importancia a la capacitación y al desarrollo para el establecimiento de sus carreras sólidas.

Esto se ve potenciado, por el hecho de que las organizaciones saben que no pueden garantizar seguridad laboral, entonces los individuos se aseguran, ante el surgimiento de

cualquier eventualidad, seguir siendo empleables en el mercado laboral, a través del desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, gestionando así sus propias carreras. Frente a esta nueva dinámica en el mercado laboral, nos dice el autor que los empleados tienen un mayor apego a su propia carrera que a su lealtad hacia una sola organización (Capelli, 2001).

Siendo el contrato psicológico el elemento primordial que establecerá los niveles de confianza, seguridad, compromiso y lealtad a largo plazo, se podrán asentar las bases de compromiso y confianza mutua entre las partes, para establecer contratos laborales más estables y perdurables en el tiempo.

Por su parte, Senge (2011), hace referencia de algún modo a este concepto cuando refiere a que la visión instrumental del trabajo, visto este como un medio para un fin, se ha visto modificada por la visión del trabajo como un medio a través del cual las personas buscan los beneficios intrínsecos del trabajo; a raíz de los que se conecta el aprendizaje personal y organizacional, dando paso a los compromisos recíprocos entre individuo y organización.

Los modelos mentales que afectarán la manera de ver sus carreras, como menciona el autor, son aquellos supuestos arraigados, generalizaciones, que influyen en el modo de comprender el mundo y en la conducta.

Bajo el contexto de estos nuevos convenios laborales, el accionar que pueden llevar a cabo las organizaciones para lograr la retención de sus empleados, a la par de contribuir

a sus objetivos de empleabilidad, es comprometerse a contribuir al desarrollo de las capacidades de los empleados.

En cuanto a los medios que pueden aplicar para ello, podemos hacer alusión a aquellos referidos por Chiavenato (2000), siendo las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Abordando así la manera como aprenden y se desarrollan en las organizaciones, las que disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitarlas y desarrollarlas cada vez más en la labor profesional.

Cuando hablamos de plan de carrera nos referimos a un plan personalizado, tomando en cuenta los intereses personales, basado en el aprendizaje y el desafío.

En este contexto tan cambiante, nos preguntamos ¿Cómo se hace carrera?, ¿Cómo se consigue un desarrollo laboral si las empresas no son capaces de asegurar el crecimiento allí adentro? Hoy la carrera incluye el cambio de empleo y queda en la persona armar su propia estrategia (Hatun, 2010) y es clave. Para el autor hay que delinear la identidad profesional; qué es lo que los motiva, para qué tienen vocación, qué les divierte, qué les inspira. Saber eso en una etapa joven es fundamental. Y agrega: En los primeros 10 años de carrera, hay que generar y consolidar la identidad profesional, moverse en sectores y funciones hasta darse cuenta qué es lo que a uno le gusta, porque evidentemente, uno no consigue el primer trabajo en lo que le gusta, sino en lo que puede. En esta etapa inicial, el autor, aconseja conseguir mentores, dentro y fuera de la organización, que ayuden a desarrollar la perspectiva de carrera y a generar la red de network porque uno no solo llega por lo que es, sino por la imagen que tiene en el

mercado y en las organizaciones. Y finalmente, desarrollar lo que él llama el portfolio de carrera: tienen que empezar a pensar cuáles son las competencias que necesitan desarrollar a lo largo del tiempo y ubicarlas en ese portfolio.

Los jóvenes de hoy, construyen un portfolio de habilidades, conocimientos y capacidades que aseguren posibilidades de trabajo en el futuro. Siendo una generación que sabe que la formación es la gran herramienta diferenciadora en el mundo del trabajo, persiguiendo diversidad en la formación e innovación en la especialidad que adquieren, el aprendizaje se vuelve central.

Hatum (2011), afirma que para el desarrollo de carrera, los jóvenes profesionales persiguen empresas que otorguen aprendizaje permanente en el trabajo, por ello prefieren organizaciones que ofrezcan capacitación y desarrollo.

A estos jóvenes que persiguen el desarrollo profesional, les atraen los movimientos laterales que puedan tener dentro de una organización, así como también valoran la existencia de mentores de los cuales aprender, las oportunidades de entrenamiento y de planes de mejoramiento del desempeño, con procesos de feedback que los ayude en su desarrollo.

3.6 La motivación.

Actualmente los Directivos de las empresas afrontan un gran desafío al ser los responsables de que el personal desempeñe bien su trabajo y realice una buena tarea y a tiempo. Es imposible que suceda sin la colaboración y esfuerzo de los trabajadores. Es aquí donde entra el reto de la motivación.

El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores.

Chiavenato (2000), define motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según el autor para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo esté o no motivado.

La motivación es el deseo de hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentraremos en aquellas metas que sean organizacionales, a fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige en la organización. (Robbins, 2004).

Es importante diferenciar la motivación de la satisfacción. Sobre la base de lo antes expuesto, una definición de satisfacción laboral que se adapta mejor al estudio de las variables presentes en este trabajo es la planteada por Blum (1990), el autor expone algunas de las expectativas de dichos trabajadores, relacionadas con las características del personal, tales como: oportunidad y desarrollo en la organización, ambiente laboral,

sueldos y salarios, supervisión, características del empleo y demás actividades que desarrolla en el ambiente laboral.

Blum y Naylor (1990), en su libro, *Psicología Industrial*, se refieren a la satisfacción en el trabajo como el resultado de diferentes actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como el salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros), ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

Según la definición de Blum y Naylor, podemos deducir que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del empleado, hasta el punto de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

Como observamos, la satisfacción laboral es un tema muy importante en las empresas, el ser humano en la actualidad no busca sólo un lugar de trabajo en donde ganar un sueldo, además busca compensar necesidades psicológicas y sociales.

3.6.1 La motivación desde la perspectiva de la Teoría de las expectativas.

El desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo Vroom (1964), quien afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la

expectativa de que después de la acción, se presentará un resultado que sea atractivo para el individuo, Robbins (2004).

En otras palabras, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar de cierta forma, depende de qué tan convencida se encuentre la persona de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para la misma.

La lógica de la teoría supone que todo individuo se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo. Esta teoría incluye tres elementos o variables:

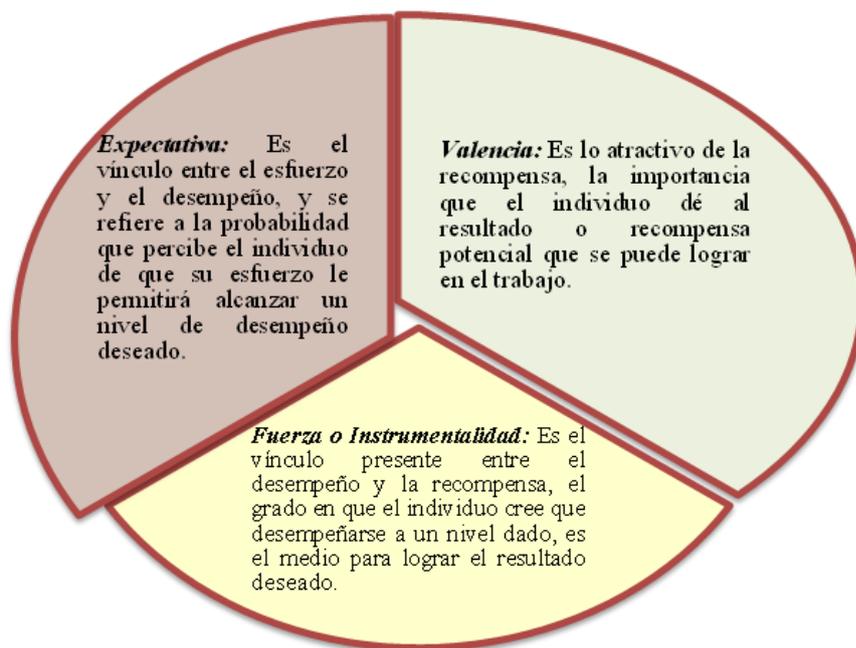


Figura 5. Elementos de la Teoría de las expectativas. Adaptado de “Comportamiento organizacional”, p.173, por Robbins, S. 2004, México: Pearson Educación.

La teoría de las expectativas reconoce la importancia de las necesidades motivacionales de los empleados, supone que el valor de las recompensas, varía entre las personas, en

momentos y lugares diferentes. Enfatiza la importancia de que la organización debe proporcionar un medio ambiente que favorezca el desempeño, teniendo en consideración las diferencias, habilidades y metas personales de cada empleado.

En resumen, se puede decir que la clave de esta teoría es entender la relación que existe entre el esfuerzo y el desempeño, la relación entre desempeño y recompensas, y finalmente, la relación existente entre las recompensas y la satisfacción de las metas u objetivos individuales, (ver figura 6).

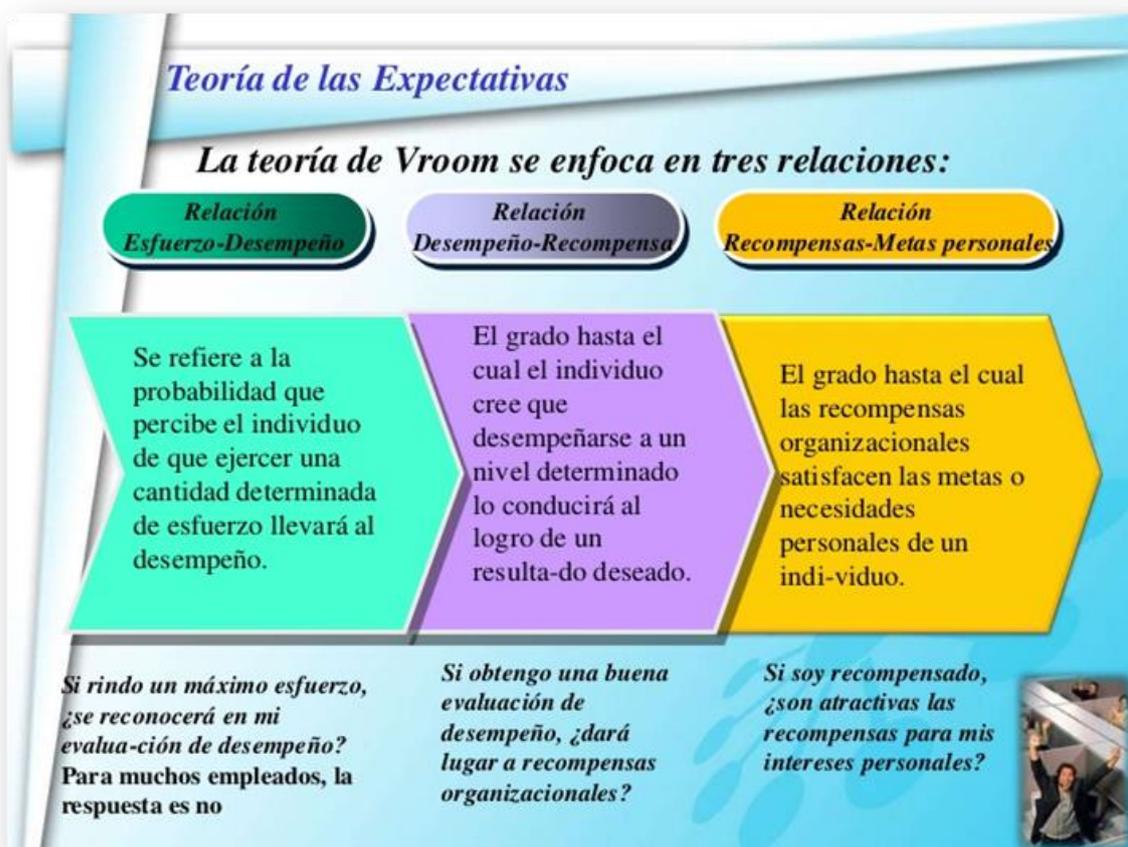


Figura 6. Teoría de las expectativas. Adaptado de “Comportamiento organizacional”, p.173, por Robbins, S. 2004, México: Pearson Educación.

La teoría considera que la motivación individual para producir en un determinado momento, depende de los objetivos personales y de la percepción de la utilidad del

desempeño en relación con la posibilidad de alcanzar dichos objetivos. Siendo la motivación un proceso que determina elecciones entre comportamientos, donde la persona percibe las consecuencias o resultados de cada alternativa de acción.

Cabe mencionar que en el presente trabajo de investigación, para descubrir las motivaciones de los jóvenes pertenecientes a la Generación “Y”, nos enfocaremos precisamente en la teoría de motivación desarrollada por Vroom (1979), con el objeto de arribar a conclusiones más exactas y precisas, aun así, no se dejará de atender a los demás factores mencionados en este capítulo que influyen en el proceso motivacional de las personas.

3.6.2 El sentimiento de satisfacción laboral.

Molinari (2011), define satisfacción laboral como un agradable estado emocional que representa cómo la persona se siente y piensa acerca de su trabajo, resultante de la evaluación del mismo y de su experiencia.

Frías Castro (2014), en su tesis denominada: Compromiso y satisfacción laboral como factores de la generación “Y”, plantea que tanto la satisfacción laboral como lo que acontece en el resto de las facetas de la vida de una persona se influyen mutuamente, en el sentido de que si el individuo no está satisfecho en algún aspecto de su existencia, esto afectará la capacidad de encontrar la satisfacción en lo laboral y en otras áreas de su vida, transformándose en un círculo vicioso de insatisfacción e infelicidad.

Además la autora en su tesis refiere al rediseño del trabajo, indicando que las características del trabajo pueden afectar directamente las actitudes y comportamientos de los trabajadores. Y menciona la existencia de cinco dimensiones del trabajo:

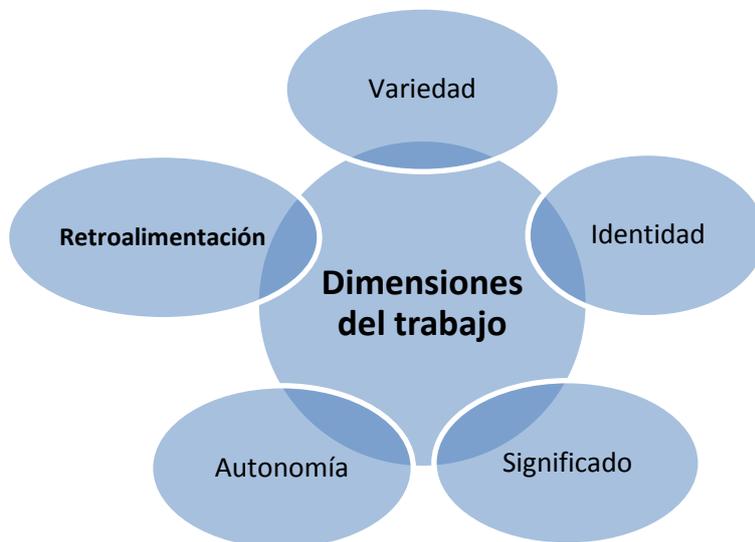


Figura 7. Dimensiones del trabajo. Adaptado de “Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y”, p. 22, por Frías Castro, P. 2014, Tesis de Maestría, Universidad de Chile, Santiago.

- ✓ *La variedad*, es el grado en que el trabajo requiere diferentes actividades que implican numerosas habilidades y talentos.
- ✓ *Identidad*, es el grado en que el trabajo requiere completar una tarea de principio a fin con un resultado que sea visible.
- ✓ *El significado del trabajo*, es el grado en el que se cree que el trabajo vale la pena, es importante y tiene un impacto sustancial.
- ✓ *La autonomía*, es el grado en el que el trabajo provee libertad e independencia en el desempeño del rol, permitiendo ver el resultado como producto de los esfuerzos aplicados.
- ✓ *La retroalimentación*, es el grado en que se provee al empleado de información acerca de cómo se está desempeñando en la realización de las actividades requeridas para el trabajo.

Las investigaciones citadas por Frías Castro (2014) concluyen que existe una relación moderada entre las características del trabajo y la satisfacción laboral y que esta relación es más fuerte en personas con mayor necesidad de crecimiento individual. Añadiendo que cuanto más complejo y enriquecido es el trabajo, más probable es que la persona tenga una alta necesidad de crecimiento y desarrollo personal y que esté satisfecha en el trabajo.

Colquitt (2009), señala que la satisfacción laboral es uno de los mecanismos del individuo que impacta directamente en el desempeño laboral y el compromiso organizacional; de este modo, si un empleado está satisfecho con su trabajo y experimenta emociones positivas mientras trabaja, desempeñará mejor su trabajo y elegirá permanecer en la compañía por un periodo largo de tiempo.

Según un informe de investigación realizado por la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM)³, referente a la satisfacción laboral y el compromiso, la satisfacción laboral tiene un impacto significativo y positivo en el desempeño y compromiso organizacional, mencionando que las personas que experimentan altos niveles de satisfacción laboral tienden a sentir mayores niveles de compromiso. Enumerando dos factores principales que influyen en la satisfacción laboral:

- ✚ La oportunidad que tienen las personas de utilizar sus habilidades y capacidades.
- ✚ Su seguridad en el empleo.

³La mayor organización de membresía de recursos humanos dedicada a la gestión de recursos humanos.

También Colquitt (2009), hace referencia a la percepción de valor, remarcando que los trabajadores están satisfechos en sus trabajos cuando se percibe que éste les provee algo que ellos valoran, entendiéndose por valor aquello que el individuo consciente o inconscientemente quiere o busca tener.

Lo que se valora es muy subjetivo, aun así se plantea que las personas evalúan su trabajo acorde con facetas específicas del mismo. Destacando las siguientes:

- a. La satisfacción de la remuneración, se refiere a los sentimientos acerca del pago.
- b. La satisfacción de la promoción, se refiere a los sentimientos acerca de las políticas de promoción de la organización, y con ellas las oportunidades de crecimiento.
- c. La satisfacción en relación con el supervisor, se refiere a los sentimientos acerca del jefe, incluyendo si es competente, agradable y un buen comunicador.
- d. La satisfacción que se tiene con los compañeros de trabajo, se refiere a los sentimientos acerca de sus compañeros, incluyendo si son responsables, competentes y cooperadores.
- e. La satisfacción que existe con el trabajo en sí mismo, refiere a los sentimientos del trabajador acerca de sus tareas actuales, incluyendo si estas son desafiantes, interesantes o aburridas.

Entonces los empleados estarán satisfechos en la medida en que perciban que la remuneración, promociones, los supervisores, compañeros de trabajo y las tareas que realizan, les otorgan valor.

Chiavenato (2000), refiere a la satisfacción, en el concepto de inequidad, y señala que las personas y las organizaciones están inmersas en un complejo sistema de relaciones de intercambio, las personas hacen contribuciones a la organización, y de esta reciben incentivos o recompensas.

Cuando hay equivalencia en este intercambio, se da la situación de equidad que provee a la persona del sentimiento de satisfacción. Por el contrario, cuando no existe equivalencia, tampoco se da la equidad, y la persona experimenta un sentimiento de injusticia y de insatisfacción, que aumenta en la medida en que crece esta inequidad.

Finalmente, podemos decir que para perseguir esta satisfacción laboral, por un lado las personas deberían enfocarse en entender qué es lo que más valoran y, buscar una carrera y una organización que se ajuste a sus valores y expectativas pudiendo así aumentar su satisfacción en el trabajo en particular y su felicidad en general.

Por el otro lado las organizaciones deberían estar en conocimiento de la relevancia de conocer las motivaciones y expectativas de las personas, conduciendo sus acciones hacia el logro de la satisfacción laboral de sus miembros que colabore a mantener una relación que se perpetúe en el tiempo y ayude a desarrollar sus potenciales.

3.6.3 Propuesta de valor para la Generación “Y”.

La nueva generación presenta flexibilidad, y ante la misma, las organizaciones deben resolver el problema sobre cómo ser adaptables y reconocer lo que necesitan para sobrevivir ante un medio cambiante.

Schein (1982), menciona que las expectativas de los miembros de una organización con relación a un contrato psicológico justo y razonable han cambiado. Estas variaciones se han dado en virtud de los cambios en los valores relacionados con la ética laboral, con el rol apropiado que el trabajo y la familia juegan en la vida de una persona y en virtud de tantos otros factores que modifican la tendencia en el mercado y que afectan la manera en que esta generación percibe su relación laboral.

Frías Castro (2014), despierta el raciocinio de que si las organizaciones comprenden las necesidades y expectativas de esta generación, es posible crear una estrategia de reclutamiento, desarrollo y retención para el actual mercado de trabajo.

Para Hatum (2011), esta nueva fuerza laboral impactará en gran medida sobre la forma en que trabajamos actualmente, teniendo las organizaciones que relegar viejos paradigmas de gestión.

Ante las nuevas formas organizacionales que se requieren, se logrará el apoyo de esta generación, si las empresas logran integrarlos y sienten que pueden desarrollarse en un contexto de libertad, flexibilidad y responsabilidad.

A partir de las características de los Millennials, resulta importante pensar en una propuesta de valor que recalque las preferencias y valoraciones de esta generación. La Generación “Y” presenta las siguientes características:

- ✓ Atractivo, identificación y sentido de permanencia. Bajo una relación en la que se sienta que se contribuye.
- ✓ Trato justo y equitativo, que refleje el respeto por las diferencias individuales, con una alta prioridad al bienestar y espíritu de asociación, esfuerzo compartido y trabajo en equipo.
- ✓ Integración de la vida con el trabajo, propuesta de valor que muestre el impacto del trabajo, que contribuya a la construcción de la propia identidad del trabajador.
- ✓ Cultura organizacional que haga uso de la tecnología como accionar diario a modo de atracción y desarrollo de esta generación, y donde se aprecie la flexibilidad.
- ✓ Conciencia social y responsabilidad comunitaria, invitando a generar un impacto social, dado que incluye un compromiso social real y sustentable.
- ✓ Mentalidad global que ofrezca diversidad cultural y propuestas en el extranjero.
- ✓ Capacitación y desarrollo, aportando buenas referencias para trabajos futuros, con compromiso hacia el aprendizaje continuo a través de planes concretos.

Como señala el autor, los empleados que antes se ataban a una organización y debían presentarse buenas razones para abandonarla, hoy son los jóvenes que esperan que las empresas les den buenas razones para quedarse.

Dado este nuevo escenario, provisto de paulatinas modificaciones, Hatum (2011), plantea como imprescindible generar una propuesta de valor que contemple estas demandas. Convirtiéndose en puntos relevantes que deben tener presentes las organizaciones al gestionar con este grupo de profesionales que pertenecen a la

Generación “Y”, comenzando por reconocer su talento, su relación con la tecnología, diversidad, independencia, ambición y deseos de contribuir al negocio.

Peters y Waterman (1994), nos dicen que se ha comprobado que el compromiso durable con respecto a un trabajo no puede originarse sino en un ambiente propicio a las motivaciones intrínsecas, donde las personas puedan estar convencidas de que su trabajo vale la pena.

Poniendo el contrato psicológico en perspectiva, estamos en condiciones de resaltar su importancia como variable de análisis.

Schein (1982), señala que para que las personas trabajen eficientemente, con compromiso, lealtad y entusiasmo, dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos y además se sientan satisfechas con su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones: una de ellas es la medida en que se relacionen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización y la segunda refiere a las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir.

Los nuevos contratos laborales deberán estar enfocados en cómo hacer para mantener la relación laboral en marcha, sabiendo que la relación entre las personas y la organización es una relación de interacción, manifestada por una influencia y negociación mutua tendiente a establecer y re-establecer contratos psicológicos aceptables.

Peters y Waterman (1994), afirman que las personas tienen la necesidad de dar un sentido a su vida, estando preparados para hacer sacrificios en pos de aquellas organizaciones que colaboren en esta tarea. Al mismo tiempo, las personas tienen la necesidad de independencia, de distinción, de sentirse dueños de sus propios destinos.

Por otro lado, los empleados se consideran los responsables en el manejo de sus propias carreras, invierten en educación y entrenamiento, esforzados por estar actualizados en su profesión, llevándola hacia otros destinos diferentes.

4 METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO

4.1 Tipo de Investigación.

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo, cuanti/cualitativo y transversal.

Es descriptivo, pretendemos describir, evaluar y caracterizar, las expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de la Generación “Y” de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación. En cuanto al tiempo de administración y recolección de datos se caracteriza por ser Transversal, se centra en saber cuál es el estado de las variables en el momento actual de la organización a estudiar. El período considerado para el relevamiento de los datos es el 2015.

Es cuanti/cualitativo, la recolección de datos se hará cuantitativamente por medio de una encuesta estructurada en cuestionarios tipo escala de Likert, además incluyen preguntas abiertas sobre las expectativas laborales y atributos elegidos al momento de cambiar de trabajo y cualitativamente a través de entrevistas en profundidad.

4.2 Criterio de selección del caso estudiado.

Los criterios de selección de la muestra de los jóvenes son;

- a. Edad, Profesión, Estudios complementarios.
- b. Tipo de Puesto y Área en la que se encuentra trabajando.
- c. Antigüedad en la organización.

Los criterios de selección de la muestra de los diputados nacionales son;

- a. Diputados con mandato en el 2014-2015.
- b. Que tengan a cargo 2 (dos) o más colaboradores pertenecientes a la Generación “Y”.

Los criterios de la selección de la muestra de directivos del área de Recursos Humanos son;

- a. Rol que cumple dentro del área.
- b. Antigüedad en el ejercicio de funciones dentro del área.

En la siguiente Figura se resumen los elementos de la metodología aplicada en la presente investigación:

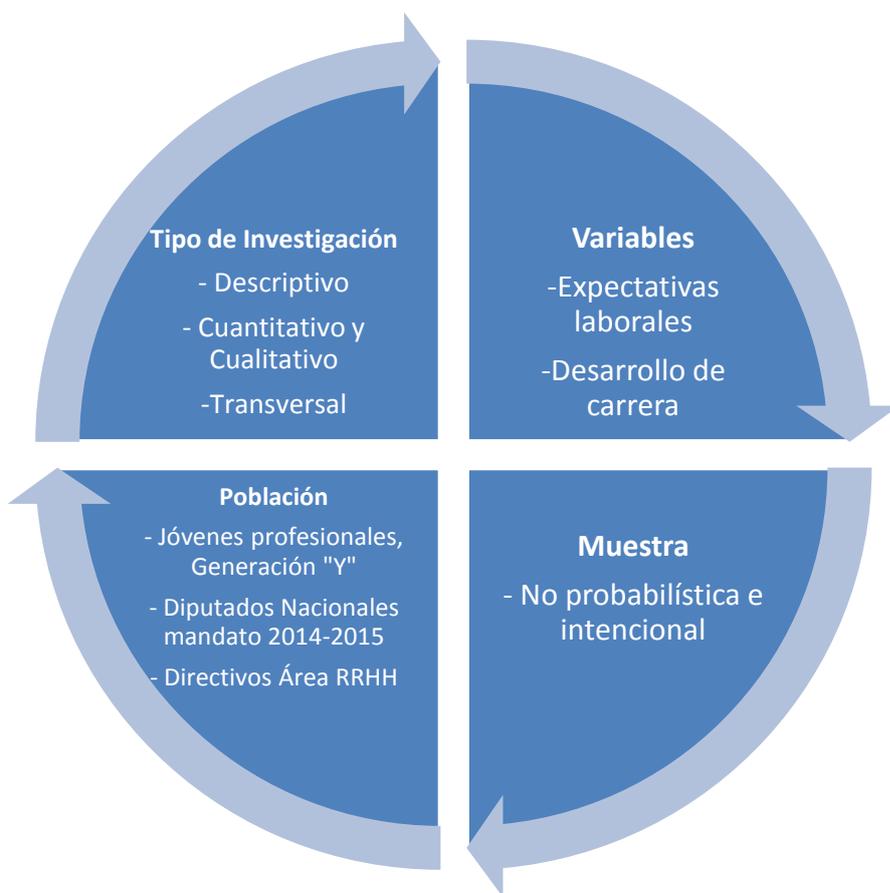


Figura 8. Elementos de la Metodología. Elaboración Propia.

A continuación vamos a definir los sujetos que van a ser medidos, delimitar la muestra y describir la población objeto de estudio.

4.2.1 Población.

Constituida por jóvenes profesionales pertenecientes a la generación “Y”, nacidos entre los años 1980 y 2000. Actualmente se encuentran trabajando en la HCDN, desempeñando funciones en servicios administrativos o de asesoría. A la población seleccionada se le entregó una encuesta diseñada con cuestionarios tipo Likert y preguntas abiertas con el objetivo de conocer e identificar sus expectativas y motivaciones. Se seleccionó de este grupo un subgrupo al que se le realizó entrevistas en profundidad, las mismas nos permitieron enriquecer los resultados cuantitativos respecto al desarrollo de carrera, expectativas laborales e identificar cómo impacta el contrato psicológico en la planificación del desarrollo de carrera de los jóvenes.

También se seleccionaron a Diputados de la Nación con mandato en el 2014-2015 y directivos del área de Recursos Humanos, a quienes se les realizó una entrevista en profundidad con el objeto de profundizar sobre las expectativas laborales de los Jóvenes de la Generación “Y”; identificar los factores que impulsan la contratación de los jóvenes; conocer sus opiniones sobre la importancia en la congruencia con el contrato psicológico; identificar sus expectativas y el grado en el que creen que se pueden cumplir; conocer lo que piensan en cuanto al desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales dentro de la organización y qué acciones se toman frente a esta temática. Así como también, indagar en las expectativas que tiene el área de RRHH con respecto a los jóvenes profesionales que se contratan.

4.2.2 Muestra.

La muestra es no probabilística, de tipo intencional. Según Sampieri (2010), en el muestreo intencional, se eligen los individuos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador. Se seleccionaron sujetos siguiendo determinados criterios, como el puesto de trabajo, buscando con ello que la misma sea representativa y accesible. La selección de la muestra fue consecuencia de dos preguntas: ¿Si es posible llevar a cabo esta investigación? Y ¿cuánto tiempo demandará realizarla? Entonces para que esta investigación sea viable evaluamos la disponibilidad de los recursos (económicos, humanos, tiempo e información) implicancias prácticas y la utilidad metodológica.

En función de los parámetros, la muestra se compone de Jóvenes profesionales, nacidos entre 1980 y 2000. Con una antigüedad mayor a 1(un) año dentro de la organización, el factor antigüedad se tiene en consideración con el fin de analizar en qué etapa de su desarrollo profesional y laboral se encuentran, si es un individuo que se está iniciando en su carrera profesional o si por el contrario ha experimentado variaciones en sus tareas que repercutieron en su visión de desarrollo, y analizar las diferencias en sus expectativas y planificación de carrera.

Los criterios de selección de la muestra de los jóvenes son;

- Edad, Profesión, Estudios complementarios.
- Tipo de Puesto y Área en la que se encuentra trabajando.
- Antigüedad en la organización.

La muestra también incluye a diputados nacionales con una marcada tendencia en la contratación de jóvenes.

Los criterios de selección de la muestra de los diputados nacionales son;

- Diputados con mandato en el 2014-2015.
- Que tengan a cargo 2 (dos) o más colaboradores pertenecientes a la Generación “Y”.

Y por último, incluye a Directivos del área de recursos humanos de la HCDN, a quienes se los entrevistó con la finalidad de ampliar en las expectativas que se tiene con respecto a los jóvenes profesionales que se contratan, caracterizar el contrato psicológico y conocer la posición del área frente a la percepción de desarrollo de carrera de aquellos jóvenes que prestan sus servicios en la organización.

Los criterios de la selección de la muestra de directivos del área de RRHH son;

- Rol que cumple dentro del área.
- Antigüedad en el ejercicio de funciones dentro del área.

En el siguiente cuadro observamos cómo se compone la muestra:



Figura 9. Composición de la muestra. Elaboración Propia.

4.3 Metodología Utilizada y Procedimiento.

Como ya mencionamos anteriormente nuestro estudio es descriptivo, cuanti/cualitativo y transversal. Siendo nuestro objetivo describir, evaluar y caracterizar las expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes de la Generación “Y”, insertos en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación.

También pretendemos describir la correspondencia lograda entre las expectativas de los jóvenes y sus referentes (diputados nacionales) y el Área de Recursos Humanos de la HCDN. Y conocer el grado de satisfacción en cuanto al cumplimiento de sus expectativas y su consecuente relación con el desarrollo de carrera e influencia en las decisiones de perpetuar su relación laboral en el tiempo.

En el siguiente cuadro se resumen las técnicas e instrumentos de recolección de datos que aplicamos en nuestro trabajo, que nos brindaron resultados cuantitativos y cualitativos, se describen en la Figura 10.

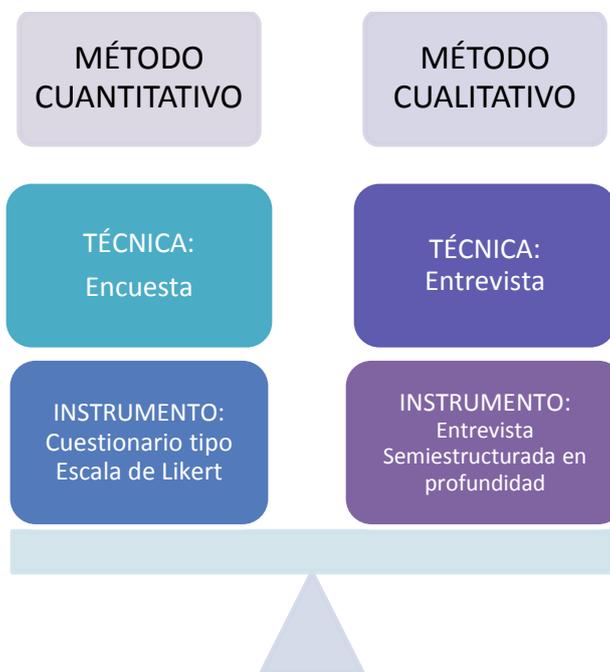


Figura 10. Técnicas e Instrumentos. Elaboración Propia.

4.3.1 Método Cuantitativo.

- **Técnica Cuantitativa:** Encuesta
- **El Instrumento:** Cuestionario destinado a describir el perfil de los Jóvenes profesionales de la de Generación “Y” y cuestionarios tipo Escala de Likert sobre expectativas laborales, Careerism y Planeación de carrera.

La encuesta se destinó a los jóvenes que representan la población objeto de estudio, teniendo como objetivo caracterizar e identificar sus expectativas laborales que tienen hacia la organización y las que consideran esperables por parte de ella para establecer

un adecuado contrato psicológico, así como conocer el grado en que perciben que estas expectativas se pueden cumplir y su relación con un posible desarrollo de carrera. Y es utilizada como técnica para recabar cuantitativamente información de las variables consideradas expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de la generación “Y”. El diseño de la encuesta fue extraída de la tesis de Pozzi (2013) y se adaptó a nuestro trabajo de investigación.

La encuesta consta de cuatro partes, siendo el cuestionario el instrumento para la recolección de datos diseñado en función de las variables objeto de estudio.

En la primer parte, se le solicitó a los encuestados completar datos personales y generales. Consta de preguntas cerradas referidas a la edad, sexo, profesión, estudios complementarios, puesto que se ocupa actualmente, antigüedad en el puesto y tipo de contrato laboral, si es temporario o permanente. Estas primeras preguntas se elaboraron para controlar que cumplan con los requisitos de la muestra y poder determinar un perfil de los jóvenes profesionales de la generación “Y”, que se encuentran trabajando en la HCDN.

En la segunda parte, los encuestados debieron establecer qué importancia le atribuyen a ciertas expectativas laborales. El cuestionario se diseñó en base a una escala likert de importancia. Se seleccionaron 10 (diez) expectativas laborales en base a investigaciones previas que tuvieron como fin medir el contenido del contrato psicológico de graduados y estudiantes de la generación “Y”, Pozzi (2013). Si bien se las puede ver en el anexo 1, segunda parte, se detallan a continuación:

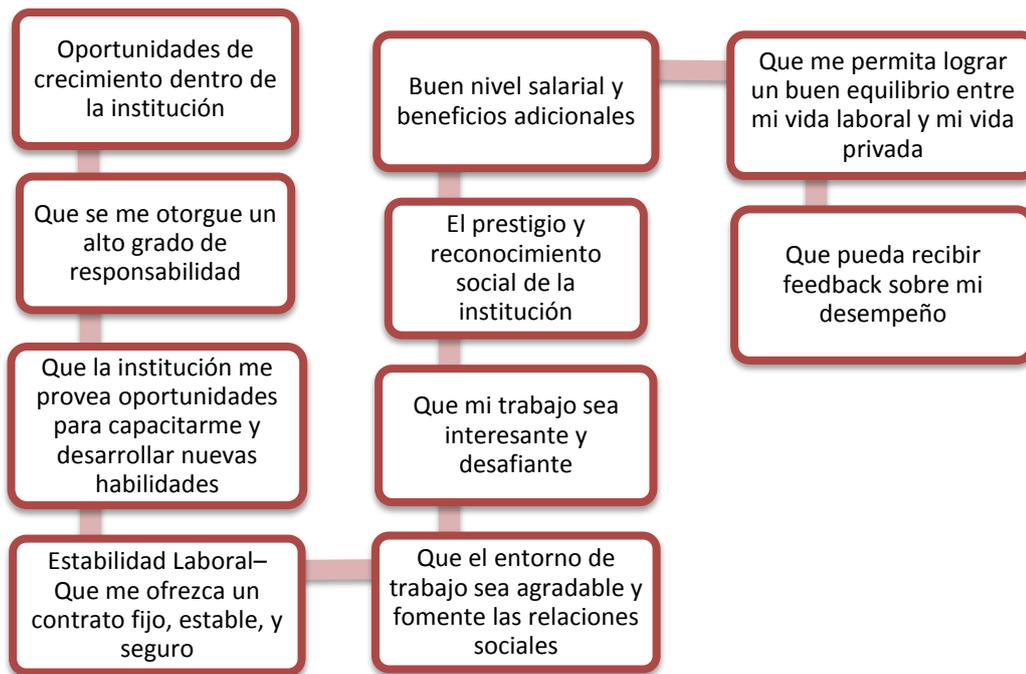


Figura 11. Expectativas laborales. Elaboración Propia.

Mediante la escala likert de importancia, cada individuo debió indicar la importancia que le atribuían a cada una de las expectativas. Esta técnica psicométrica es la más utilizada para medir actitudes y opiniones. Cabe aclarar que, para limitar la cantidad de respuestas que un encuestado podía contestar como “Muy importante”, se les indicó que solo podían contestar “Muy importante” a 3 (tres) de las 10 (diez) expectativas.

Al mismo tiempo, se preguntó 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 que obtuvo la mayor media es aquel al que más importancia le otorgan. La última pregunta, de carácter abierto, permitió la obtención de información cualitativa para el análisis y establecer un espacio para que los jóvenes pudiesen aportar más información, ayudar en la interpretación y aprender sobre otras expectativas que los jóvenes profesionales de la generación “Y” puedan tener.

En la tercer parte, se diseñó un cuestionario en el que se detallan 10 (diez) atributos que generalmente los Jóvenes tienen muy en cuenta a la hora de elegir una empresa para trabajar, cuando deciden cambiar de trabajo o buscar nuevas oportunidades laborales. Aquí los jóvenes encuestados deben seleccionar solo 5 (cinco) atributos que priorizaron al momento de tomar la decisión de trabajar en la HCDN o en otra organización.

En la cuarta parte de la encuesta, el objetivo fue recabar información sobre su nivel de Careerism y Planeación de Carrera. Se utiliza nuevamente una escala likert, de acuerdo, los encuestados debieron indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo en base a su situación laboral actual. La escala va a medir el grado de intención de los encuestados a cambiar de empleadores frecuentemente a lo largo de sus carreras. Los primeros 5 (cinco) ítems refieren a Careerism y los 15 (quince) restantes a Planeación de Carrera. Con estos últimos ítems analizamos acerca de cómo se posicionan dentro de la organización, el deseo de hacer carrera dentro de la misma y las acciones que se llevan a cabo desde la organización para potenciar estos deseos.

4.3.2 Método Cualitativo.

- **Técnica Cualitativa:** Entrevista
- **El instrumento:** Entrevista Semiestructurada en Profundidad a Jóvenes Profesionales de la Generación “Y”, Diputados y Directivos de Recursos Humanos.

Entrevista en profundidad; dirigida a 8 (ocho) jóvenes profesionales, a 3 (tres) diputados nacionales, y 2 (dos) directivos del área de recursos humanos. Nos brindó datos sobre la correspondencia de expectativas, en la reciprocidad presente en el contrato psicológico y finalmente en la planificación del desarrollo de carrera.

El objetivo es llegar a conclusiones respecto al impacto que tiene la satisfacción de las expectativas que componen el contrato psicológico sobre el desarrollo de carrera. Se espera a partir del acercamiento al grupo de estudio y la consecuente obtención de información sobre las expectativas vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes de la generación “Y”, conocer cómo la organización se posiciona y responde ante las mismas, conocer el estado actual del contrato psicológico entre los jóvenes profesionales de la mencionada generación y organización.

4.3.3 Procedimiento para la recolección de datos.

El proceso que nos permitió llevar a cabo la obtención de datos para la presente investigación, y posterior análisis de información obtenida, se puede observar en la siguiente figura.



Figura 12. Proceso de recolección de datos. Elaboración Propia.

A continuación, explicaremos como se procesaron los datos obtenidos.

- **Procesamiento de datos:** Cuestionario destinado a describir el perfil de los Jóvenes profesionales de la de Generación “Y” y cuestionarios tipo Escala de Likert sobre Expectativas laborales, Careerism y Planeación de carrera.

La encuesta orientada a los jóvenes es utilizada como técnica para recabar cuantitativamente información de las variables consideradas expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de la generación “Y” (Ver Anexo 1).

Para llevar a cabo las encuestas se hizo un recorrido por las instalaciones de la Cámara, presenciando las reuniones de Comisiones de Asesores y en los despachos, con el objetivo de identificar bajo una visión general a aquellos trabajadores que estarían dentro del grupo de la Generación “Y”, una vez detectados, se les preguntó si efectivamente trabajaban en la HCDN, edad y profesión. Cuando sus repuestas a las preguntas fueron afirmativas, se procedió a comentarles sobre la investigación de maestría e invitarlos a que respondan el cuestionario, en todos los casos nos encontramos con una muy buena predisposición, logrando de esta manera encuestar a los 30 (treinta) jóvenes en un plazo de tiempo relativamente corto.

Obtenidas las encuestas se procedió a volcar toda la información al Excel separando los datos según cada sección de la encuesta.

Respecto a la segunda parte de la encuesta se volcaron las expectativas en una tabla Excel, con la puntuación que cada encuestado le asignó, se hizo la sumatoria por expectativa y por encuestado, se calculó la media de cada expectativa para luego

jerarquizar en función de la mayor media obtenida. Analizando aquella expectativa más elegida y de mayor puntuación por los encuestados, indicando la importancia que tiene actualmente tanto en lo laboral como personal. Los datos que refieren a los atributos que generalmente los Jóvenes tienen muy en cuenta a la hora de elegir una empresa para trabajar, también se volcaron en una planilla de Excel y se sumo cada ítem, luego se jerarquizó partiendo del atributo de mayor importancia, el resultado total se representó en un gráfico para mostrar los atributos que son de mayor importancia para los jóvenes. Por último los datos obtenidos sobre careerism y planeación de carrera, se colocaron en una tabla Excel con la puntuación de cada ítem asignado por cada encuestado, se hizo la sumatoria del total de cada afirmación y se calculó el promedio del nivel de careerism y planeación de carrera. Sumando el total de cada afirmación dividido por el total de la muestra se obtuvo la media de cada afirmación.

Procesamiento de datos: Entrevista Semiestructurada en Profundidad a Jóvenes Profesionales de la Generación “Y”, Diputados y Directivos de Recursos Humanos.

Se seleccionó la técnica de entrevista individual con preguntas abiertas como la más idónea para profundizar sobre las variables presentes en este trabajo. (Ver Anexo 2).

Se contactó a las Jóvenes profesionales, Diputados y Directivos de Recursos Humanos a entrevistar, se les explicó el objetivo de la investigación, y con su aval, se pactó día y horario para proceder a la entrevista propiamente dicha.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera personal, bajo un encuentro directo con el entrevistado. Estas fueron grabadas con el objeto de enfocarnos en la entrevista y no en la anotación, además permitió asegurarnos de tener registrada toda la información obtenida.

Las entrevistas tuvieron como objetivo profundizar acerca del contenido del contrato psicológico, la correspondencia existente y su consecuente planificación de carrera.

Finalmente, se transcribieron las entrevistas en profundidad realizadas a los jóvenes profesionales, diputados y directivos de Recursos Humanos (ver Anexos 6, 7 y 8) y posteriormente, en una tabla, se sintetizó la información en base a las variables.

A continuación se presentan los resultados y el análisis tanto cualitativo como cuantitativo que se obtuvieron en cada una de las mediciones realizadas: cuestionario tipo escala de likert y entrevistas semiestructuradas en profundidad.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en nuestro trabajo y la correspondiente evaluación; siendo el análisis cuantitativo de la encuesta que consta de cuatro partes (Anexo 1); un cuestionario destinado a describir el perfil de los Jóvenes profesionales de la Generación “Y”; cuestionario tipo Escala de Likert sobre expectativas laborales; Cuestionario de elección de atributos y cuestionario sobre Careerism y Planeación de carrera y el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a Jóvenes Profesionales, Diputados y Directivos del Área de Recursos Humanos (Ver Anexo 2).

5.1. Análisis cuantitativo: Resultados del cuestionario tipo escala de likert.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos, de cada cuestionario de la encuesta por separado, luego se cruzará la información obtenida de los 30 Jóvenes Profesionales de la Generación “Y”, que desarrollan sus actividades dentro de la H. Cámara de Diputados de la Nación.

5.1.1 Primera parte: Datos generales.

Del primer cuestionario sobre datos generales (Anexo 1) que refiere a edad, sexo, profesión, estudios complementarios, puesto que ocupa actualmente, antigüedad y tipo de contrato laboral, nos permitió construir el perfil de los encuestados. (Ver Anexo 3).

La edad de los jóvenes encuestados comprende el rango de 24 a 35 años, encontrándose entre la franja etaria de la Generación “Y”, como lo define Molinari (2011), nacidos entre 1980 y 2000, (ver Figura 13).

En cuanto a la edad de los jóvenes, el 7% tiene entre 20 y 25 años; el 43% tiene entre 25 y 30 años; el 50% tiene entre 30 y 35 años de edad.



Figura 13. Franja Etaria de los jóvenes profesionales. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

Respecto al sexo, la muestra arrojó que el 50% de los jóvenes es de sexo femenino y el otro 50% masculino.

Siguiendo con el análisis del perfil de los encuestados, en la Figura 14 se muestran los tipos de profesiones elegidas por los encuestados.

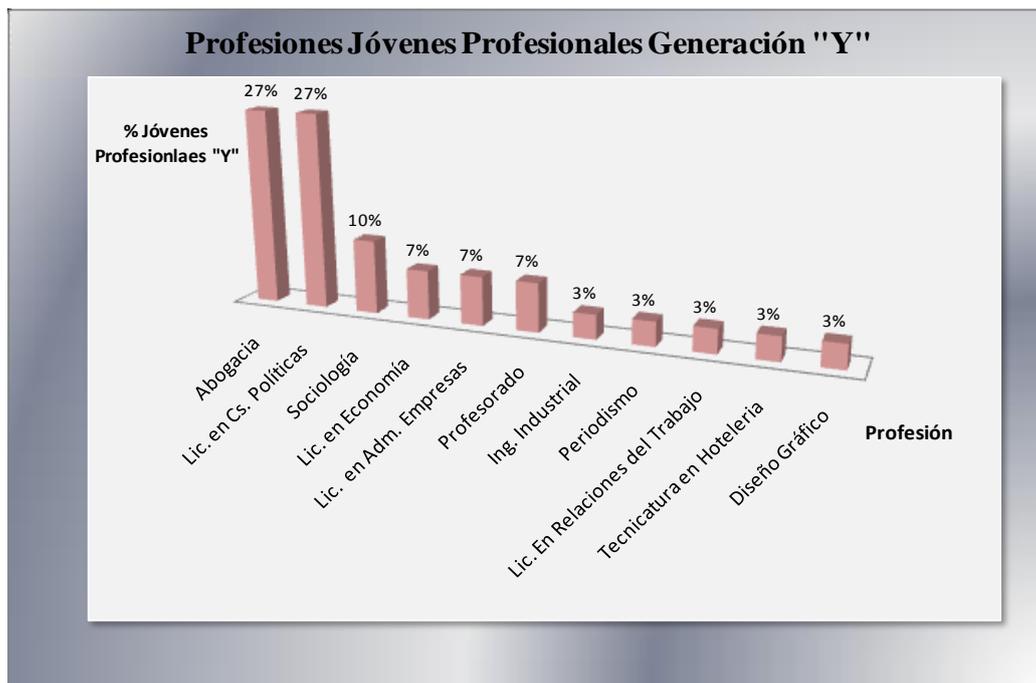


Figura 14. Tipo de profesiones. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

Del total de los encuestados se obtuvo que el 27% de los jóvenes eligió Abogacía y con igual porcentaje la carrera de Ciencias Políticas, representando el 54% del total de la muestra. Ambas carreras relacionadas con la tarea de Asesoría y vinculadas con temáticas legislativas y de política, siendo una de las competencias de los jóvenes más requeridas, razón por la cual son convocados por los Diputados Nacionales para el correspondiente asesoramiento en las distintas comisiones de las que son parte.

Sobre lo que refiere a estudios complementarios, se obtuvo que un 56,7% de los encuestados mencionó poseer estudios complementarios, como ser, Idiomas, Posgrados y Maestrías en curso, referentes a temáticas tales como Política Social, Relaciones Internacionales, Historia Económica, Economía Política, entre otras, y el otro 43,3 % afirmó que no. Inferimos que hay una tendencia hacia la capacitación y el desarrollo de habilidades en más de la mitad los jóvenes encuestados.

En cuanto a los puestos que ocupan los encuestados en la HCDN, en la Figura 15, se muestran los puestos/áreas.

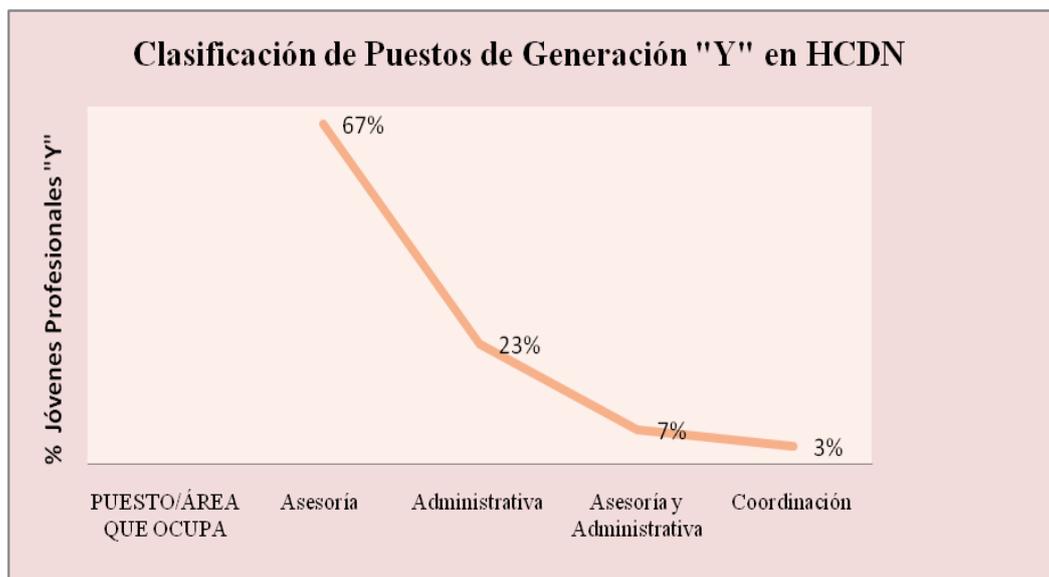


Figura 15. Clasificación de puestos de la HCDN. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

Aquí observamos que el 67% de los encuestados presta servicios de asesoría, siendo parte de la “planta política”; el 23% tareas administrativas, el 7% manifestó realizar ambas tareas de manera conjunta y, finalmente, el 3% afirmó hacer tareas de coordinación.

Y por último, analizando la antigüedad laboral de los jóvenes encuestados, podemos ver en la Figura 16, que el 50% de los jóvenes cuenta con una antigüedad laboral en la HCDN que va de 1 año a 3 años; el 33% de la muestra tiene una antigüedad de 3 a 6 años; el 10% de los jóvenes tiene entre 6 a 8 años de antigüedad y finalmente el 7% de la muestra tiene una antigüedad que va de 8 a 10 años.

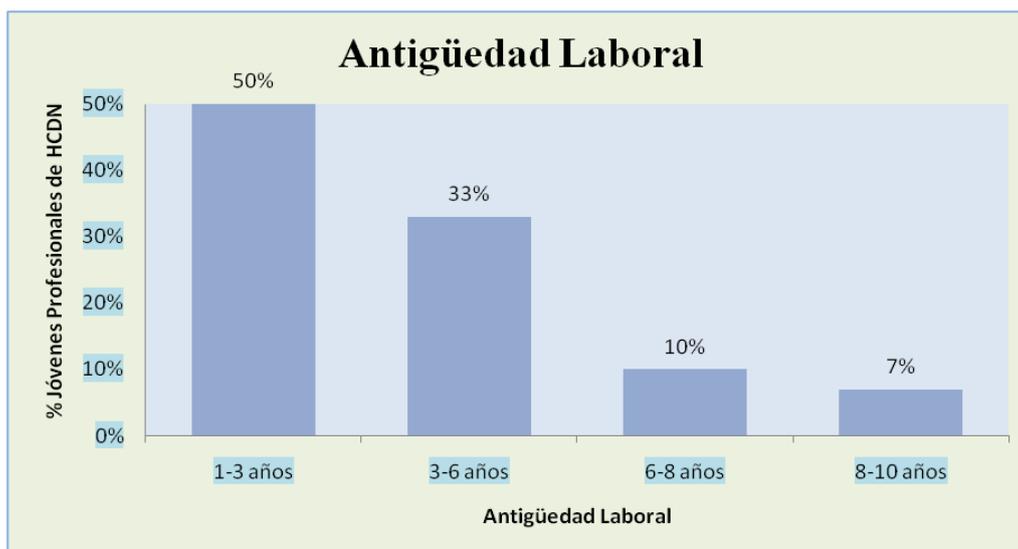


Figura 16. Antigüedad laboral. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

De los resultados expuestos, el perfil de los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y” que actualmente se encuentran desempeñando funciones en la HCDN se caracteriza por tener una edad promedio de 29 años, con estudios de Abogacía y Lic. en Cs. Políticas, brindan servicios de asesoría conformando la “planta política” de la cámara, tienen una antigüedad laboral promedio de 1 a 3 años, y finalmente, poseen estudios complementarios con una tendencia a la capacitación y el desarrollo de competencias relacionadas a la gestión política.

5.1.2 Segunda parte: Expectativas laborales.

En el segundo cuestionario de la encuesta, los encuestados indicaron el nivel de importancia a cada una de las expectativas o atributos laborales que se detallan en la Figura 17, cabe aclarar que parte de la consigna fue asignarle sólo a tres de ellas como “**Muy Importante**” con una puntuación de 5 de la escala Likert, para limitar la cantidad

de respuestas que un candidato podía contestar como “**Muy Importante**” y se consideró como medida de control.

1. Oportunidades de crecimiento	OC
2. Buen nivel salarial y beneficios adicionales	SB
3. Trabajo interesante y desafiante	ID
4. Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades	CH
5. Entorno agradable que fomente las relaciones sociales	EA
6. Obtención de feedback sobre desempeño	FD
7. Estabilidad laboral	EL
8. Balance entre vida personal y laboral	BV
9. Otorgamiento de responsabilidad y autonomía	RA
10. Prestigio y reconocimiento social de la Institución	PR

Figura 17. Expectativas/Atributos laborales. Elaboración Propia.

Los resultados de las puntuaciones de los 30 encuestados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2

Resultados de las puntuaciones de la Segunda parte de la Encuesta: Expectativas laborales

EXPECTATIVAS LABORALES																			TOTAL
Número de encuestado	Edad	Sexo	Profesión	Estudios Complementarios	Puesto/Área	Antigüedad	Tipo de contrato	Oportunidades de crecimiento	Buen nivel salarial y beneficios adicionales	Trabajo interesante y desafiante	Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades	Entorno agradable que fomente las relaciones sociales	Obtención de feedback sobre desempeño	Estabilidad laboral	Balace entre vida personal y laboral	Otorgamiento de responsabilidad y autonomía	Prestigio y reconocimiento social de la institución	¿Cuál sería la más importante?	
1	30	F	Lic. Adm. Emp.	Maestría en curso	Asesoría y Adm.	2 años	Transitorio	5	4	3	3	5	4	4	5	3	3	OC	39
2	34	M	Abogacía	-	Asesoría	3 años	Asesor	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	OC	43
3	34	F	Abogacía	Maestría en curso y Diplomatura	Asesoría	9 años	Transitorio	4	5	4	4	3	4	5	3	5	3	EL	40
4	33	M	Abogacía	Posgrado	Asesoría	5 años	Transitorio	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	BV	41
5	24	F	Abogacía	Posgrado en curso	Asesoría	1 año	Transitorio	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	OC	42
6	30	F	Lic. Adm. Emp.	-	Asesoría	6 años	Permanente	3	4	4	3	5	5	4	5	3	2	EA	38
7	28	F	Ing. Industrial	-	Administrativo	2 años	Transitorio	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	ID	42
8	32	F	Sociología	-	Asesoría	5 años	Transitorio	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	ID	42
9	28	F	Lic. En Economía	Idiomas	Asesoría	3 años	Asesor	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	ID	39
10	30	F	Periodismo	Cs. Políticas	Coord. de Ag. Leg.	8 años	Permanente	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	RA	41
11	30	M	Lic. En Relac. del Trabajo	-	Asesoría	2 años	Asesor	4	3	5	3	2	3	2	3	5	5	RA	35
12	35	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	1 1/2 años	Asesor	4	4	4	3	5	4	3	4	4	2	EA	37
13	26	M	Abogacía	-	Administrativo	3 años	Transitorio	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	EA	43
14	27	M	Sociología	-	Asesoría	1 1/2 años	Asesor	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	ID	34
15	33	F	Tec. en Hotelería	-	Administrativo	6 años	Permanente	5	4	5	3	4	3	5	4	3	2	OC	38
16	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Lic. y Maestría	Asesoría	4 años	Asesor	4	4	5	4	4	3	3	2	5	2	ID	36
17	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	6 años	Transitorio	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	EA	40
18	32	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	6 años	Transitorio	4	5	3	3	5	4	4	5	4	3	EA	40
19	30	F	Abogacía	Idioma	Asesoría	1 año y 3 m	Asesor	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	ID	40
20	29	F	Abogacía	Posgrado	Asesoría	2 años	Transitorio	5	4	4	3	4	3	3	5	5	3	RA	39
21	30	M	Sociología	Maestría en curso	Asesoría	7 años	Transitorio	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	ID	39
22	31	F	Profesorado	-	Administrativo	2 años	Transitorio	5	4	4	5	4	5	3	3	2	2	OC	37
23	31	M	Profesorado	-	Asesoría y Adm.	4 años	Transitorio	5	4	5	4	3	3	4	5	3	3	OC	39
24	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría en curso	Asesoría	7 años	Transitorio	4	4	4	3	5	3	5	5	3	3	EL	39
25	26	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	1 año y 8 m	Asesor	5	4	4	3	5	5	4	3	4	3	OC	40
26	33	F	Diseño Gráfico	-	Administrativo	9 años	Permanente	4	4	5	3	4	5	4	4	3	2	EA	38
27	27	M	Abogacía	-	Asesoría	6 años	Transitorio	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	ID	37
28	29	F	Lic. En Cs. Políticas	Idioma y Maestría	Asesoría	4 años	Transitorio	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4	ID	41
29	25	M	Lic. En Economía	Maestría	Asesoría	1 año y 10 m	Transitorio	2	4	5	3	5	4	4	5	4	4	ID	40
30	28	F	Lic. En Cs. Políticas	-	Administrativo	3 años	Transitorio	4	4	4	3	3	4	5	4	3	2	EL	36
SUMATORIA								130	123	132	111	122	114	116	123	110	94		

Nota: Los encuestados indicaron el nivel de importancia a cada una de las Expectativas laborales. Sólo a tres de ellas debían asignar como “Muy Importante” con una Puntuación de 5 de la escala de Likert.

Los resultados acerca de las expectativas laborales de los jóvenes de la Generación “Y” que actualmente trabajan en la HCDN, se muestran en la Figura 18. Los jóvenes demostraron una tendencia a elegir un *“trabajo interesante y desafiante”*. Esta variable obtuvo la mayor media en cuanto al nivel de importancia y como se puede observar en la Tabla 3, el 93,33% de los encuestados le atribuyó un 5 o 4 en su nivel de importancia. Este resultado se relaciona con lo que manifiesta Ramos Cordero (2012), en su tesis denominada *“Efectos del contrato psicológico en una organización no lucrativa”*, denotando que es crucial que se le deleguen actividades haciendo del puesto, un conjunto de acciones más desafiantes, y de su tarea, más interesante y significativa.

En segunda instancia los jóvenes adjudicaron como muy importante e importante, tener la posibilidad de *“oportunidades de crecimiento”* en la actual organización o en otra. Esta variable obtuvo la segunda mejor media, el 90% de los encuestados le atribuyó un 5 o 4 en su nivel de importancia. Le siguen en nivel de importancia, *“balance entre vida personal y laboral”*, el 73,33% de los jóvenes adjudicaron un nivel de importancia de 4 o 5 y el 93,33% de los jóvenes atribuyó un nivel de importancia a que la organización les ofrezca un *“buen nivel salarial y beneficios adicionales”*.

EXPECTATIVAS LABORALES	Media Nivel de Importancia
1. Trabajo interesante y desafiante	4,40
2. Oportunidades de crecimiento	4,33
3. Balance entre vida personal y laboral	4,10
4. Buen nivel salarial y beneficios adicionales	4,10
5. Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales	4,07
6. Estabilidad Laboral	3,87
7. Obtención de feedback sobre desempeño	3,80
8. Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades	3,70
9. Otorgamiento de responsabilidad y autonomía	3,67
10. Prestigio y reconocimiento social de la Institución	3,13

Figura 18. Expectativas laborales. Ranking según el nivel de Importancia. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

Le siguen en orden de importancia, pertenecer a un trabajo dónde predomine un “*entorno de trabajo agradable y que fomente las relaciones sociales*”; la búsqueda de “*estabilidad laboral*” siendo está última condicionada por ciclos políticos reflejado en contratos temporarios de los encuestados; obtención de “*feedback sobre su desempeño*”; y que la organización le brinde “*capacitación y la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades*” junto con asumir más “*responsabilidades y autonomía*” en sus puestos de trabajo, por último, la de menor nivel de importancia fue la orientada al “*prestigio y reconocimiento social de la institución*”, referida al interés de pertenecer a una organización que refleje, valores, propósito y un accionar que demuestre un compromiso social y con los cuales se puedan sentir identificados.

Tabla 3

Resumen del resultado de las expectativas laborales

EXPECTATIVAS LABORALES	Muy Importante	Importante	% Total de elegidas como MI&I	Más o Menos Importante	% Total de elegidas como MoMI	Poco Importante	No es Importante	% Total de elegidas como PI&NI
1. Oportunidades de crecimiento	14	13	90%	2	6,67%	1	0	3,33%
3. Trabajo interesante y desafiante	14	14	93,33%	2	6,67%	0	0	0%
8. Balance entre vida personal y laboral	12	10	73,33%	7	23,33%	1	0	3,33%
5. Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales	9	15	80%	5	16,67%	1	0	3,33%
7. Estabilidad laboral	6	15	70%	8	26,67%	1	0	3,33%
2. Buen nivel salarial y beneficios adicionales	5	23	93,33%	2	6,67%	0	0	0%
4. Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades	5	11	53,33%	14	46,67%	0	0	0%
6. Obtención de feedback sobre desempeño	5	15	66,67%	9	30,00%	1	0	3,33%
9. Otorgamiento de responsabilidad y autonomía	5	11	53,33%	13	43,33%	1	0	3,33%
10. Prestigio y reconocimiento social de la Institución	1	9	33,33%	13	43,33%	7	0	23,33%

Nota: Resultados obtenidos de las puntuaciones otorgadas a las Expectativas Laborales.

Continuando con la segunda parte del cuestionario, los encuestados tuvieron que responder a la siguiente pregunta: **De las 10 condiciones mencionadas ¿cuál sería la más importante para vos?**, en la Figura 19, se muestran los resultados que se representan en la Figura 20. Para corroborar lo anterior, se le pidió a los encuestados que elijan dentro de las diez, cuál es el atributo o factor de mayor importancia para ellos. A través de las respuestas se obtuvo que el 33,33% de los encuestados le asignaron mayor importancia a que *“su trabajo sea interesante y que le brinde nuevos desafíos”*.

EXPECTATIVAS LABORALES	¿Cuál sería la más importante?
3. Trabajo interesante y desafiante	33,33%
1. Oportunidades de crecimiento	23,33%
5. Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales	20,00%
7. Estabilidad Laboral	10,00%
9. Otorgamiento de responsabilidad y autonomía	10,00%
8. Balance entre vida personal y laboral	3,33%
2. Buen nivel salarial y beneficios adicionales	0,00%
4. Oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades	0,00%
6. Obtención de feedback sobre desempeño	0,00%
10. Prestigio y reconocimiento social de la Institución	0,00%

Figura 19. Resultado de las expectativas más importantes. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

En segundo lugar, el 23,33% del total de la muestra eligió como más importante las *“Oportunidades de crecimiento dentro de la organización en la medida de sus talentos y esfuerzos”*. Le siguen en importancia *“un entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales, con respeto, y que haya colaboración y trabajo en equipo”* esta variable representa un 20 % de los encuestados; el 10 % de los encuestados adjudicaron como muy importante a tener *“estabilidad laboral haciendo referencia a un contrato fijo, estable y seguro”* junto con *“el otorgamiento por parte de sus jefes de más responsabilidad y autonomía para proponer y desarrollar tareas”*. Por último, el 3,33% consideró poco importante que su trabajo le permita un equilibrio entre lo personal y laboral. Por otra parte, se observó que los últimos atributos (Figura 19), recibieron puntuación casi nula, resultando ser los atributos de menor importancia.

A diferencia del orden de importancia que se obtuvo en el ranking de expectativas laborales (ver Figura 18), resultó que la variable balance entre vida laboral y personal,

recibió el sexto puesto en nivel de importancia; entorno agradable obtuvo en importancia el puesto tres y estabilidad laboral el puesto cuatro; por último el atributo buen nivel de salario y beneficios obtuvo puntuación nula.



Figura 20. Expectativas laborales seleccionadas como más importantes por los jóvenes profesionales de la HCDN. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

Sin embargo hay coincidencia con el nivel de importancia que le atribuyen tanto a que su trabajo resulte interesante y que le dé la posibilidad de nuevos desafíos conjuntamente con oportunidades de crecimiento en la actual organización o en otra.

Finalmente la última pregunta a la que respondieron los jóvenes es si, **¿Existía alguna otra expectativa que sea muy importante, que impacte en su relación laboral o carrera profesional, que no haya sido mencionada?**

Esta pregunta de carácter abierto, se realizó para conocer si los jóvenes encuestados tenían expectativas por fuera de las mencionadas, y de esta manera poder ampliar la información acerca de otras expectativas relacionadas a su trabajo y carrera profesional. (Ver Anexo 4).

Del resultado se obtuvo que el 33% de los encuestados no respondieron a la pregunta, el 37% respondieron que no existe otra expectativa importante que impacte en su relación laboral o carrera profesional y el 30% respondieron como otra expectativa, las que se enuncian a continuación:

-
- a) **Fomentar las relaciones sociales**
 - b) **Comunicación y confianza con los superiores**
 - c) **Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población**
 - d) **Establecer relaciones políticas**
 - e) **Que haya un entorno laboral agradable para que se cumplan los otros objetivos.**
 - f) **Trascendencia social del trabajo**
 - g) **Intercambio laboral con empresas extranjeras**
 - h) **Vinculación institucional con el contexto social**
 - i) **Trabajo en equipo**
-

Los encuestados indicaron la trascendencia social del trabajo, la vinculación institucional con el contexto social, en el caso del encuestado núm. 23 planteó *“que sea de modo directo”*, también hicieron referencia a la contribución a mejorar las condiciones de vida de la población, teniendo relación con lo comentado por los autores Iaies y Ruibal (2014), en un artículo titulado; el desafío de entender a la generación *“Y”*; *estamos ante una generación que necesita construir sentido para vivir, buscándole el sentido al trabajo*. La responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando se sienten útiles para alguien, para la comunidad y el bienestar de otros. Así lo expresó uno de los encuestados... *“lo que me motivó a*

ingresar a trabajar a la cámara, es el fin social...Persiguiendo un fin social en mis acciones”.

A su vez, los encuestados hicieron inferencia en remarcar la importancia de que exista un entorno agradable, manifestando que *“si no tenés un entorno de trabajo agradable los otros objetivos se hacen más difíciles de cumplir”*. También expresaron la importancia de que *“el trabajo fomente las relaciones sociales hacia fuera de la organización”*, indicado por el encuestado núm. 4, y finalmente, se recalcó la valoración que le dan al feedback, al mencionar, en el caso del encuestado núm. 6 *“que haya comunicación y relación fluida y confianza con mis superiores”*.

5.1.3 Tercera parte: Elección de atributos.

En este apartado se le solicitó a los encuestados que elijan de los diez atributos (ver Figura 21), solo **5 de ellos que priorizan ante un nuevo trabajo**, se determinaron en función de lo que los jóvenes generalmente tienen en cuenta a la hora de elegir una empresa para trabajar, cuando deciden cambiar de trabajo o buscar nuevas oportunidades laborales.

Atributos	% Seleccionados
1-Aprendizaje, innovación y desafíos	80%
2-Gestión del tiempo que permita balancear vida laboral y personal	80%
3-Jefes transparentes y que den feedback	60%
4-Seguridad y Estabilidad laboral	60%
5-Capacitación y Desarrollo	53%
6-Compensación y Beneficios	47%
7-Naturaleza del trabajo, autonomía, colaboración y participación	47%
8-Buenas y diversas relaciones interpersonales	43%
9-Compromiso e identificación con la Institución y sus valores	20%
10-Conciencia social y RSE	10%

Figura 21. Atributos elegidos ante nuevas oportunidades laborales. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

Los atributos que recibieron mayor porcentaje de elección fueron conjuntamente “*El aprendizaje, innovación y desafíos*” y la “*Gestión del tiempo que permita balancear vida laboral y personal*”, priorizados por un 80% de los encuestados. (Ver Figura 22).

En las entrevistas realizadas a los jóvenes profesionales se vio reflejado la importancia que le otorgan al aprendizaje y el desafío, como en el caso de la entrevistada núm. 7, cuando dice; *que se le asignan tareas desafiantes y a través de ello percibe el acompañamiento de su referente en su desarrollo profesional*, mencionando, “*mi jefa me fue asignando tareas de mucha responsabilidad, como es la coordinación de asesores, y me va poniendo desafíos y me hace crecer*”. También se vió reflejado en las respuestas obtenidas de la entrevista núm. 4 (ver Anexo 6.4), cuando el entrevistado remarca que “*valora y otorga importancia al balance entre lo laboral y personal, que le*

permita poder dedicarse a su familia". Otro caso, se observa en la entrevista núm.1, (ver Anexo 6.1), donde la entrevistada nos dice que *"valora el trabajo que le permita equilibrar y poder dedicarse a su familia y vida social"*.

Le siguen trabajar con *"Jefes transparentes y que den feedback sobre el desempeño"* junto con el atributo de *"Seguridad y Estabilidad laboral"*, que representan el 60% de los encuestados. En cuanto al feedback, en la entrevista núm. 1, (ver Anexo 6.1), se menciona *"no cuento con mucho feedback, diría que a veces. Me gustaría tenerlo, probablemente me ayudaría a crecer"*. En cuanto a estabilidad laboral, el entrevistado núm. 6 (ver Anexo 6.6), expresó *"esa cuestión de estar siempre acá, todavía me pasa que pienso en esa idea y me empieza a agarrar una especie de ahogo, pero bueno con el tiempo uno va modificando esas expectativas...y ahora se va tamizando esa idea de la permanencia acá, va quedando un poco más clara"*.

Finalmente, el 53% de la muestra seleccionó el atributo referido a *"Capacitación y Desarrollo"* como prioridad, esto se observa en las entrevistas a los jóvenes, como es el caso de la entrevistada núm. 1, cuando dice...*"entiendo que lo que desarrolla el potencial, primero y fundamental, es la capacitación"*, también la entrevistada núm. 3 dice, *"creo que la cámara ofrece varias cursos y eso ayuda al desarrollo"*.

Y en menor medida, se seleccionaron los atributos referidos a *"Compensación y Beneficios"*, *"Naturaleza del trabajo, autonomía, colaboración y participación"*, seleccionado por el 47% de la muestra, seguido de aquellos referidos a *"Buenas y diversas relaciones interpersonales"*, seleccionado por el 43% de la muestra, junto con

“Compromiso e identificación con la Institución y sus valores” y “Conciencia social y RSE”. Estos últimos, representan el 20% y 10% de la muestra, siendo atributos que no fueron mencionados por los jóvenes en las entrevistas realizadas.

No siendo el caso de las relaciones interpersonales, donde en las entrevistas se observó que los jóvenes valoran las relaciones que se crean, como es el caso de la entrevistada núm. 3 que expresó como una de las cuestiones que más la motiva a estar en la organización, *“la cantidad de vínculos y contactos que puedes generar”*.

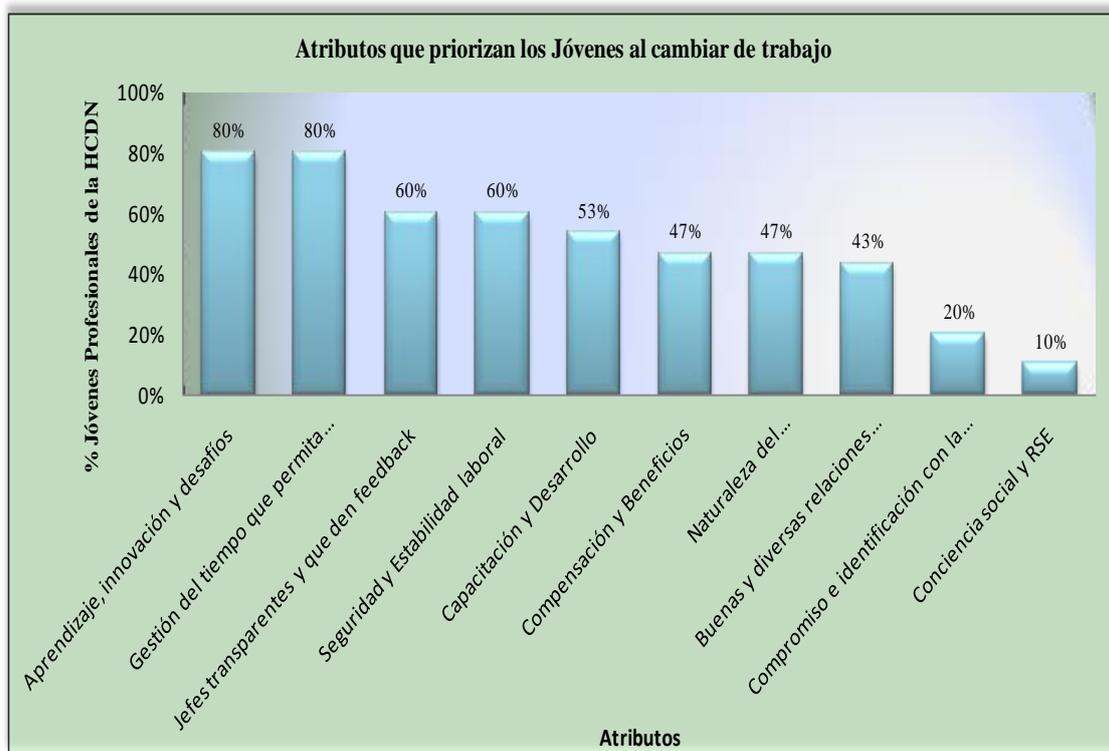


Figura 22. Cinco (5) atributos que priorizan los jóvenes profesionales de la HCDN. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

5.1.4 Cuarta parte: Careerism y Planeación de carrera.

En esta sección, los encuestados indicaron el nivel de acuerdo que le atribuyeron a cada una de las afirmaciones que se observan en la Tabla 4, en función de su situación laboral actual.

Los resultados de las puntuaciones obtenidas por los 30 encuestados, sobre las 5 (cinco) primeras afirmaciones, que refieren al nivel de Careerism, se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

Resultados de las puntuaciones de la Cuarta parte de la Encuesta: Careerism

CAREERISM													TOTAL
Número de encuestados	Edad	Sexo	Profesión	Estudios Complementarios	Puesto/Área	Antigüedad	Tipo de contrato	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 pueda hacer carrera a largo plazo.	
1	30	F	Lic. Adm. Emp.	Maestría en curso	Asesoría y Adm.	2 años	Transitorio	4	2	2	3	2	13
2	34	M	Abogacía	-	Asesoría	3 años	Asesor	3	2	1	4	1	11
3	34	F	Abogacía	Maestría en curso y Diplomatura	Asesoría	9 años	Transitorio	4	3	1	3	1	12
4	33	M	Abogacía	Posgrado	Asesoría	5 años	Transitorio	3	5	5	5	5	23
5	24	F	Abogacía	Posgrado en curso	Asesoría	1 año	Transitorio	2	4	3	3	2	14
6	30	F	Lic. Adm. Emp.	-	Administrativo	6 años	Permanente	2	3	2	2	3	12
7	28	F	Ing. Industrial	-	Administrativo	2 años	Transitorio	2	3	2	3	4	14
8	32	F	Sociología	-	Asesoría	5 años	Transitorio	3	3	4	4	5	19
9	28	F	Lic. En Economía	Idiomas	Asesoría	3 años	Asesor	4	4	3	4	2	17
10	30	F	Periodismo	Cs. Políticas	Coord. de Ag. Leg.	8 años	Permanente	3	5	4	5	2	19
11	30	M	Lic. En Relac. del Trabajo	-	Asesoría	2 años	Asesor	4	4	3	4	3	18
12	35	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	1 1/2 años	Asesor	4	4	4	3	4	19
13	26	M	Abogacía	-	Administrativo	3 años	Transitorio	4	4	4	3	1	16
14	27	M	Sociología	-	Asesoría	1 1/2 años	Asesor	4	3	4	3	3	17
15	33	F	Tec. en Hotelería	-	Administrativo	6 años	Permanente	4	3	2	2	2	13
16	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Lic. y Maestría	Asesoría	4 años	Asesor	1	2	3	3	2	11
17	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	6 años	Transitorio	4	5	4	5	3	21
18	32	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	6 años	Transitorio	3	4	3	3	3	16
19	30	F	Abogacía	Idioma	Asesoría	1 año y 3 m	Asesor	2	2	2	3	1	10
20	29	F	Abogacía	Posgrado	Asesoría	2 años	Transitorio	3	4	3	4	3	17
21	30	M	Sociología	Maestría en curso	Asesoría	7 años	Transitorio	3	4	4	4	4	19
22	31	F	Profesorado	-	Administrativo	2 años	Transitorio	3	4	3	4	4	18
23	31	M	Profesorado	-	Asesoría y Adm.	4 años	Transitorio	4	4	5	3	3	19
24	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría en curso	Asesoría	7 años	Transitorio	4	5	3	5	1	18
25	26	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	1 año y 8 m	Asesor	5	4	5	3	2	19
26	33	F	Diseño Gráfico	-	Administrativo	9 años	Permanente	4	3	2	2	4	15
27	27	M	Abogacía	-	Asesoría	6 años	Transitorio	4	4	4	4	4	20
28	29	F	Lic. En Cs. Políticas	Idioma y Maestría	Asesoría	4 años	Transitorio	3	3	4	3	3	16
29	25	M	Lic. En Economía	Maestría	Asesoría	1 año y 10 m	Transitorio	2	3	3	4	4	16
30	28	F	Lic. En Cs. Políticas	-	Administrativo	3 años	Transitorio	4	2	3	3	2	14
SUMATORIA								99	105	95	104	83	

Nota: Los encuestados asignaron el nivel de acuerdo a las primeras 5 (cinco) afirmaciones referidas a Careerism.

El ranking acerca del nivel de Careerism de los jóvenes de la Generación “Y” que actualmente trabajan en la HCDN, se muestra en el Figura 23 y se representa en la Figura 24. Los jóvenes demostraron una tendencia a elegir *“trabajar en una variedad de diferentes organizaciones a lo largo de su carrera”*. Esta variable obtuvo la mayor media en cuanto al nivel de acuerdo y como se puede observar en la Tabla 5, el 53,33% de los encuestados le atribuyó un 5 o 4 en su nivel de acuerdo.

Nivel de Careerism	Media. Nivel de acuerdo
2. Espero trabajar en una variedad de diferentes organizaciones a lo largo de mi carrera.	3,5
4. Hay muchas oportunidades de carrera que espero explorar después de dejar mi empleo actual.	3,5
1. Tomé este trabajo como un paso hacia un mejor puesto en otra organización.	3,3
3. No espero cambiar de organización frecuentemente a lo largo de mi carrera.	3,2
5. Estoy buscando una organización en donde pueda hacer carrera a largo plazo.	2,8

Figura 23. Ranking del Nivel de Careerism. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

En segunda instancia los jóvenes adjudicaron como totalmente de acuerdo o de acuerdo, a la posibilidad de *“explorar muchas oportunidades de carrera después de dejar su empleo actual”*. Esta variable obtuvo la segunda mejor media, el 43,33% de los encuestados le atribuyó un 5 o 4 en su nivel de acuerdo. Le siguen en nivel de acuerdo, la posibilidad de *“tomar este trabajo como un paso hacia un mejor puesto en otra organización”*, aquí el 50% de los jóvenes le adjudicaron un nivel de acuerdo de 4 o 5.

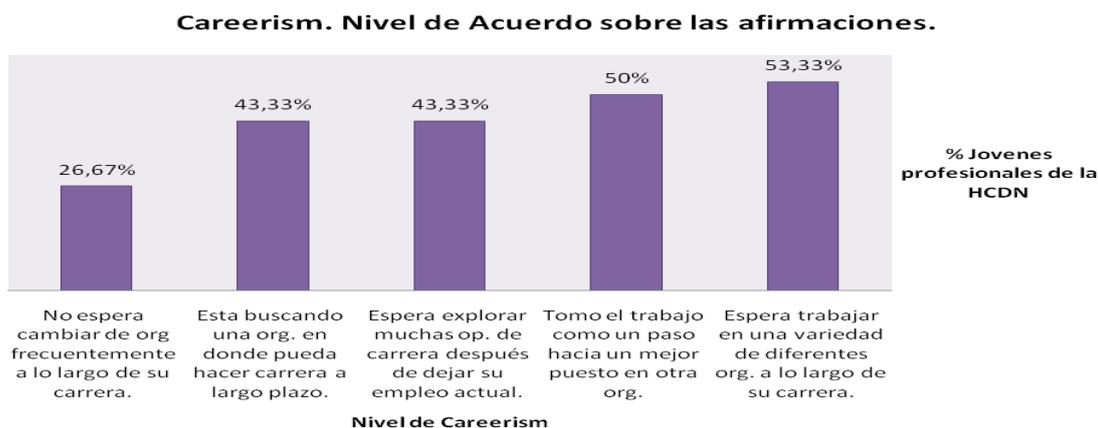


Figura 24. Representación de los niveles de Careerism de los jóvenes profesionales de la HCDN.

Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

Le siguen en orden de acuerdo, el “no esperar cambiar de organización frecuentemente a lo largo de su carrera”, el 26,67% le adjudicaron un nivel de acuerdo de 5 o 4, por último, la que obtuvo menor nivel de acuerdo, fue la orientada a “estar buscando una organización en donde pueda hacer carrera a largo plazo”, el 43,33% de los jóvenes le adjudicaron como totalmente de acuerdo o de acuerdo a esta afirmación.

Tabla 5

Resumen del nivel de Careerism

CAREERISM	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	% Total de elegidas como MD&D	Ni Acuerdo ni en Desacuerdo	% Total de elegidas como NI	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	% Total de elegidas como A&TA
1. Tomé este trabajo como un paso hacia un mejor puesto en otra organización.	1	5	20%	9	30%	14	1	50%
2. Espero trabajar en una variedad de diferentes organizaciones a lo largo de mi carrera.	0	5	16,67%	9	30%	12	4	53,33%
3. No espero cambiar de organización frecuentemente a lo largo de mi carrera.	3	9	40%	10	33,33%	6	2	26,67%
4. Hay muchas oportunidades de carrera que espero explorar después de dejar mi empleo actual.	0	3	10%	14	46,67%	9	4	43,33%
5. Estoy buscando una organización en donde pueda hacer carrera a largo plazo.	2	7	30%	8	26,67%	8	5	43,33%

Nota: Resumen de las puntuaciones obtenidas en el Cuestionario de Careerism.

De los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los 30 jóvenes, inferimos que los encuestados presentan una tendencia a cambiar de empleador frecuentemente a lo largo de sus carreras.

Como lo señala Cortese (2002), para la Generación “Y”, no existe el concepto de seguridad laboral. Lo que importa es la seguridad de carrera o empleabilidad. *El nivel de careerism* nos permite observar cómo perciben estos jóvenes, su posición actual dentro de la institución, es decir, si lo ven con miras de continuar en la misma, de avanzar o si por el contrario de desvincularse por completo de la organización dirigiendo sus servicios a otro mercado.

Teniendo en cuenta los perfiles de los encuestados, en cuanto al tipo de contrato que poseen, el pertenecer a una Planta Permanente o Transitoria, con posibilidades de lograr la Permanente, no influye sobre sus decisiones de hacer carrera a largo plazo dentro de la institución.

El interés por parte de los jóvenes hacia las capacitaciones constantes se vió reflejado en las entrevistas realizadas, como es el caso de la entrevistada núm. 5 cuando menciona que *“existen oportunidades de crecimiento que dependen del aprovechamiento personal...percibe acompañamiento por parte de su referente quien incentiva a la capacitación constante”*, coincidiendo con la entrevistada núm. 7, *“en la institución se dan muchas capacitaciones y uno puede aprovecharlas”*.

Entonces inferimos que las decisiones de continuar o desvincularse van a depender tanto de las experiencias vividas por cada uno de estos jóvenes, como del desarrollo que puedan hacer en sus puestos y del avanzar en función de las oportunidades que puedan surgir dentro de la organización, que pueda ir ofreciéndoles caminos viables hacia el desarrollo de sus carreras en torno a la HCDN.

Finalmente, los resultados de las puntuaciones obtenidas sobre las siguientes 15 (quince) afirmaciones que refieren a la Planeación de carrera, y que nos permitieron conocer el deseo que presentan los jóvenes profesionales de hacer carrera dentro de la organización y las acciones que se ponen en práctica para potenciar el desarrollo de los jóvenes, se muestran a continuación en la Tabla 6.

Expectativas laborales y Desarrollo de carrera de la Generación Y

Tabla 6
Resultados de Planeación de carrera

PLANEACIÓN DE CARRERA																							
Número de encuestado	Edad	Sexo	Profesión	Estudios Complementarios	Puesto/Área	Antigüedad	Tipo de contrato	Mi actual trabajo es sólo una op para aprender nuevas hab y trasladarlas al ind.	Mi trabajo va de acuerdo con mis intereses, hab y personalidad.	El desarrollo de carrera es responsabilidad de cada uno y no de la org.	La org me da la oportunidad de ser transferido a otro sector o puesto.	La org me brinda oportunidades para avanzar dentro de ella.	Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional.	Estoy preparado para asumir más y nuevas responsabilidades.	La organización ofrece un plan de capacitación y entrenamiento.	Existe la necesidad de tener progr de planeación de carrera dentro de la org.	Estoy dispuesto a asistir a cursos de capac que ayuden a alcanzar mis metas.	Es motivador que la organización se interese por mi desarrollo de carrera.	Soy consciente de las op que están a mi alcance en mi actual trabajo.	Planifico mis metas y obj a lograr a futuro que me conducirán al max desarrollo prof.	La org me brinda retroalimentación sobre el desempeño.	Escucho y aprendo de las demás personas que tienen más experiencia dentro de la org.	TOTAL
1	30	F	Lic. Adm. Emp.	Maestría en curso	Asesoría y Adm.	2 años	Transitorio	2	3	2	4	4	5	4	2	5	4	4	2	4	3	5	53
2	34	M	Abogacía	-	Asesoría	3 años	Asesor	2	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	3	4	58
3	34	F	Abogacía	Maestría en curso y Diplomatura	Asesoría	9 años	Transitorio	2	5	4	3	2	5	5	2	5	5	4	5	5	2	4	58
4	33	M	Abogacía	Posgrado	Asesoría	5 años	Transitorio	3	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	65
5	24	F	Abogacía	Posgrado en curso	Asesoría	1 año	Transitorio	3	4	4	2	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	62
6	30	F	Lic. Adm. Emp.	-	Administrativo	6 años	Permanente	2	4	4	2	2	4	4	3	2	4	4	5	4	4	5	53
7	28	F	Ing. Industrial	-	Administrativo	2 años	Transitorio	2	3	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	5	57
8	32	F	Sociología	-	Asesoría	5 años	Transitorio	1	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	52
9	28	F	Lic. En Economía	Idiomas	Asesoría	3 años	Asesor	3	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	59
10	30	F	Periodismo	Cs. Políticas	Coord. de Ag. Leg.	8 años	Permanente	1	5	2	3	2	5	5	1	5	5	5	5	4	2	5	55
11	30	M	Lic. En Relac. del Trab	-	Asesoría	2 años	Asesor	3	4	2	2	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	54
12	35	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	1 1/2 años	Asesor	3	5	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	54
13	26	M	Abogacía	-	Administrativo	3 años	Transitorio	2	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	2	5	63
14	27	M	Sociología	-	Asesoría	1 1/2 años	Asesor	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	50
15	33	F	Tec. en Hotelería	-	Administrativo	6 años	Permanente	4	3	2	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	59
16	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Lic. y Maestría	Asesoría	4 años	Asesor	3	5	3	2	4	5	4	2	3	4	4	4	4	3	5	55
17	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	6 años	Transitorio	4	5	2	3	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	63
18	32	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	6 años	Transitorio	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	54
19	30	F	Abogacía	Idioma	Asesoría	1 año y 3 m	Asesor	3	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	2	4	59
20	29	F	Abogacía	Posgrado	Asesoría	2 años	Transitorio	2	4	4	2	2	5	5	3	4	5	5	4	4	2	5	56
21	30	M	Sociología	Maestría en curso	Asesoría	7 años	Transitorio	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	2	5	61
22	31	F	Profesorado	-	Administrativo	2 años	Transitorio	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	59
23	31	M	Profesorado	-	Asesoría y Adm.	4 años	Transitorio	4	2	4	4	3	5	4	2	4	4	4	4	3	2	4	53
24	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría en curso	Asesoría	7 años	Transitorio	4	2	2	3	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	60	
25	26	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	1 año y 8 m	Asesor	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	64
26	33	F	Diseño Grafico	-	Administrativo	9 años	Permanente	4	2	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	2	4	55
27	27	M	Abogacía	-	Asesoría	6 años	Transitorio	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	56
28	29	F	Lic. En Cs. Políticas	Idioma y Maestría	Asesoría	4 años	Transitorio	2	4	2	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	57
29	25	M	Lic. En Economía	Maestría	Asesoría	1 año y 10 m	Transitorio	2	4	4	1	2	5	4	3	2	4	3	5	4	4	3	50
30	28	F	Lic. En Cs. Políticas	-	Administrativo	3 años	Transitorio	2	3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	2	4	48
SUMATORIA								81	117	94	97	103	138	133	103	116	131	128	124	118	90	129	48

Nota: Resultado de la puntuación de los jóvenes. Indicaron el nivel de acuerdo o desacuerdo a las 15 (quince) afirmaciones que refieren a la Planeación de carrera en la segunda parte de la Encuesta.

Los resultados acerca de la planeación de carrera de los jóvenes de la Generación “Y” que actualmente trabajan en la HCDN, se muestran en la Figura 25. Los jóvenes denotaron “*estar dispuestos en trabajar en su desarrollo profesional*”. Esta variable obtuvo la mayor media de 4,6 en cuanto al nivel de acuerdo y como se puede observar en la Tabla 7, el 96,67% de los encuestados le atribuyó un 5 o 4 en su nivel de acuerdo.

Los jóvenes adjudicaron como totalmente de acuerdo o de acuerdo, el “*estar preparados para asumir más y nuevas responsabilidades*”, con la segunda mejor media de 4,4 y el 100% de los encuestados le atribuyó un 5 o 4 en su nivel de acuerdo. Le siguen en nivel de acuerdo, el “*estar dispuestos a asistir a cursos de capacitación que ayuden a alcanzar sus metas*”, con una media de 4,4, aquí el 96,67% de los jóvenes le adjudicaron un nivel de acuerdo de 4 o 5 y el 93,33% de los jóvenes le atribuyó un nivel de acuerdo al “*escuchar y aprender de las demás personas que tienen más experiencia dentro de la organización*”, con una media de 4,3.

PLANEACIÓN DE CARRERA	Media. Nivel de Acuerdo
11. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional.	4,6
12. Estoy preparado para asumir más y nuevas responsabilidades.	4,4
15. Estoy dispuesto a asistir a cursos de capacitación que ayuden a alcanzar mis metas.	4,4
20. Escucho y aprendo de las demás personas que tienen más experiencia dentro de la organización.	4,3
16. Es motivador que la organización se interese por mi desarrollo de carrera.	4,3
17. Soy consciente de las oportunidades que están a mi alcance en mi actual trabajo.	4,1
18. Planifico mis metas y objetivos a lograr a futuro que me conducirán al máximo desarrollo profesional.	3,9
7. Mi trabajo va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad.	3,9
14. Existe la necesidad de tener programas de planeación de carrera dentro de la organización.	3,9
10. La organización me brinda oportunidades para avanzar dentro de ella.	3,4
13. La organización ofrece un plan de capacitación y entrenamiento.	3,4
9. La organización me da la oportunidad de ser transferido a otro sector o puesto.	3,2
8. El desarrollo de carrera es responsabilidad de cada uno y no de la organización.	3,1
19. La organización me brinda retroalimentación sobre el desempeño.	3
6. Mi actual trabajo es sólo una oportunidad para aprender nuevas habilidades y trasladarlas al mercado.	2,7

Figura 25. Planeación de carrera. Ranking según el nivel de Acuerdo. Elaboración Propia basada en resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

Le siguen en orden de acuerdo, considerado por los encuestados como un factor de motivación que *“la organización se interese por su desarrollo personal”*, con una media de 4,3, siendo el 83,33% de los jóvenes que adjudicaron un 5 o un 4 en su nivel de acuerdo. Hatum (2011), afirma que para el desarrollo de carrera, los jóvenes profesionales persiguen empresas que otorguen aprendizaje permanente en el trabajo, por ello prefieren organizaciones que ofrezcan capacitación y desarrollo. Los encuestados mostraron estar atentos a las nuevas oportunidades, representado con un nivel de acuerdo de 4,1.... *“estar consciente de las oportunidades que están a su alcance en su actual trabajo”*. Las afirmaciones que obtuvieron igual media son las que refieren a *“planificar las metas y objetivos a futuro que conducirán al máximo desarrollo profesional”*; *“su trabajo va de acuerdo a sus intereses, habilidades y*

personalidad” y que “existe la necesidad de tener programas de planeación de carrera dentro de la organización”.

El 60% de los encuestados afirmó estar de acuerdo en que *“la organización no brinda oportunidades para avanzar dentro de ella”* y el 56,67% afirmaron no estar muy de acuerdo en que la organización no *“les ofrece un plan de capacitación y entrenamiento”* y además no da *“la oportunidad de que los jóvenes sean transferidos a otro sector o puesto”*.

Finalmente, las afirmaciones con menor nivel de acuerdo en promedio asignadas por los encuestados son, *“el desarrollo de carrera es responsabilidad de cada uno y no de la organización; “la organización brinda retroalimentación”* y que su actual trabajo es visto como *“solo una oportunidad para aprender nuevas habilidades y trasladarlas al mercado”*.

Tabla 7

Resumen del Resultado de la Planeación de carrera

PLANEACIÓN DE CARRERA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	% Total de elegidas como TA&A	Ni Acuerdo ni en Desacuerdo	% Total de elegidas como NI	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	% Total de elegidas como D&MD
12. Estoy preparado para asumir más y nuevas responsabilidades.	13	17	100%	0	0%	0	0	0%
11. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional.	19	10	96,67%	1	3,33%	0	0	0%
15. Estoy dispuesto a asistir a cursos de capacitación que ayuden a alcanzar mis metas.	12	17	96,67%	1	3,33%	0	0	0%
20. Escucho y aprendo de las demás personas que tienen más experiencia dentro de la organización.	12	16	93,33%	1	3,33%	1	0	3,33%
17. Soy consciente de las oportunidades que están a mi alcance en mi actual trabajo.	8	19	90%	2	6,67%	1	0	3,33%
16. Es motivador que la organización se interese por mi desarrollo de carrera.	13	12	83,33%	5	16,67%	0	0	0%
7. Mi trabajo va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad.	8	14	73,33%	5	16,67%	3	0	10%
18. Planifico mis metas y objetivos a lograr a futuro que me conducirán al máximo desarrollo profesional.	6	16	73,33%	8	26,67%		0	0%
14. Existe la necesidad de tener programas de planeación de carrera dentro de la organización.	9	11	66,67%	7	23,33%	3	0	10%
10. La organización me brinda oportunidades para avanzar dentro de ella.	0	18	60%	7	23,33%	5	0	16,67%
13. La organización ofrece un plan de capacitación y entrenamiento.	4	13	56,67%	6	20,00%	6	1	23,33%
9. La organización me da la oportunidad de ser transferido a otro sector o puesto.	1	13	46,67%	9	30%	6	1	23,33%
8. El desarrollo de carrera es responsabilidad de cada uno y no de la organización.	2	11	43,33%	7	23,33%	9	1	33,33%
19. La organización me brinda retroalimentación sobre el desempeño.	0	9	30%	12	40%	9	0	30%
6. Mi actual trabajo es sólo una oportunidad para aprender nuevas habilidades y trasladarlas al mercado.	0	7	23,33%	9	30%	12	2	46,67%

Nota: De los resultados se observa que los jóvenes encuestados muestran una marcada tendencia hacia la planificación y el desarrollo de carrera. El 96,67% de los jóvenes están dispuestos a trabajar en el desarrollo de carrera.

Inferimos que los jóvenes profesionales que pertenecen a la Generación “Y”, serán empleables, siguiendo el camino del desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, gestionando sus propias carreras.

5.2. Análisis cualitativo: Resultados de las entrevistas semiestructurada en profundidad.

5.2.1. Entrevistas a Jóvenes profesionales.

Realizamos 8 (ocho) entrevistas a jóvenes profesionales con el objeto de profundizar en las expectativas laborales, desarrollo de carrera y profundizar acerca del contrato psicológico y los aspectos referentes a cómo responde y se posiciona la organización con respecto a esas expectativas que expresan los jóvenes que desarrollan sus tareas dentro de la HCDN.

En las entrevistas se tuvieron en cuenta las siguientes variables;

- ✓ Expectativas laborales
- ✓ Planeación y Desarrollo de carrera
- ✓ Contrato psicológico
- ✓ Cambio de Trabajo y Acciones para poner en práctica

En la siguiente tabla se resume el perfil de los entrevistados:

Tabla 8

Perfil de los Jóvenes profesionales entrevistados

PERFIL DE LOS JÓVENES PROFESIONALES ENTREVISTADOS					
ENTREVISTADOS	PUESTO	PROFESIÓN	EDAD	ANTIGÜEDAD	TIPO DE CONTRATO
ENTREVISTADO 1	Asesor	Abogacía	34	3 años	Asesoría
ENTREVISTADO 2	Asesora	Abogacía	34	9 años	Planta transitoria
ENTREVISTADO 3	Asesor	Abogacía	33	5 años	Planta transitoria
ENTREVISTADO 4	Aministrativa	Tec. en Hotelería	33	6 años	Planta permanente
ENTREVISTADO 5	Asesora	Abogacía	29	2 años	Planta transitoria
ENTREVISTADO 6	Asesor	Sociólogo	30	7 años	Planta transitoria
ENTREVISTADO 7	Asesora y Adm.	Lic. Adm. Empresas	30	2 años	Planta transitoria
ENTREVISTADO 8	Asesor y Adm.	Profesorado	31	5 años	Planta transitoria

Nota: Características del perfil que presentan los jóvenes profesionales de la HCDN que fueron

entrevistados.

En la Figura 26 se muestra un resumen de las variables exploradas en las entrevistas realizadas a los 8 (ocho) jóvenes profesionales:

Expectativas laborales y Desarrollo de carrera de la Generación Y

<i>ENTREVISTA: Jóvenes Profesionales.</i>		
Entrevistas	Variables	Identificación
Entrevista 1	Expectativas laborales	De aprendizaje, de crecimiento laboral y económico. Motivado por el ambiente laboral. Valora el trabajo que le permita equilibrar y poder dedicarse a su familia y vida social.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Existen oportunidades de desarrollo dado que el ambiente laboral permite el aprendizaje de temáticas relacionadas a su carrera de abogacía. Percibe que se lo acompaña y alienta a través de un pensamiento compartido de "crecimiento".
	Contrato psicológico	Lo que se espera de su trabajo, no lo tiene en claro. Poco Feedback. Se reconocen sus acciones. Compromiso compartido: cumplimiento de ambas partes. Decepción y desmotivación porque no nota un crecimiento económico.
	Cambio de Trabajo y Acciones para poner en práctica	Cambio de trabajo por verlo como una oportunidad para desarrollar su carrera por los diferentes ámbitos en los que se mueve. Acciones: De capacitación y continuas tareas que lo hagan estar en actividad.
Entrevista 2	Expectativas laborales	De aprendizaje y capacitación, acompañado por mayores tareas específicas y responsabilidades y de crecimiento económico. Motivada por la temática del trabajo, la posibilidad de "dar las batallas desde adentro". Se replantea lograr un mejor balance entre lo laboral y personal.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Existen oportunidades para aprender, dadas por cursos y capacitaciones. La posibilidad de crecer no está clara, "la planta política" es muy inestable y no existen parámetros fijos para acceder a planta permanente. No percibe que se la acompañe en su desarrollo, poco interés hacia la "planta política".
	Contrato psicológico	Sabe lo que se espera de su trabajo. Poco feedback. No hay reconocimiento de sus acciones, con su antigüedad en la institución aún no ha logrado acceder a la planta permanente. Compromiso recíproco con algunos jefes, que han demostrado interés en su desarrollo y continuidad dentro de la cámara, en los casos en que no fue así se generó ruptura en el contrato, aguardando cambiar de referente.
	Cambio de Trabajo y Acciones para poner en práctica	Cambio de trabajo por la temática política y mejor salario. Acciones: Mejoras en capacitación y posibilidad de concursar.
Entrevista 3	Expectativas laborales	De generar acciones políticas que aporten a un sector particular del agro y pasar a formar parte del plano político. Motivado por la variedad y actualidad de los temas, las relaciones que se generan y el contacto con decisores políticos. Logra un balance y flexibilidad laboral.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Existen oportunidades de desarrollo, pero no hay planes de carrera trazados, dependiendo de la iniciativa y aprovechamiento personal, que lo enriquezca en conocimiento y relaciones. Percibe que su referente lo acompaña en su plan de hacer carrera política y que la institución solo ofrece capacitaciones y no presenta plan de carrera.
	Contrato psicológico	Sabe lo que se espera de su trabajo, estando automatizado y con metas trazadas. El feedback es mayormente sobre lo negativo. Hay reconocimiento de las acciones que se hacen notar porque el trabajo es difícil de medir. Compromiso recíproco: hacia el sector del agro. Preocupación por la continuidad de su carrera ante la ausencia de su actual referente.
	Cambio de Trabajo y Acciones para poner en práctica	Ingresó como complemento de sus acciones en el ámbito privado, que lo vinculan con la política y le permiten estar actualizado. Acciones: Creación de un cuerpo de asesores permanente para atender diferentes temas, aplicado como política de carrera a largo plazo.
Entrevista 4	Expectativas laborales	De desarrollo y crecimiento tanto laboral como económico. Motivada por el ambiente laboral. Valora y otorga importancia al balance entre lo laboral y personal, que le permita poder dedicarse a su familia.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Existen pocas oportunidades de desarrollo, dado que su trabajo actual no tiene relación con la carrera que eligió y las tareas que realiza en despacho no tienen exigencia. Percibe acompañamiento por los cursos y las capacitaciones que se ofrecen, pero no los aprovecha.
	Contrato psicológico	No sabe lo que se espera de su trabajo. El feedback se da cuando hay que hacer cambios. Sintió reconocimiento tácito cuando obtuvo la planta permanente, sino está implícito en la continuidad de su labor. Compromiso recíproco: continuidad y conformidad en el desarrollo de las tareas. Si se presentan inconvenientes en la relación, se solucionan con la comunicación fluida.
	Cambio de Trabajo y Acciones para poner en práctica	Cambio de trabajo por verlo como una buena oportunidad, pero hubiese preferido desarrollar tareas que tengan relación con su carrera de Técnica en hotelería. Acciones: Que se realicen concursos como incentivo para el desarrollo.

Expectativas laborales y Desarrollo de carrera de la Generación Y

Entrevista 5	Expectativas laborales	De trabajar en la temática social y llevar a cabo acciones que lleguen a la sociedad. Motivada por la vinculación que se tiene con lo político y los temas de actualidad. Intenta lograr un equilibrio sin restarle importancia al trabajo.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Existen oportunidades de crecimiento que dependen del aprovechamiento personal. Percibe acompañamiento por parte de su referente quien incentiva a la capacitación constante, no así por parte de la institución que no ofrece un plan de carrera.
	Contrato psicológico	Sabe lo que se espera de su trabajo. Recibe feedback y el conocerse mutuamente ayuda a saber cómo direccionar las acciones. Siente reconocimiento por crecimiento económico, por la mayor asignación de responsabilidades, la autonomía y confianza que se le depositan. Compromiso recíproco: siente el resguardo de su referente y su apoyo en el desarrollo de su carrera y continuidad laboral. Si se presentan crisis en la relación, se resuelven con el diálogo y el replanteo de objetivos.
	Cambio de Trabajo y Acciones para poner en práctica	Cambio de trabajo por perseguir un fin social de sus acciones y como valor agregado a su carrera de abogacía. Acciones: Creación de planes de carrera y mayor ofrecimiento de capacitaciones.
Entrevista 6	Expectativas laborales	De estar en política formando parte de la producción legislativa, logrando una carrera de asesor. Motivado por su pasión e identificación con la política. Logra el balance entre lo laboral y personal percibiéndolo como una mezcla.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Existen oportunidades dadas por las capacitaciones que se ofrecen, siendo necesaria la búsqueda personal y el aprovechamiento para el crecimiento que es nebuloso ya que no está clara la carrera del asesor que es muy inestable. Percibe acompañamiento por su referente al asignarle mayor responsabilidad, por parte de la institución considera que presenta un déficit, dado que no está claro el camino para hacer carrera.
	Contrato psicológico	Sabe lo que se espera de su trabajo, ya que su función esta delineada. Feedback recibido de sus pares. Reconocimiento paulatino dado por mayores responsabilidades, autonomía y confianza. Compromiso recíproco: sentirse escuchado por su referente. Hubo pequeñas rupturas, propias de ir conociéndose, las cuales provocaron que la relación fuera mutando.
	Cambio de Trabajo y Acciones para poner en práctica	Este fue su primer trabajo, el cual lo eligió impulsado por su pasión por la política. Acciones: Mayores capacitaciones, que permitan hacer carrera basada en la tecnificación. Definir la función y rol del asesor. Creación de un cuerpo de asesores permanente.
Entrevista 7	Expectativas laborales	De aprendizaje, desarrollo laboral y crecimiento económico, tareas que la motiven y tengan relación con su formación. Motivada por el clima, relación con compañeros y su referente. Valora el balance laboral y la flexibilidad con la que cuenta.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Existen oportunidades cuyo aprovechamiento dependen de la iniciativa y proactividad personal, para el crecimiento no existe un plan de carrera. Percibe acompañamiento dado por las tareas desafiantes que le asigna su referente y por las capacitaciones que ofrece la institución.
	Contrato psicológico	Cree saber lo que se espera de su trabajo. Feedback sobre lo negativo. Reconocimiento paulatino dado por una ampliación en la asignación de tareas, responsabilidades, y la confianza que se le deposita. Compromiso recíproco: hacia la gestión, apoyo y lealtad. Crisis por no crecimiento económico y preocupación por la posibilidad de continuar en la institución cuando su referente finalice el mandato.
	Cambio de Trabajo y Acciones para poner en práctica	Cambio de trabajo buscando apaciguar desventajas anteriores, pertenecer a una institución de la cual sentirse orgullosa y persiguiendo un fin social de sus acciones. Acciones: Asignación de tareas más desafiantes y capacitaciones en temáticas específicas.
Entrevista 8	Expectativas laborales	De realizar acciones políticas y de militancia en equipo y lograr mayor relación con el gremio que ejecuta ideas y proyectos relacionados con su formación e interés. Motivado por el equipo de trabajo. Valora el balance laboral, que se le da flexibilidad.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Existen oportunidades dadas por capacitaciones y el apoyo de su referente para realizar estudios complementarios. No percibe acompañamiento bajo acciones concretas, sí se le da los tiempos para poder realizar una carrera por fuera de la institución.
	Contrato psicológico	No sabe lo que se espera de su trabajo, lo define como "construir día a día" y ser "generador de ideas". No obtiene feedback. Reconocimiento por asignación de mayores responsabilidades y tareas, no económico. Compromiso recíproco: confianza y respeto. Existiendo malestares que se resuelven por el diálogo y el ir conociéndose entre las partes.
	Cambio de Trabajo y Acciones para poner en práctica	Cambio por búsqueda de estabilidad y mejor posicionamiento económico. Acciones: Legislar y ejecutar proyectos sobre la temática cultural que es de su interés.

Figura 26. Resumen de las entrevistas realizadas a Jóvenes profesionales. Caracterización de las variables exploradas en las entrevistas. Elaboración Propia.

A continuación se describen y analizan las variables de acuerdo a los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas realizadas:

Expectativas laborales

Los jóvenes que pertenecen a una misma generación, ingresan al mercado laboral con sus características distintivas que le son muy particulares, diferenciadoras de generaciones anteriores y posteriores, y por ello priorizan y valoran diferentes aspectos de lo laboral y que hacen a sus decisiones de carrera y desarrollo de la misma. (Molinari, 2011)

En cuanto a las expectativas de los jóvenes al ingresar a la HCDN, el **entrevistado 1**, manifestó, *adquirir nuevos conocimiento, crecer en el puesto y con el tiempo cambiar la condición de contrato, sin embargo, la expectativa de seguridad laboral es la que aún no se ha cumplido*. El **entrevistado 2**, comentó; *ingresé hace 9 años, estaba estudiando abogacía y lo que buscaba en ese momento era capacitarme, aprender y tener un trabajo que me permita independencia económica. Actualmente mi expectativa son estabilidad laboral, esto es, cambiar la condición de contrato, pasar de lo transitorio a lo permanente, que me dé tranquilidad y que está relacionado con una etapa de mi vida diferente. Sin embargo, manifestó que en su trayectoria laboral sus expectativas se fueron cumpliendo, en lo que se refiere a mayores responsabilidades y un mejor salario. También señaló que el asesor suele trabajar en todas las áreas, no teniendo la posibilidad muchas veces de hacer lo que uno sabe o le interesa*. En cuanto a las motivaciones, dijo; *me motiva el trabajo que tengo por la diversidad y soy crítica de varios procesos que se llevan aquí y creo que las batallas hay que darlas desde adentro, me motiva tener la posibilidad de hacerlo*.

El **entrevistado 3**, comentó; *ingresé a la HCDN, para asesorar a un diputado en temáticas de Agro y por ser abogado con especialidad en temas agropecuarios y ambientales, mi expectativa inicial fue aportar a lo que en aquel momento era una necesidad coyuntural del sector. Hoy tengo la expectativa de pasar al plano político.* Expresó que sus expectativas se fueron cumpliendo y fue cambiando de etapas por el crecimiento en lo laboral y aprendizaje, y comentó; *fui cambiando de visión y comencé a interesarme por otras temática como lo político.*

En lo que respecta a las motivaciones, expresó que lo motivan tres cosas, *variedad y actualidad de los temas, los vínculos que se pueden generar tanto adentro como afuera de la HCDN y los contactos con decisores políticos.*

El **entrevistado 4**, haciendo referencia a las expectativas que tenía cuando ingreso, expresó; *empecé a trabajar en la cámara en la dependencia de la secretaría administrativa. Posteriormente pase al área de personal y finalmente me derivaron como secretaria del Diputado. Al inicio mi expectativa laboral era quedar con contrato permanente que es lo que yo creo que la mayoría quiere y lo logré. Hoy mi expectativa como en cualquier otro trabajo es desarrollarme, aprender, adquirir nuevas responsabilidades y con el tiempo pasar a lo político que es donde realmente se crece y desarrollan nuevas competencias. Lo que me motiva a estar en la cámara es el ambiente laboral, la calidad de compañeros.*

El **entrevistado 5**, cuando ingresé a la cámara mi interés era hacer actividades que impacten en la sociedad, o sea, mi interés era lo social. En cuanto al cumplimiento de

las expectativas algunas se cumplieron y surgieron otras. Soy abogada, y eso tiene un plus en la temática legislativa y es el ámbito en el cual puedo aprender.

Y lo que me motiva es el acceso a nuevas temáticas políticas y actuales, si bien mucho se maneja por afinidades políticas, creo que hay un espacio para los jóvenes que se tiene que aprovechar y donde a futuro uno puede crecer.

A diferencia del **entrevistado 6**, quien manifestó; *yo siempre ame la política y me imaginaba trabajando en un ámbito así, empecé como asesor en una comisión. Me gustaba la idea de estar en la producción legislativa y el debate. Una de mis expectativas fue hacer carrera de asesor, asumir nuevas responsabilidades, nuevos desafíos en lo que se refiere a política. Hoy se han cumplido esas expectativas que tenía en un principio y además fueron cambiando. Con el tiempo, fui ganando autonomía, a tener contactos con organismos, armar un proyecto de ley y actualmente soy coordinador de asesores. En cuanto a la permanecía, estabilidad laboral, dice; no es algo que me preocupe, y voy tamizando esa idea de permanencia. En lo que respecta a las motivaciones a seguir en la cámara, es la pasión por la política.*

En cuanto a las expectativas que tenían en un inicio y que se fueron cumpliendo, dando lugar a que vayan transitando nuevas etapas y otros planos en su crecimiento laboral en la HCDN, se relaciona con lo que dice, Schein (1982), al hablar del dinamismo presente en el contrato psicológico, donde a medida que el individuo avanza en su carrera va formando y desarrollando nuevas expectativas según la nueva información que asimila en base a las experiencias que vive en el entorno y en la organización.

El **entrevistado 7** expresó; *al inicio mis expectativas eran que mi trabajo me haga sentir feliz, tener una relación sana con mi jefe, el trabajar en una organización que me dé la oportunidad de aprender y un trabajo que no me demandará tantas horas, antes salía de mi casa a las 7hs de la mañana y volvía a las 20 hs, no quería más eso. Hoy la mayoría de mis expectativas se fueron cumpliendo y nacieron otras. Sin embargo, la que no se cumplió es la de hacer tareas relacionadas a lo que estudie, de todos modos lo que hago me gusta y aprendo, y en lo económico mejorar mi sueldo. Me motiva el clima laboral, la relación con mis compañeros y mi jefa.* Hatum (2011), hace referencia a lo que venimos desarrollando, cuando menciona que estos jóvenes hacen énfasis en priorizar el bienestar y el balance vida/personal, persiguen trabajos interesantes, desafiantes y significativos que produzcan satisfacción personal.

El **entrevistado 8**, cuando le preguntamos respecto a sus expectativas nos manifestó; *las expectativas fueron fruto de la conversación con el legislador que tenían que ver con armar un equipo técnico y de confianza para realizar acciones de militancia y políticas concretas para una provincia. Hoy trabajo en el despacho y las tareas son diversas. En particular quisiera que lo técnico-legislativo de la evaluación de proyectos tenga más fluidez para que las leyes no caduquen en el camino, para que se vea reflejado en la realidad. Y respecto a cómo variaron las expectativas, comencé a vincularme con el gremio de la cámara de diputados, donde me involucré en el campo de la cultura y música que es de mi interés.*

✚ Planeación y Desarrollo de carrera

En cuanto a las oportunidades de desarrollo que se les presenta a los jóvenes actualmente en la HCDN y el acompañamiento que perciben por parte de sus referentes y la institución, el **entrevistado 1**, manifestó que existen oportunidades y están dadas por el aprendizaje y por la relación con su carrera de abogacía. Para el **entrevistado 2**, las posibilidades de aprendizaje están dadas por los cursos del ICAP, y considera que *las oportunidades se van ampliando*. Sobre las posibilidades laborales, *es complejo, el trabajo del asesor tiene una particularidad, cada 4 años hay incertidumbre. Además de las particularidades que tiene una institución política, existen puestos que son políticos y se caracterizan por la transitoriedad*.

El **entrevistado 3**, nos dice que *es un ámbito extraño para el desarrollo, porque no hay planes de carrera trazados y depende mucho de la iniciativa de cada uno*. Tiene acompañamiento de su jefe, y *considera que debería pasar al plano político o hacer el intento*. En la HCDN, *más allá de algunos cursos de capacitación, que da y demás, no ofrece un plan de carrera, no acompaña en ese sentido*.

El **entrevistado 4**, señaló que son pocas las oportunidades de desarrollo, por un lado a que su profesión y el lugar que hoy ocupa en despacho, no concuerdan. No percibe acompañamiento en su carrera. Sin embargo el **entrevistado 5**, comentó; *creo que son oportunidades que están al alcance de todo el mundo pero no están a la vista de todo el mundo, creo que uno debe moverse para poder crecer en la institución*. En cuanto al acompañamiento, no es un factor presente en la HCDN. Respecto a lo mencionado anteriormente, el entrevistado opina que; *podrían tener más conciencia de las necesidades de sus empleados, tener un plan de carrera, pero también es una particularidad de que no deja de ser una institución netamente política*. Sin embargo,

mi jefa permanentemente esta incentivándonos para que nos capacitemos. Para el entrevistado 6, las oportunidades están dadas por las capacitaciones, hay una valoración en cuanto al ir sofisticando las calidades y habilidades técnicas de los trabajadores de la cámara. Y la posibilidad de crecimiento del asesor es nebulosa, no hay un camino claro. En lo que respecta al acompañamiento, expresó; particularmente lo sentí cuando me dieron este lugar de ser jefe de asesores de la comisión que mi jefa preside, pero desde la institución, no está claro cómo hacer carrera y me parece que es un déficit de la HCDN. Para el entrevistado 7, existen oportunidades pero depende mucho de la iniciativa y proactividad de cada uno, y cómo se aprovechan los contactos. Sobre el acompañamiento, dice; mi jefa me fue asignando tareas de mucha responsabilidad, como es la coordinación de asesores, y me va poniendo desafíos y me hace crecer, desde la institución, se acompaña con capacitaciones. La carrera depende de uno. Luego el entrevistado 8, comentó que las oportunidades están dadas por los cursos y capacitaciones. En lo que respecta al acompañamiento en su desarrollo, dice; no es concreto, sino más bien caracterizado por el respeto, hacia otras facetas profesionales, me dan el tiempo y el espacio para que yo lo pueda hacer.

Contrato psicológico

El **entrevistado 1**, denotó que las expectativas implícitas que conforman su contrato están dadas por las posibilidades de crecimiento en planta, aprendizaje y desarrollo laboral; mencionó que existe un compromiso recíproco, *porque ambas partes cumplen con lo que uno le solicita al otro, señaló que percibe reconocimiento de sus acciones y que no hubo ruptura en el contrato psicológico, pero que al no cumplirse su expectativa*

laboral de crecimiento lo afectó en lo personal, manifestando que... *decidió hacer otra actividad paralela en otro ámbito.*

El **entrevistado 2**, manifestó que no recibe reconocimiento...*siempre me he esforzado y dejado lo mejor de mí acá adentro y no ha sido reconocido, aún no he podido obtener una planta permanente.* De los cuatro jefes que tuvo no existió un compromiso recíproco con dos, finalizado el mandato, no les preocupó la permanencia del personal. *Y comenta...yo tuve que valerme de mi misma para poder seguir trabajando,* Schein (1982), nos dice que el rompimiento del contrato psicológico se traduce en un cuestionamiento de la relación laboral, basada en valores y objetivos comunes.

El **entrevistado 3**, señaló como expectativa implícita de su contrato psicológico la existencia de un compromiso mutuo, y dice; *mi jefe viene del Agro, tiene un compromiso permanente e inquebrantable con el sector, con el cual yo también lo tengo y nos encontramos con ese compromiso, con una bandera que tenemos en común.* Para el entrevistado no se dio una ruptura en el contrato psicológico, sino que, *fueron variando las proyecciones de su jefe en cuanto a su carrera política, y esa incertidumbre e inestabilidad laboral, generó en el encuestado tener que reacomodar sus expectativas, pero no solo por el hecho de que quizás tenga que dejar de trabajar en la organización, sino por la carrera misma.* Inferimos que la ausencia de un compromiso mutuo sería consecuencia de un quiebre en el contrato y dice; *en el caso de que mi jefe ya no esté, no sé si hay oferta de personas que tengan el mismo nivel de compromiso para con el agro, y frente a esto es donde me planteo nuevas metas.*

Para el **entrevistado 4**, el reconocimiento de su desempeño se reflejó *cuando le otorgaron planta permanente*. No hace referencia a una ruptura en el contrato, y expresó... *ingresé a trabajar más que nada para conocer como era el trabajo en despacho y me fui acomodando, cuando tuve inconvenientes, lo hemos hablado con mi jefe y se ha resuelto*. El entrevistado no plantea expectativas implícitas, manifestó; *yo entre a trabajar sin expectativas, mi idea era conocer el trabajo en despacho*.

El **entrevistado 5**, mencionó que no ha existido una ruptura en el contrato; *sanamente se han producido pequeñas crisis, que se fueron resolviendo bajo la comunicación*. En cuanto al reconocimiento, mencionó; *tuvimos cambio de categoría este año, para quienes nos fue mejor el año pasado, también después uno tiene que dejar de dar tantas explicaciones para un montón de cosas y creo que eso también es un reconocimiento, la confianza y autonomía*. Sánchez (2011), menciona que los jóvenes se sienten reconocidos cuando reciben la libertad para manejar sus tiempos y formas de trabajo. Finalmente, indicó como expectativa implícita en su contrato psicológico, además de realizar acciones que lleguen a la sociedad, el resguardo y el compromiso recíproco, y dice; *yo me siento resguardada, siento que mi jefa tiene el mismo compromiso conmigo, que le interesa que me vaya bien, denotando que la falta de compromiso es un factor que podría generar un quiebre*.

Para el **entrevistado 6**, la confianza es un valor que puede provocar un quiebre en el contrato psicológico, y comentó; *cuando me fui de intercambio 6 meses, al regresar fue como volver a empezar, la situación no era la misma, no estuve en momentos claves, entonces tuve que ganarme la confianza nuevamente*.

El **entrevistado 7**, señaló que la relación se construye bajo una confianza plena y un compromiso hacia la gestión, además siente un apoyo pleno de su jefe. Actualmente

busca crecer dentro de la organización, indicando como expectativa implícita del contrato psicológico, la continuidad laboral. Y por último, el **entrevistado 8**, expresó como expectativa implícita del contrato psicológico, el respeto y apoyo de sus acciones por fuera de la institución, también lograr una comunicación abierta y honesta que permita el entendimiento entre las partes evitando conflictos que puedan perjudicar la relación.

Cambio de trabajo y Acciones para poner en práctica

Respecto a cambiar de trabajo y qué los motivó o motiva a perseguir otras oportunidades laborales, además de las acciones que consideran se pueden poner en práctica para potenciar su desarrollo en la HCDN. Para el **entrevistado 1**, *ingresar a la HCDN es una oportunidad muy grande para desarrollar mi carrera profesional*. En cuanto a las acciones que ayudan a potenciar el aprendizaje, *entiendo que es la capacitación y la actividad, que me da la experiencia*. El **entrevistado 2**, se vio motivado al ingresar a la HCDN por la diversidad de temas que ofrece la organización y comenta; *cuando yo ingresé, en el país se vivía un momento político tal que yo quería estar ahí y segundo la situación salarial en la cámara es mucho mejor que en cualquier estudio jurídico de afuera*. En cuanto a las acciones, *sería importante tener mayor estabilidad laboral, por eso me gustaría que se pueda concursar*.

El **entrevistado 3**, señaló; *es un plus en un abogado tener vinculación con la política, no solo desde el punto de vista de los contactos y las relaciones, sino, el estar actualizado*. Y agregó...*creo que se podrían hacer varias acciones, hay profesionales que no se los retiene por no existir una política de desarrollo a largo plazo, creo que se podría armar una especie de cuerpo de asesores permanente, para distintos temas*. El **entrevistado 4**, a diferencia del anterior, en principio su objetivo era el de buscar un

trabajo relacionado a la hotelería, y dice; *pero luego surgió este, y lo consideré en su momento una buena oportunidad y entré, pero no es que lo que buscaba.* El **entrevistado 5**, buscó la oportunidad, persiguiendo un fin social en sus acciones. En lo que refiere a las acciones que se podrían llevar a cabo, opinó *que un plan de carrera sería importante, también están las ofertas del ICAP, las cuales son acertadas, es una necesidad de los empleados de la HCDN, sobre todo por la particularidad de las temáticas y que a veces estos conocimientos por fuera de la institución son difícil encontrarlos.*

A diferencia del **entrevistado 6**, quien manifestó que éste fue su primer trabajo. Y comentó; *mi pasión por la política fue lo que me motivó a buscar trabajo en la HCDN.* En cuanto a acciones a llevar a cabo, *sería bueno que queden más claras las funciones de determinados roles. Además si se pudiera construir un cuerpo de asesores permanente, y así desarrollar una carrera basada en la tecnificación, a la que entonces, todos por igual pueden acceder.*

El **entrevistado 7**, cambió de trabajo persiguiendo apaciguar desventajas anteriores, que refieren a contactos, ambiente laboral, salario, y buscando un fin social de sus acciones. Sobre las acciones señaló; *más formación específica en el tema legislativo, y por parte del jefe la posibilidad de que te asignen tareas que sean cada vez más desafiantes y motivadoras.* El **entrevistado 8**, concretó el cambio laboral motivado por lograr estabilidad laboral y mejor salario. Finalmente expresó; *existen acciones, yo no las estoy aprovechando; a través del ICAP, es por donde canalizan todo lo que tenga que ver con la formación de los empleados de la cámara. Particularmente me encanta el campo de lo cultural y me parece fundamental poder legislar muy fuerte sobre eso.*

5.2.2 Entrevistas a Diputados Nacionales.

En la presente investigación en un principio se estableció realizar entrevistas a 3 (tres) Diputados Nacionales, con el objeto de profundizar en la correspondencia de expectativas, en la reciprocidad presente en el contrato psicológico y finalmente en la planificación del desarrollo de carrera.

Por falta de tiempo y la imposibilidad de poder concretar las entrevistas programadas con un diputado, sólo se exponen los resultados obtenidos de 2 (dos) entrevistas efectuadas a los referentes, Diputados Nacionales.

Se les solicitó a los referentes que respondieran preguntas abiertas con la finalidad de indagar sobre las mismas variables que se consideraron en las entrevistas realizadas a los jóvenes profesionales, las que se enuncian a continuación:

- ✓ Expectativas laborales
- ✓ Planeación y Desarrollo de carrera
- ✓ Contrato psicológico
- ✓ Acciones para poner en práctica.

En la siguiente tabla se resume el perfil de los entrevistados:

Tabla 9

Perfil de los Diputados Nacionales entrevistados

PERFIL DE LOS DIPUTADOS NACIONALES ENTREVISTADOS			
ENTREVISTADOS	CARGO	PROVINCIA	MANDATO
ENTREVISTADO 1	Diputada Nacional	La Rioja	2012-2015
ENTREVISTADO 2	Diputada Nacional	San Juan	2014-2017

Nota: Características del perfil de los Diputados Nacionales que fueron entrevistados.

En la Figura 27 se resumió la información en función de las variables planteadas en un principio:

<i>ENTREVISTA: Diputados Nacionales</i>		
Entrevistas	Variables	Identificación
Entrevista 1	Expectativas laborales	Se espera el cumplimiento de la relación de trabajo, volcarse a hacer las acciones con convicción, lealtad y confianza. Se los contrata porque tienen una impronta diferente, análisis y visión mas rápida y concreta de cada una de las temáticas. No indaga, los va conociendo en el día a día y se pone en su lugar, de la búsqueda de nuevas oportunidades, de conocimiento, trabajo y formación.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Como oportunidad les da tareas desafiantes y mayores responsabilidades. No habla sobre sus planes. Cree que tienen oportunidades de crecer. Se interesa por buscarles la mejor condición y estabilidad laboral, a partir del trabajo y dedicación de ellos, como formación que van adquiriendo, por las tareas desafiantes y las interrelaciones que depende de ellos saber aprovechar.
	Contrato psicológico	Persigue allanarles el camino desde su experiencia, minimizando sus experiencias negativas y ayudarlos en su crecimiento. Se espera la superación y deseo de formación, que estén preparados para enfrentar cualquier situación. Busca conocerse superando cualquier instancia, el quiebre se presenta si existe decidía, desinterés y poca valoración del trabajo. Al feedback lo hace a medida que va trabajando, con el ida y vuelta.
	Acciones para poner en práctica	Genera acciones y tareas nuevas, de manera constante. Acciones: Capacitación. Interacción entre jóvenes y diputados para enriquecerse mutuamente, bajo retroalimentación entre uno y otro.
Entrevista 2	Expectativas laborales	Se espera trabajar con espíritu de equipo, bajo el buen trato, generando un buen clima. Se los contrata con el fin de recuperar y hacer valer un equipo que ya venía conformado, y se crea una división de tareas donde cada uno es responsable de algo, bajo el objetivo de aumentar la productividad legislativa, esperando que den lo mejor de sí. Indaga sobre sus expectativas, sobre qué hacer a futuro.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Como oportunidad les da tareas desafiantes, bajo una gestión activa caracterizada por tareas y actividades que se renuevan constantemente. Les pregunta sobre su horizonte, sus intereses. Cree que tienen oportunidades de crecer y un futuro como asesores, ocupando lugares importantes desde su rol. Se interesa por su desarrollo, les permite el espacio necesario para que realicen sus estudios complementarios y no los descuiden, por que trabajen conforme a sus posibilidades, con su contrato, con continuidad, dándole los recursos que puedan ser valiosos para otros trabajos.
	Contrato psicológico	Lo explicita, toma vivencias anteriores para construirlo, requiere espíritu de grupo y ofrece flexibilidad. Se quiebra cuando se trabaja de forma individual. Espera que den lo mejor de sí y que les quede un currículum, un camino abierto y experiencia. Ofrece feedback y orientación en reuniones de equipo que hace mensualmente, donde realiza evaluaciones y remarca los aspectos positivos y planea nuevos objetivos a seguir.
	Acciones para poner en práctica	Genera cambios, como ajustes, sólo cuando es necesario. Acciones: Brindar los tiempos necesarios para que se capaciten, mejoras para su categorización/planta y marcar un objetivo, un horizonte, para que estén motivados.

Figura 27. Resumen de las entrevistas realizadas a Diputados Nacionales. Características de las variables exploradas en las entrevistas a los Diputados. Elaboración Propia.

A continuación se caracterizan y describen las variables de acuerdo al resultado de las entrevistas haciendo un análisis individual;

Expectativas laborales

Con esta variable buscamos conocer las expectativas laborales de los diputados y de sus colaboradores, también sobre motivos que impulsan a la contratación de los jóvenes en la HCDN. La **entrevistada 1**, manifestó; *la expectativa para mí es una sola, es cumplir con la relación de trabajo, de concretar los objetivos, tener esa convicción de para qué estamos trabajando, y por sobre todo, la lealtad y la confianza*. Uno de los motivos por los que se decide la contratación de jóvenes *es la impronta que tienen, desde el análisis, desde la perspectiva, que les permite tener una visión más rápida y concreta de cada una de las temáticas que toca enfrentar*. Continúa diciendo, *el roce con los jóvenes hace descubrir sus expectativas, uno los va conociendo a medida que da la oportunidad de trabajo, cómo actúan, sus inquietudes, la dedicación al trabajo*.

La **entrevistada 2**, manifestó que su expectativa es la de trabajar en *espíritu de equipo, siendo prioritario que haya buen ánimo, trato cordial, diálogo y mantener buena relación con el resto de los equipos de trabajo*.

Pone interés en las expectativas de sus colaboradores, les pregunta qué quieren hacer, dónde quisieran estar. Molinari (2011), uno de los aspectos elementales del trabajo de desarrollo es indagar en los intereses de los colaboradores.

Se observa cierta diferencia en cuanto a indagar sobre las expectativas que poseen sus colaboradores. Una de las entrevistadas manifestó no indagar sobre las expectativas de los jóvenes, *“se los va conociendo en el día a día”*, por el contrario la otra entrevistada

manifestó indagar sobre sus expectativas, preguntando en concreto sobre los planes futuros que presentan sus colaboradores.

Planeación y desarrollo de carrera

La **entrevistada 1**, mencionó que como oportunidad de aprendizaje delega tareas desafiantes, y dice; *caso de quien lleva adelante la comisión de recursos naturales, por ejemplo, tiene el desafío de manejar toda una instancia, no tan solo en las relaciones humanas con las que tiene que entrevistarse, ver el análisis de los proyectos, interactuar, vaya si es un gran desafío, entonces por lo tanto son expectativas que tal vez tengan internamente o no sabían que las tenían, y a medida que se les otorgó la responsabilidad, fue naciendo en ellos el interés de querer saber, de querer aprender y de buscar otros parámetros en su formación, entonces estos son desafíos, y yo creo que sí, que lo hago.* En lo referente a los planes de carrera, *el interés es buscarles la mejor condición y estabilidad de trabajo, potenciarlos para que no tan solo estén formados, sino buscar que tengan la seguridad y perpetuidad del trabajo y que ellos a medida que pasen los años, sean los propios referentes de su propio trabajo.* Continúa diciendo; *la seguridad que yo le dé a los jóvenes profesionales a partir de su trabajo, de su dedicación, va a ser la formación que ellos van adquiriendo, acompañado por el hecho de que en la cámara existe una gran interrelación con las distintas instituciones y comisiones, todo les permite a ellos crecer, el que no sepa aprovechar esta oportunidad es porque no tiene interés en crecer dentro de todo este mundo que es el poder legislativo.* En lo que refiere a cómo perciben su desarrollo, dice; *totalmente creo que pueden desarrollar su carrera en la cámara, uno aspira a eso, quién te dice que el día de mañana puedan dirigir una comisión.*

La **entrevistada 2**, mencionó como oportunidad una gestión activa, *constantemente se están gestionando tareas y actividades diferentes, y buscando que sean acordes a sus intereses*. En cuanto al plan de carrera, a diferencia de la entrevistada 1, dice; *es interesante preguntar cuál es el horizonte de cada uno, porque a veces te dicen bueno yo doy hasta acá, porque mi interés va por otro lado, a mí me gusta preguntarlo*. Señaló que se interesa por el desarrollo profesional y laboral de cada colaborador, les enseña *que no descuiden el estudio, que es un valor*. Finalmente manifestó que *los jóvenes tienen mucho futuro como asesores, y pueden ocupar lugares importantes desde su rol*.

Contrato psicológico

En cuanto a lo que se espera de los jóvenes en el desarrollo de sus funciones, las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal, además de aquellos factores que pueden provocar un quiebre en la relación. La **entrevistada 1**, su expectativa es la de cumplir la relación laboral, de volcarse a concretar las acciones, y agrega; *el quiebre se presenta cuando juegan los factores como el desinterés por parte de algunos colaboradores, cuando no se sabe valorar ni corresponder en virtud de su prestación de trabajo*. Haciendo referencia a la relación con sus colaboradores, expresó; *busco superar las instancias, en ese proceso de que las personas se van entendiendo con el trabajo a medida que se van conociendo, trato de buscar justamente que aquellos que están en esa etapa de juventud, de búsqueda, de una nueva visión, desde la experiencia de uno, se allane el camino, y a la vez ayudarlos para que las experiencias sean positivas y sigan a través de la enseñanza y la transmisión del conocimiento*. Novoa (2008), afirma; el contrato psicológico radica en la búsqueda de mejorar la relación organización-empleado.

La **entrevistada 2**, comentó: *para mí es un valor que la persona sepa trabajar en equipo y sea solidario con sus compañeros de trabajo, si no se da eso, existe el quiebre. Y agrega; un colaborador que tuve al principio, me paso que no compartía los valores, no trabajaba en equipo, y su individualismo no predisponía bien a todo el grupo, entonces se notaba tensión, le preguntamos si se sentía parte del equipo, si se quería quedar o se quería ir, y esa persona decidió irse a otro lugar. Espero que los colaboradores den lo mejor de sí, pero que también cuando el 10 de diciembre de 2017 finalicé mi gestión, a ellos les quede una experiencia, un currículum y un camino abierto. Que sirva a futuro, porque la actividad que dependen de años de mandato, nosotros pasamos y ellos pueden quedarse o no, pero la idea es que ellos se puedan quedar y se puedan quedar bien, y si no se quedan, que se puedan ir a otro lugar, con recursos, herramientas y nuevas competencias, para que los retengan y los convoquen en otros sectores o empresas.*

Acciones para poner en práctica

En cuanto a cambios que se generan en el trabajo y acciones factibles que puedan ponerse en práctica para impulsar su desarrollo, la **entrevistada 1**, mencionó; *se podría hacer una interacción entre lo que es la cámara de diputados y estos jóvenes profesionales. Entonces los que tengan una formación, desde otra óptica, desde otro punto de vista, enriquece por supuesto la labor del legislador, y es una retroalimentación entre uno y otro para generar algo positivo y con soluciones.* La **entrevistada 2**, sobre las acciones posibles, expresó; *brindar los tiempos necesarios para que puedan estudiar, gestionar mejoras laborales que tienen que ver con su*

categorización, relacionadas con su contrato. Cuando uno se pone por delante objetivos aparece también la expectativa, la motivación.

Para las diputadas las acciones que se podrían llevar a cabo para potenciar el desarrollo de los jóvenes en la HCDN, son las siguientes:

- ✓ Impulsar las capacitaciones.
- ✓ Marcar un objetivo como horizonte a seguir para que estén motivados.
- ✓ Interacción entre la cámara de diputados y los jóvenes profesionales en temáticas puntuales, que genere un enriquecimiento mutuo a raíz de la retroalimentación entre los jóvenes y los legisladores, y que finalmente se plasme en soluciones y proyectos.

5.2.3 Entrevistas a Directores.

El objetivo planteado al principio de la presente investigación, fue el de entrevistar a 2 (dos) Directivos del Área de Recursos Humanos de la HCDN, con el objeto de lograr una visión más amplia acerca de cómo se posiciona Recursos Humanos frente a esta temática. Debido a limitaciones de tiempo, y la imposibilidad de coordinar la entrevista que se iba realizar a un Director, en la presente investigación se exponen los resultados obtenidos de la entrevista realizada a un sólo Director de Gestión del Área de Recursos Humanos de la H. Cámara de Diputados de la Nación.

Asimismo, se presentan los resultados obtenidos de la entrevista que se le realizó a la Directora del Instituto de Capacitación Parlamentaria (ICAP) de la H. Cámara de Diputados de la Nación. No estaba programado entrevistar a esta Dirección, pero en el encuentro con el Director de RRHH, se hizo referencia a las funciones de capacitación,

que se ofrecen desde dos áreas, Recursos humanos y el ICAP, de manera paralela y por separado. Nos resulto interesante el aporte a nuestro trabajo.

Entonces se hizo relevante poder contar con información del ICAP, Instituto encargado de otorgar aquellas capacitaciones que los jóvenes profesionales miembros de la cámara reciben.

Se hace esta salvedad, debido a que como observamos en las entrevistas realizadas, (ver Anexo 8.1) si bien el Área de Recursos Humanos, realiza diferentes cursos de capacitación, están dirigidos al total del personal de la cámara, cuyo contenido es de interés general, y el ICAP ofrece cursos con orientación técnica, y legislativa dirigida a profesionales que son parte de la HCDN.

En las entrevistas se tuvieron en cuenta las siguientes variables;

- ✓ Generación “Y”
- ✓ Expectativas laborales
- ✓ Planeación y Desarrollo de carrera
- ✓ Contrato psicológico
- ✓ Rol del Área

En la siguiente tabla se resume el perfil de los entrevistados:

Tabla 10

Perfil de los Directores entrevistados

PERFIL DE LOS DIRECTORES ENTREVISTADOS			
ENTREVISTADOS	PUESTO	PROFESIÓN	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO
ENTREVISTADO 1	Director de Gestión de RRHH	Técnico Superior en RRHH	2 años
ENTREVISTADO 2	Directora del Instituto de Capacitación Parlamentaria (ICAP)	Diputada Nacional por la Provincia de Bs. As. con Mandato cumplido	2 años

Nota: Características del perfil de los Directores del área de RRHH y del ICAP.

En la Figura 28 se resume la información obtenidas de las entrevistas en función de las variables objeto de estudio.

ENTREVISTA: Directores		
Entrevistas	Variables	Identificación
Entrevista 1	Generación "Y"	Se observa un poco más de designaciones de gente más joven, en la planta política. No hay estrategia de retención. La planta política debe entrar con el diputado e irse con el diputado. Valor agregado de los jóvenes: Asistir al legislador.
	Expectativas laborales	No indaga sobre sus expectativas. Va por el camino de perfeccionar, que los jóvenes tengan incentivo y sean profesionales capacitados, darles cargos.
	Planeación y Desarrollo de carrera	En la cámara no hay concurso ni plan de carrera. El desarrollo se observa como que debería irse con el legislador, aunque en algunos casos hay posibilidades de que se quede. Hoy el congreso se afirmó como oficina de personal. Plan de carrera: Hay capacitaciones, cursos dirigidos al total. La idea futura es hacer análisis de puesto, motivación, desarrollo.
	Contrato psicológico	Lo que se espera de los jóvenes: sobre el total, no hay exigencias. De la planta política se espera que pueda asistir al legislador. Tienen expectativas de desarrollo, de entrar a la cámara y poder ascender, que los cargos jerárquicos sean de carrera y de acuerdo a la capacitación, que se hagan concursos.
	Rol del Área	Hoy es administrar los RRHH, Hard. De acá a unos años, intervenir en las capacitaciones, tomando un rol que capte jóvenes, incentivarlos, motivarlos y darles mas función real.
Entrevista 2	Generación "Y"	Se contratan más jóvenes por solicitar conocimientos y destrezas para moverse en el mundo de las leyes, requiriéndose gente especializada en diferentes temas. No hay estrategia de retención, se aplica estrategia abierta de formación, no se le da continuidad, eso lo logran por pertenecer al círculo de confianza del legislador. Otras áreas si son más estables, pero la planta política no. Valor agregado de los jóvenes: Su fuerte contracción al trabajo, metodicidad, valoración del trabajo, practica de estudio que aplican muy bien, responsables y buen manejo de las tics.
	Expectativas laborales	Se indaga sobre las expectativas e intereses de todos los trabajadores de la cámara, indagando sobre la naturaleza del trabajo legislativo. Intentando hacerles comprender la naturaleza de su trabajo caracterizado por inestabilidad inherente a la cámara.
	Planeación y Desarrollo de carrera	Al desarrollo lo percibe como dinámica de aprendizaje, donde acompañen el proyecto político con el que entraron y se lo lleven a sus provincias. Se interesa por la formación, a través de capacitaciones, cursos y actividades que se hacen. Plan de carrera: Ofrece opciones de formación para todos, pero no de carrera.
	Contrato psicológico	Lo que se espera de los jóvenes: que sean cada vez mas profesionales, capacitados y mas políticos, militantes y comprometidos. Tienen expectativas de desarrollo y no correspondería, dado que quieren aplicar reglas de carrera en un espacio de dinámica de no permanencia, muy inestable como espacio laboral.
	Rol del Área	Trabajamos paralelamente con RRHH que capacita al total sobre lo operativo, desde ICAP es mas doctrinario. El rol es el de formación como un servicio para el legislador, no es el objeto de deseo el joven en sí, poniendo al servicio una amplia gama de cursos. Teniendo como fin próximo el ponerse al servicio del nuevo proyecto que traiga la nueva presidencia de la cámara.

Figura 28. Resumen de las entrevistas realizadas al Director de RRHH y del ICAP. Características de las variables exploradas en las entrevistas. Elaboración Propia.

A continuación se caracterizan y describen las variables haciendo un análisis individual;

✚ Generación “Y”

En cuanto a si existía una tendencia a la contratación de jóvenes profesionales dentro de la HCDN, el **entrevistado 1**, expresó; *hay un poquito más de designaciones de gente más joven, antes ingresaba gente con experiencia, con antigüedad, ahora entran más jóvenes profesionales y con menos edad y antigüedad, refiriéndome a la planta política, no a toda la planta.* El **entrevistado 2**, mencionó; *creo que sí se contratan más jóvenes, los motivos son varios, el legislador se encuentra con el desafío de que si bien necesita colaboradores que tengan profundas convicciones políticas, al mismo tiempo requiere ciertos conocimientos, destrezas, para moverse en el mundo de la elaboración de las leyes.*

En cuanto a si se implementan estrategias de retención para los jóvenes y los aportes que consideran que estos jóvenes profesionales hacen en la HCDN, el **entrevistado 1**, dice; *no hay una estrategia en si para retener a los jóvenes profesionales, porque la mitad de la planta es política, el fin de esa planta temporaria es entrar con el diputado e irse con el diputado.* En lo que respecta a los aportes de los jóvenes, expresó; *asistir al legislador más que nada.* El **entrevistado 2**, comentó; *no hay estrategia de retención, la estrategia es una estrategia abierta de formación.* Y además afirma que *a los jóvenes que hacen los cursos no les genera expectativas respecto de que ese curso les va a dar más chance de continuidad, lo que le da chance de continuidad es su capacidad y su destreza de comprometerse y de formar parte del círculo de confianza de un determinado legislador.* En cuanto al aporte de los jóvenes, *tienen una fuerte*

contracción al trabajo, son muy metódicos, la práctica de estudio que estos jóvenes traen de su ambiente universitario es una destreza que es muy aplicable al estudio de los expedientes, son responsables, y además, manejan con mucha facilidad las tecnologías de la información y de la comunicación.

Inferimos que ambos entrevistados denotaron observar una mayor contratación de jóvenes, haciendo alusión a lo que sería la planta política dentro de la cámara, prestando servicios de asesoría al legislador.

Hacen referencia al valor agregado de los jóvenes, remarcando que el mismo está dado por la asistencia al legislador y su fuerte contracción al trabajo. Y además, se observó coincidencia en cuanto a la “no” aplicación de estrategias de retención.

Aquí se observa la falta de reciprocidad entre la expectativa de continuidad que manifestaron los jóvenes entrevistados y las de la institución que define a la cámara como un espacio inestable, donde no hay planes para retener una planta política que es considerada, planta transitoria.

Expectativas laborales

En cuanto al conocimiento de las expectativas de los jóvenes profesionales miembros de la HCDN, el **entrevistado 1**, denotó no indagar y agregó; *Recursos Humanos va por ese camino, de tratar de perfeccionar, de que la gente que esté a cargo, sean jóvenes que tengan incentivo, que sean profesionales. Toda la estructura de la cámara se está armando para que haya profesionales capacitados tanto en lo legislativo como en lo parlamentario.* El **entrevistado 2**, indaga en las expectativas e interés de los trabajadores de la cámara, que involucra a los jóvenes, sobre la naturaleza del trabajo

legislativo, intenta hacerles comprender la naturaleza de su trabajo, para la cámara de diputados, la inestabilidad laboral no es un accidente, es inherente a la naturaleza de la cámara de diputados.

Para que las personas trabajen eficientemente, con compromiso, lealtad y entusiasmo, dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos, depende en gran parte de dos condiciones: una de ellas en la medida en que se relacionen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar a la organización a cambio y, la segunda refiere a las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio, Schein (1982).

Inferimos que desde ambas Direcciones, no se estudia ni analiza, de manera específica, las expectativas de los jóvenes profesionales que pertenecen a la HCDN. De todas maneras, están en conocimiento de la expectativa de continuidad laboral que presentan los jóvenes dentro de la cámara.

Planeación y Desarrollo de carrera

En cuanto a su percepción, interés y acciones dirigidas al desarrollo profesional de los jóvenes, el **entrevistado 1**, mencionó; *acá no hay una carrera, no es que vos entras como cadete y terminas como diputado nacional, vos puedes entrar como cadete y después ser director, ahí se corta la carrera. Lo otro lo haces por afuera, políticamente.* Y agregó; *el Congreso se afirmó en lo básico, en hacer una oficina de personal, en ver como se manejaba la planta política. No hay una estrategia definida, hay atisbos de querer hacer cursos de perfeccionamiento, de carrera administrativa, son políticas de RRHH que con el tiempo las van a tener que hacer, como licitaciones, llamado a concursos, para cubrir cargos, políticas de retención.* Haciendo referencia a las

acciones que se desarrollan, mencionó; *se hacen cursos dirigidos al total, todo se está acomodando para que se trabaje en la motivación, análisis de puestos o desarrollo, pero eso no se aplica acá todavía, el día de mañana cuando se afiancé como Institución quizás sí.*

El entrevistado 2, en cuanto a cómo percibía el desarrollo de los jóvenes, expresó; *a mí me gustaría que tuviera una dinámica de aprendizaje, que sea un espacio donde acompañen el proyecto político en determinado momento y ese capital se lo lleven. El ICAP se interesa por la formación, a través de las capacitaciones, cursos, actividades que se hacen desde este Instituto. En lo que refiere a acciones, invitamos a mirar todas las posibilidades de estudio que hay, ofrecemos opciones de formación para los trabajadores y es aprovechado por los jóvenes.*

Se observó que la mirada de ambas Direcciones está dirigida hacia la asistencia al legislador, y la capacitación necesaria para que este servicio sea cada vez mejor, pero no en vistas del desarrollo de carrera para los jóvenes. Helriegel y Slocum (2004), se refieren al desarrollo de carrera como una secuencia de experiencias relacionadas con el trabajo que una persona ocupa a lo largo de la vida.

Finalmente, en cuanto a las acciones que se llevan a cabo, los Directores mencionaron estar en conocimiento del deseo que presentan los jóvenes de poder concursar para ocupar determinados cargos, sobre esto último, el Director de Recursos Humanos manifestó que el Área considera la capacitación y retención como una política a futuro, con el objeto de cubrir cargos con personal formado y capacitado en la temática que se requiera, por otro lado, desde el ICAP, las políticas que se aplican son de formación y capacitación, las cuales impulsan el desarrollo profesional de los jóvenes.

 Contrato psicológico

En cuanto a lo que se espera de los jóvenes, las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal, el **entrevistado 1**, expresó; *hoy por hoy, los puestos son de oficio, para la planta política, se espera asistir al legislador*. Cuando le preguntamos acerca de las expectativas hizo referencia a que; *lo ideal sería que el joven que entra a la cámara sepa que puede ascender y que por lo menos los cargos jerárquicos son de carrera, y de acuerdo a la capacitación*. Teniendo conocimiento de la expectativa de los jóvenes en cuanto a la estabilidad en sus puestos, agregó; *es una política que a futuro se va a aplicar*.

El **entrevistado 2**, mencionó esperar de los jóvenes *que sean cada vez más políticos, más militantes y más comprometidos; en el caso de los jóvenes que vienen de la militancia, que sean cada vez más técnicos, más estudiosos, o sea, técnicos cada vez más políticos y políticos cada vez más técnicos*. En cuanto a las expectativas de desarrollo de los jóvenes, dejó en claro la expectativa de los jóvenes de estabilidad y de concursar, y agregó; *ponen demasiadas expectativas en un espacio dinámico y diverso, de no permanencia, muy inestable como espacio laboral*. Infiriendo que las posibilidades de continuidad y de desarrollo de sus carreras están dadas por ellos mismos, siendo generadores de acciones, por sus capacidades y destrezas de comprometerse y formar parte del círculo de confianza de un determinado legislador.

Se observa que desde ambas Direcciones se presentan las expectativas implícitas que son parte del contrato psicológico, que los jóvenes profesionales insertos en la HCDN,

asistan al legislador, estén capacitados para ello y, además, que sean políticos, militantes y comprometidos con el proyecto por el que bregan.

No se hace mención específica de factores que provocarían un quiebre en la relación, sí reconocen las expectativas de los jóvenes de desarrollo, de posibilidades de ocupar cargos en función de sus capacitaciones, además de la estabilidad y continuidad laboral, notando, sobre esta última, una diferencia en las posturas tomadas por ambas Direcciones, donde desde Recursos Humanos se infiere en que es una política que a futuro se va a aplicar, sin embargo desde el ICAP es una expectativa que los jóvenes no deberían tener.

Rol del Área

En cuanto a su rol en la gestión de la Generación “Y”, el **entrevistado 1**, expresó; *nosotros acá lo que hacemos es dedicarnos puramente a administrar los recursos humanos. Actualmente se le está dando más importancia a la intervención en los recursos humanos con respecto a la capacitación, de acá a futuro se va avanzar en captar y retener jóvenes profesionales.*

Las organizaciones no pueden seguir aferradas a gestionarlos bajo los modelos tradicionales, deben comprenderlos, teniendo presente que esta generación dominará la vida social, política, económica y cultural por los próximos cuarenta años.

El **entrevistado 2**, hizo referencia a que el ICAP no trabaja en conjunto con el Área de Recursos Humanos, *desde el departamento de capacitación de personal hacen capacitaciones más operativas y nosotros vamos más a lo doctrinario. En cuanto al rol del ICAP, es el de la formación, como un servicio para el legislador, no es el objeto de*

deseo el joven en sí. En cuanto a nuevos retos, este Instituto tiene que ponerse al servicio del nuevo proyecto que traiga la nueva presidencia.

Se observaron dos perspectivas en cuanto al rol y las acciones a seguir:

- ✓ Desde el Área de Recursos Humanos, un rol futuro de intervención, de captación, bajo acciones que incentiven y motiven a los colaboradores.
- ✓ Desde el ICAP, continuar con su puesta en valor, ofreciendo más capacitaciones a los colaboradores de la cámara, como formación dirigida al interés y beneficio del legislador.

5.3 Conclusiones generales de las entrevistas.

Luego del análisis individual de las entrevistas proporcionadas por los jóvenes profesionales de la Generación “Y”, los Diputados y Directivos, realizamos las siguientes inferencias:

- ✓ Comenzando con las expectativas laborales, las entrevistas arrojaron una tendencia a aquellas expectativas laborales de interés y que motivan el desarrollo laboral y profesional en la HCDN, siendo las siguientes; Aprendizaje, Capacitación y Desarrollo; Crecimiento laboral y económico; Generar acciones políticas, sociales y con alcance a la sociedad; Formar parte de la producción legislativa y Cambiar su condición de contrato (estabilidad laboral).
- ✓ Se observó cierta coincidencia en cuanto a la valoración de atributos que motivan a que sigan trabajando en la HCDN, ellos son: El clima laboral; La temática del

trabajo; Diversidad y actualidad de los temas; Vínculos que se generan, contacto con decisores políticos y su pasión e identificación con la política.

- ✓ Se observó un perfil de militancia en los jóvenes, quienes valoran la temática del trabajo, diversidad y actualidad de los temas, los vínculos con decisores políticos, denotando pasión e identificación con la política.

- ✓ Los jóvenes entrevistados mostraron un interés en perseguir un balance entre la vida laboral y personal, reconociendo, a su vez, que el trabajo dentro de la cámara, les permite llegar a ese balance por el hecho de que no tienen que cumplir horarios estrictos, sino que ofrece cierta flexibilidad.

- ✓ Los jóvenes entrevistados expresaron creer saber lo que se espera de su trabajo, aún sin existir tareas delineadas y expresamente definidas. En relación a esto, los referentes mencionaron esperar de sus colaboradores cumplimiento del trabajo, convicción, lealtad y confianza, trabajo en equipo y buen clima y trato laboral, además de superación y deseo de formación, mientras que la Institución espera, asistencia al legislador, que estén capacitados, que sean políticos, militantes y comprometidos.

- ✓ Se observó que los jóvenes perciben la existencia de un compromiso recíproco, y un dinamismo presente en el contrato psicológico, manifestando, en su mayoría, *que no se presentó un quiebre sino episodios de malestar que se han resuelto mediante el diálogo y la comunicación abierta*. Los referentes, por su parte, expresaron que el

quiebre en el contrato psicológico se da por *el desinterés y poca valoración del trabajo, además del trabajo individual y no en equipo.*

- ✓ Los entrevistados, en su mayoría manifestaron percibir un acompañamiento en sus planes de desarrollo por parte de sus referentes, por ser alentados e incentivados para capacitarse y hacer cursos, además del otorgamiento de mayores responsabilidades y tareas más desafiantes.
- ✓ Desde la Institución, no lo creen así, perciben que cuando se quiere hacer carrera dentro de la cámara, no está claro cómo se puede hacer, dado que no se ofrece un plan de carrera, no existiendo algo concreto. Lo justifican por el hecho de reconocer las particularidades de pertenecer a una institución netamente política, que tiene puestos que son políticos y que requieren cierta transitoriedad.
- ✓ Los jóvenes entrevistados en su mayoría consideran que la posibilidad de construir una carrera está dada por el contexto y sujeta al aprovechamiento, iniciativa y deseo personal.
- ✓ Con la excepción de un entrevistado, el resto afirmó haber realizado trabajos previos a ingresar a la Cámara, habiéndose desarrollado en el sector privado. Se observó cierta coincidencia en cuanto a las siguientes razones, que son motivo de haber buscado oportunidad de trabajo en la cámara; Oportunidad de aprendizaje; Temática social y política; Mejores salarios y estabilidad y Complemento con el ámbito privado.

- ✓ De las acciones que proponen los jóvenes entrevistados para ser puestas en práctica con el fin de impulsar su desarrollo, se mencionan las siguientes: Mayor asignación de tareas que sean desafiantes; Concurso público; Análisis y descripción de puestos con plan de carrera detallado, justificado en la necesidad de clarificar las funciones de determinados roles; Creación de un cuerpo de asesores permanente, como política de desarrollo a largo plazo.

- ✓ Los Diputados manifestaron la intención de brindar a sus colaboradores estabilidad en el puesto, a partir de su trabajo y dedicación, buscando que tengan la seguridad y perpetuidad del trabajo.

- ✓ También son conscientes de la expectativa que poseen los jóvenes con respecto a la estabilidad, y como se intenta dar respuesta a la misma, dependiendo del desarrollo y cumplimiento del trabajo.

- ✓ Respecto a las expectativas laborales, los Diputados manifestaron esperar de sus colaboradores: Cumplimiento de la relación laboral; Realizar las acciones con convicción, lealtad y confianza; Trabajo en equipo y Buen clima y trato laboral.

- ✓ Para las Diputadas se produce un quiebre en el contrato psicológico, cuando los colaboradores muestran desinterés y poca valoración al trabajo y cuando no hay trabajo en equipo.

- ✓ Se observa falta de reciprocidad entre la expectativa de continuidad que manifestaron los jóvenes entrevistados y las de la Institución que define a la Cámara

como un espacio inestable, donde no hay planes para retener una planta política que es considerada, planta transitoria.

- ✓ Desde Recursos Humanos y el ICAP no se estudia de manera específica las expectativas de los jóvenes que ingresan a trabajar a la HCDN.
- ✓ En cuanto al rol del área de RRHH, el Director indicó tener un rol futuro de intervención, de captación, bajo acciones que incentiven y motiven a los colaboradores.
- ✓ Desde el ICAP, continuar ofreciendo más y mejores capacitaciones a todos los trabajadores de la Cámara, como formación dirigida al interés y beneficio del legislador.

5.4 Conclusiones generales intertécnicas.

Luego del estudio individual de los mismos, se intentará correlacionar los datos obtenidos en los instrumentos cuantitativos y cualitativos, con el fin de brindar un análisis holístico de la organización contexto de estudio.

En primera instancia, los jóvenes profesionales manifestaron que sus expectativas laborales se fueron cumpliendo, dando lugar a que pudieran transitar hacia nuevas etapas y diferentes planos de su crecimiento laboral en la HCDN. Por otra parte, marcaron una tendencia al interés por estar en un “trabajo interesante y desafiante”; que la organización le ofrezca la posibilidad de tener “oportunidades de crecimiento” y que el trabajo les permita un “equilibrio entre lo personal y laboral”. Aquí hay diferentes

opiniones por parte de los Diputados y Directivos de Recursos Humanos. No hay coincidencia con las expectativas laborales que plantean estos jóvenes, en la presente organización, no se estudia ni analiza de manera específica, sobre las expectativas de los jóvenes que integran la HCDN. De todas maneras, tienen conocimiento de la expectativa de continuidad laboral que presentan los jóvenes dentro de la Cámara.

En cuanto al nivel de Careerism, es alto, los jóvenes indicaron una tendencia a “elegir trabajar en una variedad de diferentes organizaciones a lo largo de su carrera” y “explorar varias oportunidades de carrera después de dejar su empleo actual”, sin embargo en la presente organización hay un constante deseo de los jóvenes de lograr estabilidad laboral, asociado al desarrollo de carrera dentro de la organización, expresaron gratitud en pertenecer a una organización política, caracterizándose los puestos por ser políticos, que requieren cierta transitoriedad, en la que la posibilidad de construir una carrera está dada por el contexto, y sujeta al aprovechamiento, iniciativa y deseo personal. Capelli (2001), afirma; cada individuo es el responsable del desarrollo de su carrera. Hay coincidencia con la opinión de los Diputados y Directivos de recursos humanos, quienes consideran que los jóvenes deben aprovechar los contactos y sus habilidades para tener continuidad laboral y posibilidades de carrera no solamente en la HCDN sino en otras organizaciones.

Los jóvenes profesionales que integran la HCDN, manifestaron que la planeación de carrera está en sus manos, teniendo que *“estar dispuestos en trabajar en su desarrollo profesional”*; *“estar preparados para asumir más y nuevas responsabilidades”* y *“estar dispuestos a asistir a cursos de capacitación que ayuden a alcanzar su metas”*, marcando su interés por capacitarse y desarrollar sus carreras. Esto último asociado a lo

que señala Capelli (2001), cuando dice que la empleabilidad radica fundamentalmente en el desarrollo profesional y personal y el desempeño en el trabajo, más que la posición en cualquier organización.

Al principio de nuestro trabajo mencionamos que el período en el cual se realizó el proceso y relevamiento de la información, fue un período electoral. Por lo tanto es menester destacar la influencia que puede haber tenido en los resultados de nuestra investigación. Las entrevistas arrojaron como resultado cierta preocupación de los jóvenes sobre su continuidad laboral y sus proyecciones en cuanto a su carrera dentro de la Institución. Esta observación se contradice con lo planteado (Cortese, H. 2012; Capelli, P. 2001; Hatum, A., 2010) cuando afirman que para la generación Y no existe el concepto de seguridad laboral, factor que no debería generar preocupación ante una actividad que se caracteriza por la transitoriedad y dinamismo. Además cuando estos jóvenes vienen de la mano del diputado y se van con la finalización del mandato, sin embargo, hay casos excepcionales que continúan. Dicha continuidad depende de cada uno, de sus habilidades, de la red de contactos, del interés por aprender y capacitarse. En las entrevistas se observó claramente como los jóvenes que cumplen el rol de asesores, gestionan y son responsables de su propia carrera en una actividad dinámica. (Capelli, 2001). Y en el corto plazo la mayoría de los jóvenes son empleables por sostener sus competencias técnicas relacionadas a la actividad legislativa.

Entonces atribuimos dicha manifestación de los jóvenes a una emoción o sensación negativa momentánea producida por el proceso electoral.

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegan luego del análisis realizado sobre lo arrojado por las metodologías aplicadas, presentando los objetivos que se plantearon al inicio de la investigación.

6. CONCLUSIÓN

La presente tesis ha analizado las expectativas laborales de los jóvenes profesionales pertenecientes a la “Generación Y”, insertos en la H. Cámara de Diputados de la Nación de la ciudad de Buenos Aires.

A través de los instrumentos utilizados en la recolección de los datos y del análisis de la información obtenida, se pudieron alcanzar los objetivos propuestos.

a. Analizar las expectativas laborales de los Jóvenes de la Generación Y.

- Los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y” y que se encuentran trabajando en la HCDN, presentan diversas expectativas laborales, le atribuyen gran importancia a elegir trabajos que sean interesantes, desarrollando tareas que sean desafiantes, persiguen oportunidades de crecimiento económico y laboral a través del aprendizaje y la capacitación. Esperan generar acciones políticas con alcance a la sociedad, formando parte de la producción legislativa.
- Hay una correspondencia entre las expectativas de los jóvenes profesionales de la Generación “Y”, y sus referentes, el 100% de los entrevistados manifestó la existencia de un compromiso recíproco, por un cumplimiento de la relación laboral, percibiendo un acompañamiento en sus planes de desarrollo, por el aliento y apoyo hacia capacitaciones, además del otorgamiento de mayores responsabilidades y tareas desafiantes.
- No hay una correspondencia entre las expectativas de los jóvenes profesionales de la Generación “Y”, y el Área de Recursos Humanos e Instituto de Capacitación Parlamentaria de la Organización, debido a que las oportunidades

de formación que se ofrecen y favorecen a su crecimiento laboral, no están acompañadas por un plan de carrera concreto. Los jóvenes profesionales que están en la planta política, tienen expectativas de estabilidad en un espacio donde los directivos de recursos humanos y diputados nacionales califican como un sector dinámico, diverso y de no permanencia laboral.

b. Evaluar la satisfacción de las expectativas laborales logradas y la correspondencia del contrato psicológico establecido entre los jóvenes y sus referentes.

- En lo que respecta al grado de satisfacción en cuanto al cumplimiento de sus expectativas laborales relacionadas al desarrollo de carrera y sus efectos en el contrato psicológico, los jóvenes profesionales de la Generación “Y” de la HCDN, consideran que las expectativas que tenían en un inicio se fueron cumpliendo e hizo que fueran transitando hacia otras etapas en su crecimiento laboral. Reconocen las particularidades de pertenecer a una organización política en la que se presenta cierto grado de incertidumbre laboral, y donde el cumplimiento de las expectativas de desarrollo de carrera están dadas por sus capacidades y destrezas, sujetas al aprovechamiento, iniciativa y deseo personal de cada integrante.
- En cuanto a aquellas expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación entre los jóvenes profesionales, sus referentes y las áreas de recursos humanos y capacitación, se denota una correspondencia generada por la posibilidad que tienen los jóvenes profesionales de llevar a cabo acciones que estén dirigidas a la sociedad, además de su pasión por la política y su carácter de militantes, siendo una de las características que los impulsa a seguir en la

institución, respondiendo de esta manera a las expectativas de sus referentes, por su compromiso con la gestión y a las del área de recursos humanos e ICAP, por su militancia y asistencia al legislador.

Es preciso mencionar que para realizar la presente investigación se utilizaron fuentes provenientes exclusivamente de jóvenes profesionales que pertenecen a la H. Cámara de Diputados de la Nación. A tal efecto, las conclusiones de este trabajo se encuentran relacionadas con los mismos y si bien los aportes de elementos conceptuales muestran una marcada tendencia a generalizar las expectativas presentes en los jóvenes Millennials, los datos empíricos, la descripción, comprensión y abordaje de esta temática, impide la factibilidad de generalización de los resultados hacia jóvenes de otras instituciones. De todas maneras sería interesante desarrollar un análisis de similar temática en otras instituciones del estado y comparar los resultados arrojados por ambas.

Es mi deseo que este trabajo pueda servir como base para futuras investigaciones que amplíen la temática tratada y como fuente de inspiración para posibles campos de acción que persigan el aprovechamiento de talentos que esta Generación “Y” trae consigo.

7. PROPUESTAS DE ACCIONES

Proponemos a continuación, dejar plasmados aquellos aportes prácticos que puedan optimizar la relación de la institución con sus colaboradores, que nacen como propuestas de acciones expresadas por los entrevistados.

Deseando se puedan definir planes y políticas que pueda llevar a cabo el Área de Recursos Humanos junto con el ICAP y los responsables de la Institución. Como una manera de mantener la correspondencia de expectativas existente e impulsar aún más la congruencia en el contrato psicológico, uniendo las expectativas referidas al desarrollo de carrera sobre los que los jóvenes persiguen y lo que la institución necesita, con el objeto de poder posicionarse más estratégicamente dentro del mercado, considerando el aprovechamiento de talentos.

Al respecto, Hatum (2011), nos dice que ante las nuevas formas organizacionales que se requieren, se logrará el apoyo de esta generación, si las empresas logran integrarlos y sienten que pueden desarrollarse en un contexto de libertad, flexibilidad y responsabilidad.

Algunas propuestas expresadas por los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”, sus referentes los Diputados Nacionales y los Directivos del Área de Recursos Humanos y del Instituto de Capacitación Parlamentaria de la H. Cámara de Diputados de la Nación, quienes consideran que colaborarían como impulso del desarrollo profesional y del potencial, dentro de la Institución, se detallan a continuación.

Acciones a llevar a cabo por los Referentes

- ✓ **Mayor asignación de tareas que sean desafiantes.**

Remarcado en el hecho de que la actividad ofrece mucha experiencia y eso desarrolla el potencial.

Acciones a llevar a cabo por la Institución

- ✓ **Impulsar aún más las capacitaciones.**

De los resultados arrojados, se observa que las capacitaciones que ofrece el ICAP son acertadas, pero se plantea la necesidad de contar con mayores oportunidades de capacitación que valoricen el trabajo legislativo, y permitan adquirir formación específica de la temática legislativa.

- ✓ **Concurso público.**

Se menciona la posibilidad de concursar, para ocupar cargos en las secretarías administrativas y parlamentarias, en el ICAP, tesorería, departamento contable, entre otros, lo cual otorgaría mayor estabilidad e incentivaría al desarrollo personal. Siendo un escenario ideal que el joven que entra a la Cámara sepa que puede ascender, que los cargos jerárquicos son de carrera, y de acuerdo a la capacitación. Contando con gente capacitada y formada en cargos que así lo requieran.

- ✓ **Análisis y descripción de puestos con plan de carrera detallado.**

Viéndose reflejado una necesidad de clarificación de las funciones de determinados roles y sus senderos dentro de la Institución. Aplicando políticas de retención y

capacitación sobre el personal para cubrir cargos que requieran conocimientos específicos.

✓ **Creación de un cuerpo de asesores permanente.**

Se propone la aplicación de una política de desarrollo a largo plazo para profesionales de la cámara, a través de la creación de un cuerpo de asesores permanente, enfocados en diferentes temas. Lo cual permitiría construir una carrera basada en la tecnificación, disminuyendo la pérdida de recursos humanos valiosos para la Institución.

✓ **Creación de un equipo interactivo.**

Propuesta de interacción entre la cámara y los jóvenes, donde aquellos que posean una formación específica, a través de una retroalimentación, se enriquezca a otros jóvenes profesionales y legisladores, favoreciendo a la labor legislativa, plasmando acciones en proyectos.

✓ **Base de datos para cubrir vacantes.**

Contar con un registro actualizado de las carreras y especializaciones que posee el personal de la cámara, al cual se pueda recurrir tanto para solicitar asesoramiento en temáticas que estén en agenda como para cubrir vacantes en áreas o puestos que lo requieran; y así contar para los mismos con personal idóneo, como medio del aprovechamiento de talentos internos de la Cámara.

Se observa la tendencia en cuanto al Rol que ocupará el Área de Recursos Humanos de la H. Cámara de Diputados de la Nación, asumiendo un rol experimentado, orientado al desarrollo de carrera, planeación de carrera, gestión del desempeño y programas específicos de entrenamiento. Políticas que se puedan aplicar a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Blum, M.L, y Naylor, J.C. (1990). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Capelli, P. (2001). *El Nuevo Pacto en el Trabajo. Empresas y empleados ante el Mercado laboral de hoy*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Colquitt, J.A., Lepine, J.A. y Wesson, M.J.(2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. Estados Unidos: McGraw Hill Education.

Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill Interamericana.

De la Torre, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Trillas.

González, L. L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. España: Díaz de Santos.

Hatum, A. (2014). *Yrrupción: Los cambios generacionales y el futuro de la organización*. Argentina: Temas.

- Hatum, A. y Rivarola, R.Q. (2007). *La carrera profesional: Navegando entre sus dilemas*. Buenos Aires: Granica.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thompson Learning.
- Hersey, P., Blanchard, K., y Jhonson D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (2011). *La motivación para trabajar*. Nueva Jersey: Transaction Publishers.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J y otros. (1962). *Hombre, Gestión y Salud mental*. Cambridge: Harvard University Press.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Díaz de Santos.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Argentina: Temas.
- Peters, T. J., y Waterman, R.H. (1994). *En busca de la excelencia*. Argentina: Atlántida.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robinson, S. K. y Aronica, L. (2009). *El elemento: Descubrir tu pasión lo cambia todo*. España: Random House Mondadori.

Sampieri, H.C., Collado, F.C. y Lucio, B.P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.

Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.

Toro F. y C. H. (1985). *Motivación para el trabajo*. Medellín: Cincel

Senge, P.M. (2011). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Vroom, V., Harold, D. E., Esqueda de Cruz, S. y Ferrer, P. L. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

Referencias de Tesis

Boso, R. (2014). *La importancia del trabajo para los jóvenes*. (Tesis Doctoral en Psicología). USAL, Buenos Aires. Recuperada de <http://fcecs.usal.edu.ar/fcecs/archivo-tesis>

Frías Castro, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Santiago. Recuperada de

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1

Pozzi, S.M. (2013). *Generación “Y”: Sus expectativas laborales*. (Tesis de Graduación para Licenciatura). Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Recuperada de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2c%20Sof%20C3%ADa%20Magdalena.pdf>

Ramos Cordero, A. (2012). *Efectos del contrato psicológico en una organización no lucrativa*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperada de <http://eprints.uanl.mx/3158/1/1080227414.pdf>

Recursos Electrónicos e internet

Alvarado, M. (2010). *Como hacer carrera*. Recuperado el 30 de abril de 2015 de http://web.austral.edu.ar/descargas/australis/jul_01_10/medios-como-hacer-carrera.pdf

Argañaraz, J.C. (2015). *La generación de la informalidad*. Recuperado el 14 de abril de 2015 de <http://www.cronista.com/management/La-generacion-de-la-informalidad-20120312-0024.html>

Berenstein, M. (2013). *Plan de carrera, clave principal para retener a la Generación Y*. recuperado el 16 de abril de 2015 de <http://emprendedoresnews.com/tips/plan-de-carrera-clave-principal-para-retener-a-la-generacion-y.html>

Bogarin, S. (2012). *Nuevos códigos impone la generación Y*. Recuperado el 10 de enero de 2015 de <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/empresas-ynegocios/nuevos-codigos-impone-la-generacion-y-446850.html>.

Cortese, H. (2012). *Desarrollo de Carrera. ¿Cómo descubrir y potenciar al máximo las aptitudes naturales y las inclinaciones personales?* Recuperado el 22 de Marzo de 2015 de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/1838>

Cortese, H. (2002). *¿Podemos hablar de empleabilidad?* Revista Científica de UCES, 6 (1), 9-27. Recuperado el 22 de marzo de 2015 de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/353>

Franichevich, A. y Marchiori, E. A. (2008). *Generación y, sangre nueva en la empresa*. Recuperado el 16 de abril de 2015 de http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14_96a100.pdf

Hatum, A. (2011). *La generación del milenio*. Recuperado el 26 de marzo de 2015 de http://www.gruporhuo.com/download/la_generacion_del_milenio_hatum.pdf

Iaies, G. y Ruibal, J. (2014). *El desafío de entender a la “generación y”*. Recuperado el 16 de abril de 2015 de <http://www.lanacion.com.ar/1661962-el-desafio-de-entender-a-la-generacion-y>

Londra, R. (2012). *La generación Y: gente con exigencias distintas*. Recuperado el 26 de marzo de 2015 de

<http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/item%20de%20prensa.aspx?itemid=1256>

Novoa, C. (2014). *Los suspendidos, en “terapia intensiva”: ¿puede reconstruirse el contrato psicológico?* Recuperado el 2 de mayo de 2015 de <http://www.iprofesional.com/notas/189053-Los-suspendidos-en-terapia-intensiva-puede-reconstruirse-el-contrato-psicologico>

Novoa, C. (2012). *La “renuncia emocional”: porqué cuando se rompe el contrato psicológico entre empleado y empresa ya no hay vuelta atrás.* Recuperado el 16 de abril de 2015 de <http://www.iprofesional.com/notas/147041-La-renuncia-emocional-por-qu-cuando-se-rompe-el-contrato-psicologico-entre-empleado-y-empresa-ya-no-hay-vuelta-atrs>

Novoa, C. (2012). *Cuáles son los aspectos que prioriza la Generación Y a la hora de elegir una empresa para trabajar.* Recuperado el 8 de mayo de 2015 de <http://www.iprofesional.com/notas/133754-Cules-son-los-aspectos-que-prioriza-la-Generacin-Y-a-la-hora-de-elegir-una-empresa-para-trabajar>

Novoa, C. (2008). *Desvinculaciones de ejecutivos: ¿a qué se deben los fracasos laborales?* Recuperado el 16 de abril de 2015 de <http://www.iprofesional.com/notas/68837-Desvinculaciones-de-ejecutivos-a-qu-se-deben-los-fracasos-laborales>

Sánchez, G. (2011). *La generación y llega al mundo laboral e impone nuevas reglas.*

Recuperado el 14 de abril de 2015 de

http://www.clarin.com/tendencias/titulo_0_611338987.html

Society for Human Resource Management (SHRM).(2012). *Employee job satisfaction*

and engagement. Recuperado el 8 de Julio de 2015 de

<http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/12->

[0537%202012_jobsatisfaction_fnl_online.pdf](http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/12-0537%202012_jobsatisfaction_fnl_online.pdf)

Urien, P. (2013). *Los jóvenes que cambian las reglas: generación y.* Recuperado el 14

de abril de 2015 de [http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-](http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y)

[cambian-las-reglas-generacion-y](http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y)

8. ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA A JÓVENES PROFESIONALES.

Cuestionario a responder por Jóvenes Profesionales

PRESENTACIÓN:

Buenos Aires, como parte de mi tesis en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), estoy realizando una investigación acerca de la evaluación de las expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”.

La información brindada en este cuestionario es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación.

Esta encuesta es anónima, por lo que no deberías tener inconveniente en arrojar todas tus respuestas con total sinceridad.

No te llevara más de 10 minutos realizarla.

Agradezco su colaboración.

Primera parte: Datos generales.

Completa los siguientes datos;

Edad:
Sexo:
Profesión:
Estudios complementarios:
Puesto/Área que ocupa:
Antigüedad en el puesto:
Tipo de contrato (Transitorio-Permanente-Asesoría):

Segunda parte: Expectativas laborales: ¿Cuán importante es que se cumplan estas condiciones en tu trabajo?

Marcar con una “X”, según corresponda.

- 1 No es Importante**
 2 Poco Importante
 3 Más o Menos Importante
 4 Importante
 5 Muy Importante

*Sólo puede considerar como “**Muy importante**” a 3 de ellas. Por lo que se recomienda leer todas antes de marcar.

	No es Importante	Poco Importante	Más o Menos Importante	Importante	Muy Importante
1. Oportunidades de crecimiento dentro de la Institución en la medida de mis talentos y esfuerzos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Buen nivel salarial y beneficios adicionales recibidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Que mi trabajo sea interesante, desarrollando tareas que sean desafiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Que la Institución me provea oportunidades para capacitarme y desarrollar nuevas habilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales, con respeto, y fomente la colaboración y trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Obtener feedback y reconocimiento sobre mi desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 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"/>
8. Lograr un balance entre mi vida personal y laboral, con flexibilidad en la jornada laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Que me otorgue alto grado de responsabilidad y autonomía para proponer y desarrollar tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. El prestigio y reconocimiento social de la Institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- a. De las 10 condiciones mencionadas, ¿Cuál sería la más importante para vos?

- b. ¿Existe alguna otra expectativa que sea muy importante para vos y que impacte en tu relación laboral o carrera profesional, que no haya sido mencionada aquí?

Tercera parte: Elección de atributos

Elige 5 atributos que priorizas ante un trabajo. Indicar con una “X”, según corresponda.

a. Capacitación y Desarrollo	<input type="checkbox"/>
b. Compensación y Beneficios	<input type="checkbox"/>
c. Buenos jefes que sean transparentes y den feedback	<input type="checkbox"/>
d. Seguridad y Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>
e. Compromiso e identificación con la Institución y sus valores	<input type="checkbox"/>
f. Conciencia social y Responsabilidad social empresaria	<input type="checkbox"/>
g. Buenas y diversas relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>
h. Aprendizaje, innovación y desafíos	<input type="checkbox"/>
i. Gestión de tu tiempo que te permita balancear tu vida laboral y personal	<input type="checkbox"/>
j. Naturaleza del trabajo, autonomía, colaboración y participación	<input type="checkbox"/>

Cuarta parte: Careerism y Planeación de carrera

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

Marcar con una “X”, según corresponda.

- 1 Muy en Desacuerdo** **2 En Desacuerdo** **3 Ni acuerdo ni en Desacuerdo**
 4 De Acuerdo **5 Totalmente de Acuerdo**

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. 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"/>
2. 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"/>
3. 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"/>
4. 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"/>
5. Estoy buscando una organización en donde pueda hacer carrera a largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mi actual trabajo es sólo una oportunidad para aprender nuevas habilidades y trasladarlas al mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mi trabajo va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. El desarrollo de carrera es responsabilidad de cada uno y no de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La organización me da la oportunidad de ser transferido a otro sector o puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La organización me brinda oportunidades para avanzar dentro de ella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Estoy preparado para asumir más y nuevas responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La organización ofrece un plan de capacitación y entrenamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Existe la necesidad de tener programas de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

planeación de carrera dentro de la organización.					
15. Estoy dispuesto a asistir a cursos de capacitación que ayuden a alcanzar mis metas.	<input type="checkbox"/>				
16. Es motivador que la organización se interese por mi desarrollo de carrera.	<input type="checkbox"/>				
17. Soy consciente de las oportunidades que están a mi alcance en mi actual trabajo.	<input type="checkbox"/>				
18. Planifico mis metas y objetivos a lograr a futuro que me conducirán al máximo desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>				
19. La organización me brinda retroalimentación sobre el desempeño.	<input type="checkbox"/>				
20. Escucho y aprendo de las demás personas que tienen más experiencia dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>				

ANEXO 2. MODELOS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD SEMIESTRUCTURADA.

Anexo 2.1. Modelo de Entrevista a Jóvenes profesionales.

Entrevista para Jóvenes profesionales

PRESENTACIÓN:

Buenos Aires, como parte de mi tesis en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), estoy realizando una investigación acerca de la Evaluación de las expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación.

Agradezco su colaboración.

- 1). Expectativas Laborales, ¿Qué expectativas tenías al ingresar a la Cámara?**
- 2). De las expectativas mencionadas, ¿Consideras que algunas no se han cumplido? De ser así, ¿cuáles?**
- 3). Actualmente, ¿Qué es lo que más te motiva a estar en la organización?**
- 4). Anteriormente, ¿Has trabajado en otras empresas? Si/No. De ser así, ¿Qué te motivo a buscar otras oportunidades laborales?**
- 5). En cuanto a las oportunidades de desarrollo, ¿Percibís que tenés oportunidades en la HCDN para aprender y crecer?**
- 6). Respecto a tener equilibrio entre lo laboral y la vida personal, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida: es lo más importante; otorga estabilidad económica; espacio de crecimiento personal; espacio de socialización?**

- 7). **¿Estás al tanto de lo que se espera de vos en el trabajo? Si/No. ¿Contás con un feedback sobre tu desempeño que favorezca a tu aprendizaje?**
- 8). **Reconocimiento laboral, ¿Crees que si rendís al máximo, esto se nota y es recompensado favorablemente?**
- 9). **¿Consideras que en las relaciones de trabajo que se dan, entre vos y tu jefe, existe un compromiso recíproco? Si/No. Ejemplifique.**
- 10). **Contrato psicológico, ¿Consideras que en algún momento de la relación laboral se generó una ruptura del contrato? Si/No. En caso de que se haya manifestado un malestar, ¿Qué expectativas o factores crees que influyeron en esa relación? ¿Cómo accionaste ante esa ruptura?**
- 11). **Plan de carrera, ¿Crees que tus jefes y la Institución, acompañan y alientan este deseo de desarrollo tuyo?; ¿A través de qué acciones?**
- 12). **¿Qué acciones consideras que se podrían poner en práctica para desarrollar tu potencial? (Nuevas responsabilidades, capacitación, más apoyo de la dirección, entre otras)**

Anexo 2.2. Modelo de Entrevista a Diputados Nacionales.

Entrevista para Diputados Nacionales

PRESENTACIÓN:

Buenos Aires, como parte de mi tesis en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), estoy realizando una investigación acerca de la Evaluación de las expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación.

Agradezco tu colaboración.

- 1). ¿Cuál es su función principal en la organización? ¿Cómo está conformado su equipo de trabajo?**

- 2). Teniendo en cuenta su trayectoria laboral, ¿El contrato psicológico influyó en la relación laboral y en su comportamiento? Si/No. Ejemplifiqué. ¿Qué expectativas tenía al iniciar la relación laboral y cuáles tiene hoy?**

- 3). Actualmente los jóvenes profesionales irrumpen en las organizaciones con valores diferentes, gustos e ideas propias, en su opinión, ¿Cuáles son los motivos que impulsan a la contratación de estos jóvenes en la HCDN?**

- 4). En relación a su trayectoria y el contrato psicológico que se ha reconstruido a lo largo de estos años ¿Pone en práctica sus vivencias para construir un contrato psicológico con estos jóvenes que perpetué la relación en el tiempo y logre concretar las expectativas de ambos?**

- 5). ¿Qué es lo que espera de estos jóvenes en el desarrollo de sus tareas en la Cámara?**

- 6). **¿Se ocupa de indagar sobre las expectativas, intereses y motivaciones de estos jóvenes colaboradores suyos? Si/No. Ejemplifique.**
- 7). **¿En alguna oportunidad sintió que el contrato psicológico se quebró con sus colaboradores? ¿Por qué causas?; ¿Influyo en su comportamiento?**
- 8). **¿Se ocupa de otorgarle a los jóvenes profesionales tareas desafiantes que estén relacionadas con sus intereses y sirvan como una oportunidad de aprendizaje? Si/No. Ejemplifique.**
- 9). **¿Usted habla con estos jóvenes colaboradores sobre cómo se sienten en el trabajo y su planificación de carrera dentro de la Cámara? Si/No.**
- 10). **¿Dedica tiempo para orientarlos y comentar sobre su desempeño, recompensando favorablemente sus avances? Si/No.**
- 11). **¿Genera cambios en los contenidos de trabajo, para que siempre tengan algo nuevo que aprender, impulsando su crecimiento y desarrollo profesional? Si/No.**
- 12). **¿Se interesa en el desarrollo profesional que puedan tener estos jóvenes colaboradores dentro de la HCDN? Si/No.**
- 13). **Desarrollo de Carrera de los jóvenes profesionales, ¿Cómo percibe el desarrollo de carrera que puedan tener en la Cámara?**
- 14). **¿Cree que es posible llevar a cabo acciones que impulsen el desarrollo de carrera? Si/No. ¿Cuáles?**

Anexo 2.3. Modelo de Entrevista a Directivo del Área de RRHH.

Entrevista para Directivo del Área de Recursos Humanos

PRESENTACIÓN:

Buenos Aires, como parte de mi tesis en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), estoy realizando una investigación acerca de la Evaluación de las expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación.

Agradezco tu colaboración.

- 1). Jóvenes profesionales, ¿Cree que hay una tendencia cada vez mayor a la contratación de jóvenes profesionales dentro de la HCDN? De ser así, ¿Cuáles son los motivos?**
- 2). Desde Recursos Humanos ¿Qué estrategias se implementan para retener y formar equipos conformados por jóvenes profesionales?**
- 3). ¿Qué contribuciones o aportes considera que hacen estos jóvenes profesionales en la HCDN?**
- 4). Recursos Humanos, ¿Indaga sobre las expectativas, intereses y motivaciones de estos jóvenes profesionales miembros de la HCDN? A grandes rasgos, ¿Podría mencionarlas?**
- 5). ¿Qué es lo que se espera de estos jóvenes en el desarrollo de sus tareas en la Cámara?**

- 6). ¿Considera que estos jóvenes profesionales tienen expectativas de desarrollarse laboralmente dentro de esta HCDN, planificando su carrera en torno a esta Institución?**
- 7). ¿Cómo percibe el desarrollo de carrera que puedan tener estos jóvenes en la Cámara?**
- 8). ¿Recursos Humanos, se interesa por el desarrollo profesional que puedan tener estos jóvenes dentro de la HCDN?**
- 9). ¿Desde Recursos Humanos, cuentan con programas y planes de acción que impulsen el desarrollo de carrera de estos jóvenes en la HCDN? De ser así, ¿Podría mencionarlos?**
- 10). Para usted, ¿Cuál debería ser el Rol de Recursos Humanos en la gestión de la Generación Y, ¿Dónde se presentan nuevas realidades y nuevos retos?**

Anexo 2.4. Modelo de Entrevista a Directivo del ICAP.

Entrevista para Directivo del Instituto de Capacitación Parlamentaria

PRESENTACIÓN:

Buenos Aires, como parte de mi tesis en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), estoy realizando una investigación acerca de la Evaluación de las expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de los jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación “Y”.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación.

Agradezco tu colaboración.

- 1). Jóvenes profesionales, ¿Cree que hay una tendencia cada vez mayor a la contratación de jóvenes profesionales dentro de la HCDN? De ser así, ¿Cuáles son los motivos?**
- 2). Desde el ICAP ¿Qué estrategias se implementan para retener y formar equipos conformados por jóvenes profesionales?**
- 3). ¿Qué contribuciones o aportes considera que hacen estos jóvenes profesionales en la HCDN?**
- 4). ICAP, ¿Indaga sobre las expectativas, intereses y motivaciones de estos jóvenes profesionales miembros de la HCDN? A grandes rasgos, ¿Podría mencionarlas?**
- 5). ¿Qué es lo que se espera de estos jóvenes en el desarrollo de sus tareas en la Cámara?**

- 6). ¿Considera que estos jóvenes profesionales tienen expectativas de desarrollarse laboralmente dentro de esta HCDN, planificando su carrera en torno a esta Institución?**
- 7). ¿Cómo percibe el desarrollo de carrera que puedan tener estos jóvenes en la Cámara?**
- 8). ¿El ICAP, se interesa por el desarrollo profesional que puedan tener estos jóvenes dentro de la HCDN?**
- 9). ¿Desde el ICAP, cuentan con programas y planes de acción que impulsen el desarrollo de carrera de estos jóvenes en la HCDN? De ser así, ¿Podría mencionarlos?**
- 10). Para usted, ¿El ICAP podría trabajar en conjunto con el Área de recursos humanos? De ser así, ¿Cuál debería ser el Rol del ICAP en la gestión de la Generación Y?, ¿Dónde se presentan nuevas realidades y nuevos retos?**

ANEXO 3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PRIMERA PARTE: DATOS GENERALES.

PRIMERA PARTE: DATOS GENERALES		MUESTRA=30
VARIABLES		%
EDAD		
24		3%
25		3%
26		7%
27		7%
28		10%
29		7%
30		20%
31		17%
32		7%
33		10%
34		7%
35		3%
SEXO		
Femenino		50%
Masculino		50%
PROFESIÓN		
Abogacía		27%
Lic. en Cs. Políticas		27%
Sociología		10%
Lic. en Economía		7%
Lic. en Adm. Empresas		7%
Profesorado		7%
Ingeniería Industrial		3%
Periodismo		3%
Lic. En Relaciones del Trabajo		3%
Tecnicatura en Hotelería		3%
Diseño Gráfico		3%
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS		
SI		60%
NO		40%
CLASIFICACIÓN DE ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS		
Maestría		35%
Maestría en curso		24%
Doble Licenciatura		12%
Idioma		12%
Posgrado en curso		6%
Posgrado		6%
Diplomatura		6%
PUESTO/ÁREA QUE OCUPA		
Asesoría		67%
Administrativa		23%
Asesoría y Administrativa		7%
Coordinación		3%
ANTIGÜEDAD		
1 año		3%
1 año y medio		17%
2 años		17%
3 años		13%
4 años		10%
5 años		7%
6 años		17%
7 años		7%
8 años		3%
9 años		7%

ANEXO 4. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO SEGUNDA PARTE: EXPECTATIVAS LABORALES.

Respuestas a pregunta abierta: ¿Existe alguna otra expectativa que sea muy importante para vos y que impacte en tu relación laboral o carrera profesional, que no haya sido mencionada aquí?

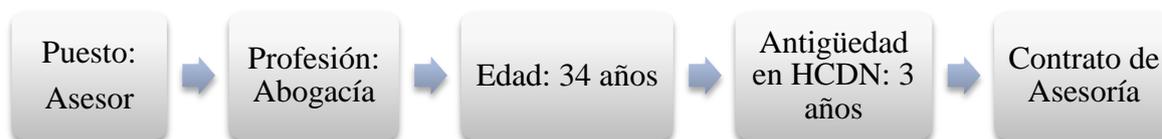
RESPUESTA A PREGUNTA ABIERTA	
#	¿Existe alguna otra expectativa que sea muy importante para vos y que impacte en tu relación laboral o carrera profesional, que no haya sido mencionada aquí?
1	-
2	No lo creo, entiendo que la número 8 (balance entre vida laboral y personal) es importante y poco atendible.
3	No
4	Que el trabajo fomente las relaciones sociales también hacia afuera de la institución/empresa.
5	-
6	Que haya comunicación y una relación fluida y de confianza con mis superiores.
7	-
8	No
9	Que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la población.
10	-
11	-
12	-
13	No
14	Relaciones políticas.
15	No
16	No
17	Si no tenes un entorno laboral agradable los otros objetivos se hacen mas difíciles de cumplir. Creo que las expectativas más importantes están contempladas en el cuestionario.
18	No
19	No, considero que las más importantes están.
20	La trascendencia social del trabajo.
21	No
22	El intercambio laboral con empresas u organizaciones extranjeras.
23	La vinculación institucional con el contexto social de modo directo.
24	Trabajo en equipo.
25	Ninguna
26	Ninguna
27	-
28	No
29	No, está todo contemplado.
30	-

ANEXO 5. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO TERCERA PARTE: ELECCIÓN DE ATRIBUTOS.

ELECCIÓN DE ATRIBUTOS																	
Número de encuestado	Edad	Sexo	Profesión	Estudios Complementarios	Puesto/Área	Antigüedad	Tipo de contrato	Capacitación y Desarrollo	Compensación y Beneficios	Jefes transparentes y que den feedback	Seguridad y Estabilidad laboral	Compromiso e identificación con la Institución y sus valores	Conciencia social y RSE	Buenas y diversas relaciones interpersonales	Aprendizaje, innovación y desafíos	Gestión del tiempo que permita balancear vida laboral y personal	Naturaleza del trabajo, autonomía, colaboración y participación
1	30	F	Lic. Adm. Emp.	Maestría en curso	Asesoría y Adm.	2 años	Transitorio		1		1			1	1	1	
2	34	M	Abogacía	-	Asesoría	3 años	Asesor	1	1	1					1	1	
3	34	F	Abogacía	Maestría en curso y Diplomatura	Asesoría	9 años	Transitorio	1	1		1					1	1
4	33	M	Abogacía	Posgrado	Asesoría	5 años	Transitorio	1						1	1	1	1
5	24	F	Abogacía	Posgrado en curso	Asesoría	1 año	Transitorio	1		1	1	1				1	
6	30	F	Lic. Adm. Emp.	-	Administrativo	6 años	Permanente		1	1	1				1	1	
7	28	F	Ing. Industrial	-	Administrativo	2 años	Transitorio	1		1			1		1	1	
8	32	F	Sociología	-	Asesoría	5 años	Transitorio	1		1	1				1		1
9	28	F	Lic. En Economía	Idiomas	Asesoría	3 años	Asesor		1	1					1	1	1
10	30	F	Periodismo	Cs. Políticas	Coord. de Ag. Leg.	8 años	Permanente		1					1	1	1	1
11	30	M	Lic. En Relac. del Trabajo	-	Asesoría	2 años	Asesor	1				1			1	1	1
12	35	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	1 1/2 años	Asesor			1			1	1	1	1	
13	26	M	Abogacía	-	Administrativo	3 años	Transitorio			1	1	1	1			1	
14	27	M	Sociología	-	Asesoría	1 1/2 años	Asesor		1			1		1		1	1
15	33	F	Tec. en Hotelería	-	Administrativo	6 años	Permanente	1		1	1			1	1		
16	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Lic. y Maestría	Asesoría	4 años	Asesor	1						1	1	1	1
17	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	6 años	Transitorio	1		1				1	1		1
18	32	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	6 años	Transitorio			1				1	1	1	1
19	30	F	Abogacía	Idioma	Asesoría	1 año y 3 m	Asesor	1	1		1				1	1	
20	29	F	Abogacía	Posgrado	Asesoría	2 años	Transitorio		1		1			1	1	1	
21	30	M	Sociología	Maestría en curso	Asesoría	7 años	Transitorio	1		1	1				1	1	
22	31	F	Profesorado	-	Administrativo	2 años	Transitorio	1	1	1					1		1
23	31	M	Profesorado	-	Asesoría y Adm.	4 años	Transitorio		1		1	1				1	1
24	31	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría en curso	Asesoría	7 años	Transitorio			1	1			1		1	1
25	26	M	Lic. En Cs. Políticas	Maestría	Asesoría	1 año y 8 m	Asesoría		1	1	1				1		1
26	33	F	Diseño Gráfico	-	Administrativo	9 años	Permanente			1	1			1	1	1	
27	27	M	Abogacía	-	Asesoría	6 años	Transitorio			1	1	1			1	1	
28	29	F	Lic. En Cs. Políticas	Idioma y Maestría	Asesoría	4 años	Transitorio	1	1		1				1	1	
29	25	M	Lic. En Economía	Maestría	Asesoría	1 año y 10 m	Transitorio	1		1	1				1	1	
30	28	F	Lic. En Cs. Políticas	-	Administrativo	3 años	Transitorio	1	1		1			1	1		
SUMATORIA								16	14	18	18	6	3	13	24	24	14

ANEXO 6. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS DE JÓVENES PROFESIONALES DE LA HCDN.

Anexo 6.1. Entrevista Núm. 1



Expectativas Laborales, ¿Qué expectativas tenías al ingresar a la Cámara?

La expectativa que tenía era de crecer, pasar de una planta transitoria a una permanente; expectativa que aún no se cumple.

De las expectativas mencionadas, ¿Consideras que algunas no se han cumplido? De ser así, ¿cuáles?

La expectativa en cuanto a la seguridad laboral, aún no se cumple, luego están las expectativas en cuanto a aprendizaje que si se cumplió.

Actualmente, ¿Qué es lo que más te motiva a estar en la organización?

Mis compañeros de trabajo. Buen ambiente laboral.

Anteriormente, ¿Has trabajado en otras empresas? De ser así, ¿Qué te motivo a buscar otras oportunidades laborales?

Sí.

El crecimiento laboral, ingresar acá me parecía una oportunidad muy grande para desarrollar mi carrera profesional.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, ¿Percibís que tenés oportunidades en la HCDN para aprender y crecer?

Sí, varias. Porque se aprenden muchas cosas, y es un ámbito en el que por la carrera que desempeño se puede crecer.

Respecto a tener equilibrio entre lo laboral y la vida personal, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida: es lo más importante; otorga estabilidad económica; espacio de crecimiento personal; espacio de socialización?

No es lo más importante. Es decir, el trabajo es la fuente de sustento y lo enriquece a uno en la experiencia, y por el otro lado la familia es lo que uno busca formar y la vida social, que también son importantes. Por eso valoro completamente un trabajo que me permita el equilibrio entre vida profesional y familiar.

¿Estás al tanto de lo que se espera de vos en el trabajo? Si/No. ¿Contás con un feedback sobre tu desempeño que favorezca a tu aprendizaje?

Más o menos.

No cuento con mucho feedback, me gustaría tenerlo, probablemente me ayudaría a crecer.

Reconocimiento laboral, ¿Crees que si rendís al máximo, esto se nota y es recompensado favorablemente?

Yo creo que sí, en todos lados es una regla.

¿Consideras que en las relaciones de trabajo que se dan, entre vos y tu jefe, existe un compromiso recíproco? Si/No. Ejemplifique.

Sí.

Quizás en el feedback, las veces que se genera, puedo observar que hay un compromiso, porque ambas partes cumplen con lo que uno le solicita a la otra.

Contrato psicológico, ¿Consideras que en algún momento de la relación laboral se generó una ruptura del contrato? Si/No. En caso de que se haya manifestado un malestar, ¿Qué expectativas o factores crees que influyeron en esa relación? ¿Cómo accionaste ante esa ruptura?

No una ruptura, considero que siguen habiendo obligaciones recíprocas.

Puedo decir que mis expectativas en cuanto al crecimiento laboral, me afecto en lo personal. Al no lograr ciertos objetivos económicos, por ejemplo, para lograrlo tuve que buscarlo en otra actividad y eso hizo desconectarme de mi trabajo acá en la cámara.

Plan de carrera, ¿Crees que tus jefes y la Institución, acompañan y alientan este deseo de desarrollo tuyo?; ¿A través de qué acciones?

Creo que sí, pero lentamente.

Ninguna acción en particular, sino, a través de un pensamiento propio que volviendo al compromiso recíproco se incentiva el crecimiento de los colaboradores. Creo que mis expectativas de crecimiento, siendo en lo personal estar en planta, se han demorado por existir otras cuestiones más importantes a resolver, y que aún espero se resuelvan y generen que mis expectativas se terminen de cumplir.

¿Qué acciones consideras que se podrían poner en práctica para desarrollar tu potencial? (Nuevas responsabilidades, capacitación, más apoyo de la dirección, entre otras)

Yo entiendo que todo lo que desarrolla el potencial, primero y fundamental, es la capacitación y segundo, la actividad, que te da la experiencia.

Anexo 6.2. Entrevista Núm. 2**Expectativas Laborales, ¿Qué expectativas tenías al ingresar a la Cámara?**

Yo ingresé a trabajar a la cámara hace 9 años, estaba estudiando abogacía, y lo que buscaba en ese momento era capacitarme, aprender, conocer un ámbito de trabajo diferente y poder mantenerme económicamente.

Mis expectativas, hoy en día, son las de acceder primeramente a una estabilidad laboral, hace 9 años que estoy en planta transitoria y me gustaría poder acceder a la permanente y estar más tranquila. Siento que han sido unos años muy sacrificados para mí, quizás también esté relacionado con la edad, como mujer, tengo otros planes que cuando era más chicas no los tenía, me estoy refiriendo a formar una familia.

De las expectativas mencionadas, ¿Consideras que algunas no se han cumplido? De ser así, ¿cuáles?

Mis expectativas se fueron cumpliendo en cuanto a mayores responsabilidades, mayores tareas, mayor salario también; pero creo que aún quedan un montón de cosas pendientes. Me gustaría, primero, tener mayor estabilidad y, segundo, tener un puesto más importante o poder trabajar para figuras un poco más relevantes. Así como también poder focalizarme en áreas más interesantes y específicas. Muchas veces, el asesor termina siendo multi-tarea y no existe la posibilidad de especializarse en lo que uno sabe o lo que a uno le interesa; a mí me gustaría poder tener esa posibilidad.

Actualmente, ¿Qué es lo que más te motiva a estar en la organización?

El tipo de trabajo, me gusta la temática, y creo que las batallas hay que darlas desde adentro, y eso es lo que más me motiva, el tener la posibilidad de hacerlo.

Anteriormente, ¿Has trabajado en otras empresas? Si/No. De ser así, ¿Qué te motivo a buscar otras oportunidades laborales?

Sí. En estudios jurídicos y también en una obra social como administrativa.

Lo que me motivó es el trabajo que se realiza en la cámara, cuando yo ingresé, en el país se vivía un momento político tal que yo quería estar adentro de la cámara y la situación salarial en la cámara es mucho mejor que en cualquier estudio jurídico de afuera.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, ¿Percibís que tenés oportunidades en la HCDN para aprender y crecer?

Para aprender creo que sí, desde los cursos que se implementaron hace poquito por parte del ICAP, creo que la posibilidad está dada por ahí. Pero esto recién comienza, es un trabajo que estaba parado, el ICAP, y ahora se reactivó.

Sobre crecer, al hacer cursos y demás, creo que las oportunidades se van ampliando. Mientras continúe el ICAP con lo que está haciendo, sí.

En cuanto a posibilidades laborales, la realidad es que no lo sé, porque, estoy en planta transitoria, a fin de año se acaban los mandatos de los diputados para los cuales estoy trabajando y la realidad es que hoy en concreto no tengo nada, lo único que tengo es incertidumbre. Es lo que pasa con el trabajo del asesor, esta particularidad de cada 4 años, la inestabilidad y preocupación.

La realidad en la cámara es que por más que vos estés capacitado, la capacitación a la hora de vincularlo con la estabilidad no tiene nada que ver, lamentablemente no es relevante, sino que la estabilidad viene más por el lado de la política o por los contactos.

Respecto a tener equilibrio entre lo laboral y la vida personal, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida: es lo más importante; otorga estabilidad económica; espacio de crecimiento personal; espacio de socialización?

El trabajo en mi vida es muy importante, siempre ha sido lo más importante, es a lo que le he dedicado mayor tiempo. Hoy en día, con la edad que tengo y con un proyecto personal diferente, estoy revaluándome justamente ese tema, la necesidad de poder trabajar menos horas para poder formar una familia.

¿Estás al tanto de lo que se espera de vos en el trabajo? Si/No. ¿Contás con un feedback sobre tu desempeño que favorezca a tu aprendizaje?

Sí.

Poco. Lo justo y necesario. La realidad es que el contacto que uno puede tener con los diputados muchas veces, dependiendo el caso, no es lo más sencillo, depende de cada legislador, están poco en la oficina de la cámara porque están en sus provincias.

Reconocimiento laboral, ¿Crees que si rendís al máximo, esto se nota y es recompensado favorablemente?

Lamentablemente no. De hecho, siempre me he esforzado y dejado lo mejor de mí acá adentro y no ha sido reconocido, lo demuestra que hace 9 años que estoy acá y aún no he podido obtener una planta permanente. Por eso, me gustaría, por ejemplo, poder concursar, pero esa posibilidad no existe.

¿Consideras que en las relaciones de trabajo que se dan, entre vos y tu jefe, existe un compromiso recíproco? Si/No. Ejemplifique.

De los cuatro jefes que he tenido acá adentro puedo decir que ha existido un compromiso recíproco con dos. Con otros, no fue así, dado que llegado el momento de finalización de sus mandatos, no les preocupó qué pasaba conmigo, en el sentido de no darme una mano para ver si podía trabajar con otra persona, y tuve que valerme de mí misma para poder seguir trabajando.

Contrato psicológico, ¿Consideras que en algún momento de la relación laboral se generó una ruptura del contrato? Si/No. En caso de que se haya manifestado un malestar, ¿Qué expectativas o factores crees que influyeron en esa relación? ¿Cómo accionaste ante esa ruptura?

Sí.

La falta de reconocimiento y valoración de mi trabajo hicieron que se generara esa ruptura.

No tuve más alternativa que aguantar hasta que pasara el tiempo, se acabe el mandato y se cambie de jefe o esperar para buscar otra cosa.

Plan de carrera, ¿Crees que tus jefes y la Institución, acompañan y alientan este deseo de desarrollo tuyo?; ¿A través de qué acciones?

No.

Lo que sucede es que esto está atravesado por las particularidades que tiene una casa política. Existen puestos que son políticos y se caracterizan por la transitoriedad. Considero que hay determinados jóvenes con un perfil que deberían estar en puestos estables y que se los puede capacitar.

¿Qué acciones consideras que se podrían poner en práctica para desarrollar tu potencial? (Nuevas responsabilidades, capacitación, más apoyo de la dirección, entre otras)

Primero, sería importante tener estabilidad laboral y me gustaría que se pueda concursar. Después, creo que se puede seguir estudiando y mejorar las capacitaciones.

Anexo 6.3. Entrevista Núm. 3**Expectativas Laborales, ¿Qué expectativas tenías al ingresar a la Cámara?**

Yo ingresé a la cámara para asesorar a un diputado en temáticas del Agro y por ser abogado especialista en temas agropecuarios y ambientales, ingresé con la expectativa inicial de aportar a lo que en aquél momento era una necesidad coyuntural de un sector particular. Después, fui desarrollándome en otros ámbitos más generales, y hoy, tengo la expectativa de eventualmente pasar al plano político.

De las expectativas mencionadas, ¿Consideras que algunas no se han cumplido? De ser así, ¿cuáles?

Se fueron cumpliendo esas expectativas y fui cambiando de etapa, hacia nuevas en crecimiento laboral, porque de hecho, hoy la expectativa es pasar del plano técnico al político.

Fueron cambiando no por frustración, sino, por crecimiento, fui ampliando mi visión y comencé a interesarme por muchas más cosas.

Actualmente, ¿Qué es lo que más te motiva a estar en la organización?

Te diría que tres cosas. La primera, es la variedad y actualidad de los temas. La segunda, es la cantidad de contactos y vínculos que se pueden generar, no solo acá adentro sino hacia afuera, por el hecho de estar acá. Y la tercera, es el contacto con decisores políticos.

Anteriormente, ¿Has trabajado en otras empresas? Si/No. De ser así, ¿Qué te motivo a buscar otras oportunidades laborales?

Sí, siempre en la actividad privada, en estudios jurídicos. Unos años antes de entrar acá ya fundé mi estudio jurídico, el cual sigo teniendo con otros socios.

En lo personal, pienso que el abogado que sólo se dedica a lo privado o que sólo se dedica a lo público, quizás no es completo del todo, salvo que se dedique solamente a la actividad política, y su carrera sea sólo política. Pero si va a trabajar en la actividad privada, como es mi caso, para mí, es un plus decisivo en un abogado, tener algún tipo de vinculación con la política, no sólo desde el punto de vista de los contactos y las relaciones, sino de estar al día, estar actualizado.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, ¿Percibís que tenés oportunidades en la HCDN para aprender y crecer?

Creo que sí. Pero de alguna manera me parece que es un ámbito extraño para el desarrollo, porque no hay planes de carrera obviamente trazados como puede haber en la actividad privada. Eso no ocurre acá, y la carrera depende mucho de la iniciativa de cada uno, podes hacer lo mínimo e indispensable, y cumplir o podes en realidad, aprovecharlo para enriquecerte tanto en conocimiento como en relaciones.

Respecto a tener equilibrio entre lo laboral y la vida personal, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida: es lo más importante; otorga estabilidad económica; espacio de crecimiento personal; espacio de socialización?

Yo soy apasionado de mi trabajo, me encanta lo que hago, lo disfruto, para mí es el 100% en mi vida, más allá de que tengo mi familia y mi vida personal, y la disfruto, la verdad que le dedico mucho tiempo y energía a mi vida personal y social.

El trabajo no es una cosa estanca, que lo haga de un horario determinado a otro, sino que inunda toda mi vida, está mezclado y está presente en todo momento, en todo horario.

¿Estás al tanto de lo que se espera de vos en el trabajo? Si/No. ¿Contás con un feedback sobre tu desempeño que favorezca a tu aprendizaje?

Sí. En realidad, lo que ocurre, es que hace 5 años que soy asesor del mismo diputado en su segundo mandato, con lo cual, nos trazamos metas pero también hay mucho que está de algún modo automatizado, metas claras, que no hacen falta volver a trazarlas.

En general sí. A veces pasa que el feedback es respecto de las cuestiones negativas y no tanto sobre las positivas, entonces, es incompleto, creo que eso tiene que ver también con la confianza y la cantidad de años trabajando juntos.

Reconocimiento laboral, ¿Crees que si rendís al máximo, esto se nota y es recompensado favorablemente?

Sí, creo que sí. Pero este trabajo es particular en algunas cosas, donde los resultados son difíciles de medir. Es difícil en el trabajo legislativo trazar objetivos mensurables. Muchas veces el trabajo nuestro es muy difícil de medir y se pierde mucho de lo que uno hace en decisiones que no son nuestras, sino más bien políticas. Entonces el reconocimiento está, pero, lo que le debe pasar a la mayoría de los asesores es que en algún punto se pierde la noción de lo que uno está haciendo. Es importante la proactividad y depende mucho de lo que cada uno hace para hacer notar sus acciones.

¿Consideras que en las relaciones de trabajo que se dan, entre vos y tu jefe, existe un compromiso recíproco? Si/No. Ejemplifique.

Sí.

Puntualmente, él viene del sector agropecuario, sigue trabajando en su actividad privada como ingeniero agrónomo, y como agropecuario tiene un compromiso permanente e inquebrantable con el Agro, con el cual, yo también lo tengo, porque también soy productor y además mi actividad como abogado está muy enfocada en eso, y ahí nos encontramos mucho, con ese compromiso, con una bandera que tenemos en común.

Contrato psicológico, ¿Consideras que en algún momento de la relación laboral se generó una ruptura del contrato? Si/No. En caso de que se haya manifestado un malestar, ¿Qué expectativas o factores crees que influyeron en esa relación? ¿Cómo accionaste ante esa ruptura?

No. Lo que sí me pasó es que con el cambio de situación política y con los cambios que fueron dándose durante estos años fueron variando las proyecciones de mi jefe en cuanto a su carrera política. Esa incertidumbre e inestabilidad laboral, genera que uno tenga que de algún modo reacomodar sus expectativas, pero no sólo por el hecho de que quizás dejas de trabajar acá, sino, sobre la carrera misma.

Actualmente, trabajo en este ámbito donde me siento muy cómodo y me gusta, como es el agro y la justicia, entonces no sé si hay oferta, en el caso de que mi jefe ya no esté, de personas que tengan el mismo nivel de compromiso para con el agro; y frente a esto, es donde me planteo, y en su momento, me planteo, nuevas metas.

Plan de carrera, ¿Crees que tus jefes y la Institución, acompañan y alientan este deseo de desarrollo tuyo?; ¿A través de qué acciones?

Mi jefe sí. Es más, lo he hablado con él más de una vez, y él considera que yo ya estoy en una etapa en la cual debería, si me interesa, pasar al plano político o hacer el intento.

La cámara creo que no, más allá de algunos cursos de capacitación, que da y demás, me parece que no, no ofrece un plan de carrera, no acompaña en ese sentido.

¿Qué acciones consideras que se podrían poner en práctica para desarrollar tu potencial? (Nuevas responsabilidades, capacitación, mas apoyo de la dirección, entre otras)

Creo que se podrían hacer un montón. Lo que veo, es que hay muchos profesionales valiosos y con experiencia en la cámara, que se desaprovechan, por no existir una política de desarrollo a largo plazo de profesionales en la cámara. Se podría armar una

especie de cuerpo de asesores permanente, para distintos temas, eso hoy no está, hoy los asesores son políticos.

Anexo 6.4. Entrevista Núm. 4



Expectativas Laborales, ¿Qué expectativas tenías al ingresar a la Cámara?

Empecé a trabajar en la cámara en la dependencia de secretaría administrativa, también como secretaria; en ese momento, mi expectativa laboral era quedar permanente, que es lo que, yo creo, que quiere todo el mundo. Y bueno, tuve la suerte de lograrlo. Ahí estuve poco tiempo, luego fui al área de personal, donde estuve un mes y finalmente me derivaron a secretaria con el diputado.

Mi expectativa laboral es la de poder crecer, desarrollarme laboralmente, con más tareas y responsabilidades.

De las expectativas mencionadas, ¿Consideras que algunas no se han cumplido? De ser así, ¿cuáles?

Las de poder crecer, en realidad no, por las tareas que se llevan acá en el despacho. Se puede crecer si haces política, sino, creo que no.

Actualmente, ¿Qué es lo que más te motiva a estar en la organización?

El ambiente laboral, la gente, los compañeros. Hay buena onda. Acá en el despacho estuvo bueno desde el principio y por eso me quedé.

Anteriormente, ¿Has trabajado en otras empresas? Si/No. De ser así, ¿Qué te motivo a buscar otras oportunidades laborales?

Sí. En una empresa privada, haciendo tareas administrativas y en el rubro de hotelería, que es lo que estudié.

Mi objetivo era buscar un trabajo en hotelería, pero luego surgió este, y lo consideré una buena oportunidad, no es lo que buscaba.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, ¿Percibís que tenés oportunidades en la HCDN para aprender y crecer?

Pocas. De acuerdo a mi profesión y al trabajo que hay en la cámara, no concuerdan mucho.

Respecto a tener equilibrio entre lo laboral y la vida personal, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida: es lo más importante; otorga estabilidad económica; espacio de crecimiento personal; espacio de socialización?

Hoy, me encuentro en un momento en que acabo de ser mamá, estoy por volver a ser mamá, entonces no es lo más importante.

Pero, cuando no era mamá, el trabajo era fundamental para un crecimiento personal y tener experiencia.

¿Estás al tanto de lo que se espera de vos en el trabajo? Si/No. ¿Contás con un feedback sobre tu desempeño que favorezca a tu aprendizaje?

No. Nunca lo pregunte la verdad. El trabajo en despacho es muy tranquilo, pero si hay que cambiar algo, te lo dicen, no es que no.

Reconocimiento laboral, ¿Crees que si rendís al máximo, esto se nota y es recompensado favorablemente?

En su momento me lo reconocieron, me dieron la planta permanente y fue por mi trabajo en secretaría. Pero hoy no. Acá, nuestro jefe directo es el diputado, y lo vemos muy poco, por ser del interior, sus compromisos están allá, entonces no tenemos demasiado contacto con él; si él estaría disconforme no estaríamos acá, determinadas cosas hacen considerar un reconocimiento tácito.

¿Consideras que en las relaciones de trabajo que se dan, entre vos y tu jefe, existe un compromiso recíproco? Si/No. Ejemplifique.

Sí. Si mi jefe no estaría conforme no estaría acá y trato de que él esté conforme, entonces, es la única manera que tenemos de que sea ida y vuelta.

Contrato psicológico, ¿Consideras que en algún momento de la relación laboral se generó una ruptura del contrato? Si/No. En caso de que se haya manifestado un malestar, ¿Qué expectativas o factores crees que influyeron en esa relación?

¿Cómo accionaste ante esa ruptura?

No.

Yo entré a trabajar acá sin expectativas, porque la idea en principio fue conocer el trabajo en despacho y con el tiempo fui ganando espacio.

Plan de carrera, ¿Crees que tus jefes y la Institución, acompañan y alientan este deseo de desarrollo tuyo?; ¿A través de qué acciones?

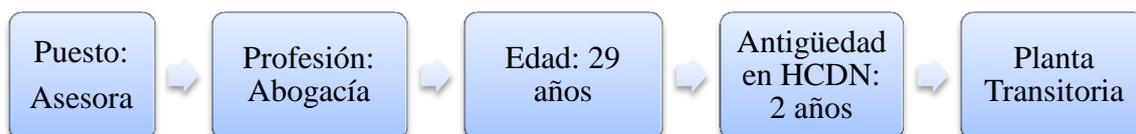
Lo hacen a través de cursos y depende mucho de uno.

¿Qué acciones consideras que se podrían poner en práctica para desarrollar tu potencial? (Nuevas responsabilidades, capacitación, más apoyo de la dirección, entre otras)

Si bien dictan cursos, en lo personal no los aprovecho.

Por otro lado, de parte de la cámara, si habría un concurso público para el congreso nacional, me parece que incentivaría más el desarrollo personal de cada uno.

Anexo 6.5. Entrevista Núm. 5



Expectativas Laborales, ¿Qué expectativas tenías al ingresar a la Cámara?

Yo trabajaba en el sector privado, y tenía ganas de hacer algo que llegue más a la sociedad, con lo cual tenía ese interés de que se vuelque algo de mi trabajo a la sociedad. Por el otro lado, trabajé en lo social y me interesaba esa área.

De las expectativas mencionadas, ¿Consideras que algunas no se han cumplido? De ser así, ¿cuáles?

Sí, yo creo que sí, y se han creado nuevas también.

Me encanta trabajar acá, soy abogada y eso tiene un valor agregado, en lo legislativo, lo puedo llevar a cabo, no hay otro lugar. Y en cuanto a la parte social, por ahí no es algo tangible, es algo de todos los días, pero creo que hago una contribución desde mi lugar.

Actualmente, ¿Qué es lo que más te motiva a estar en la organización?

El estar vinculada a temas políticos y actuales. Si bien mucho se maneja por afinidades políticas, creo que hay un espacio para los jóvenes en la cámara que se tiene que aprovechar y desde ese lugar uno puede crecer.

Anteriormente, ¿Has trabajado en otras empresas? Si/No. De ser así, ¿Qué te motivo a buscar otras oportunidades laborales?

Sí, en lo privado. En estudios jurídicos.

Lo que me motivó, es el fin social. Busqué la oportunidad acá justamente persiguiendo un fin social en mis acciones.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, ¿Percibís que tenés oportunidades en la HCDN para aprender y crecer?

Creo que son oportunidades que están al alcance de todo el mundo pero no están a la vista de todo el mundo, creo que uno se tiene que mover un montón para poder crecer acá. Sí, hay oportunidades, espacios donde necesitan mano de obra calificada y jóvenes con proactividad y creatividad.

Respecto a tener equilibrio entre lo laboral y la vida personal, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida: es lo más importante; otorga estabilidad económica; espacio de crecimiento personal; espacio de socialización?

El trabajo para mí es muy importante y con el correr del tiempo trato de buscar el equilibrio, cuidando un poco mis espacios. Le doy un lugar preponderante en mi vida, trato de perfeccionarme y de hacer lo mejor posible.

¿Estás al tanto de lo que se espera de vos en el trabajo? Si/No. ¿Contás con un feedback sobre tu desempeño que favorezca a tu aprendizaje?

Creo que sí. Tengo buena relación con la diputada para la cual trabajo. Ella hace saber las cosas que le gustan, las que no y qué se espera de uno. Creo que como buen jefe siempre espera más de uno, con lo cual es siempre un desafío.

Reconocimiento laboral, ¿Crees que si rendís al máximo, esto se nota y es recompensado favorablemente?

Creo que sí. Desde el punto de vista económico me sentí reconocida, por ejemplo, tuvimos cambio de categoría este año, para quienes nos fue mejor el año pasado, y cuando uno demuestra que es responsable, que trabaja y que trabaja a conciencia, después uno tiene que dejar de dar tantas explicaciones y eso es un reconocimiento, la confianza que a uno le tienen, la autonomía en el trabajo, también, es parte del reconocimiento.

¿Consideras que en las relaciones de trabajo que se dan, entre vos y tu jefe, existe un compromiso recíproco? Si/No. Ejemplifique.

Sí. Me siento cuidada por ella. Por las particularidades de este trabajo, que es un trabajo netamente político, donde ella el día de mañana se puede ir a cubrir un cargo a su provincia y uno se quede sin saber qué rumbo tomar, en líneas generales, siento que ella tiene el mismo compromiso conmigo, que le interesa que me vaya bien.

Contrato psicológico, ¿Consideras que en algún momento de la relación laboral se generó una ruptura del contrato? Si/No. En caso de que se haya manifestado un malestar, ¿Qué expectativas o factores crees que influyeron en esa relación? ¿Cómo accionaste ante esa ruptura?

No, es un trabajo nuevo para las dos, ni ella había sido diputada antes, ni yo había sido asesora antes, creo que sanamente se han producido pequeñas crisis, pero en el sentido de ir reacomodando sobre la marcha, de ir replanteando objetivos y cada una demandar de la otra, porque también es un trabajo en el que uno trabaja en conjunto. Si hubo crisis, se fueron resolviendo bajo la comunicación.

Plan de carrera, ¿Crees que tus jefes y la Institución, acompañan y alientan este deseo de desarrollo tuyo?; ¿A través de qué acciones?

La cámara más o menos. Creo que podría tener un poco más conciencia de las necesidades de sus empleados, podría tener un plan de carrera, pero bueno, también es una particularidad de que no deja de ser una institución netamente política y en líneas generales no se manejan de esa manera las instituciones políticas.

Mi jefa creo que sí, permanentemente está incentivándonos para que nos capacitemos nos envía a hacer cursos, es exigente cuando presentamos un proyecto.

¿Qué acciones consideras que se podrían poner en práctica para desarrollar tu potencial? (Nuevas responsabilidades, capacitación, más apoyo de la dirección, entre otras)

Creo que un plan de carrera sería importante, pero bueno, vuelve la parte política, tampoco van a hacer un plan de carrera si en definitiva no va a ser cumplido. También está el trabajo del ICAP, es acertado desde el punto de vista teórico, el poner en funcionamiento un instituto de capacitación parlamentaria siendo una necesidad de los empleados de la cámara sobre todo por la particularidad de la temática y que no se pueden encontrar estos conocimientos por fuera de la institución.

Anexo 6.6. Entrevista Núm. 6



Expectativas Laborales, ¿Qué expectativas tenías al ingresar a la Cámara?

Yo siempre ame la política y me imaginaba estando en un ámbito así, y empecé trabajando como asesor en una comisión. Me gustaba la idea de estar en toda la producción legislativa. Y me imaginaba al principio, haciendo una linda carrera de

asesor, trabajando, ganando cada vez más responsabilidades, me interesaba más que nada el desafío de las responsabilidades políticas que uno quisiera tener.

De las expectativas mencionadas, ¿Consideras que algunas no se han cumplido? De ser así, ¿cuáles?

Se han ido cumpliendo y variando. Con el tiempo fui ganando más autonomía, aprendiendo a tener contacto con los organismos, a saber producir, armar un proyecto de ley. Me imaginaba, en la posición en la que estoy, coordinador de asesores, pero quizás más adelante.

En cuanto a la expectativa de estabilidad laboral, con el tiempo se aprende cómo funciona la institución, se va sintiendo más cómodo con los compañeros, y ahora se va tamizando esa idea de la permanencia, con el tiempo va quedando un poco más clara.

Actualmente, ¿Qué es lo que más te motiva a estar en la organización?

Me apasiona y motiva la política.

Anteriormente, ¿Has trabajado en otras empresas? Si/No. De ser así, ¿Qué te motivo a buscar otras oportunidades laborales?

No, este fue mi primer trabajo.

Mi pasión por la política fue lo que me motivó a buscar trabajo acá.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, ¿Percibís que tenés oportunidades en la HCDN para aprender y crecer?

Sí, sobre todo capacitación, me parece que eso se está notando cada vez más. Básicamente por el ICAP, uno puede ir adquiriendo habilidades que antes no estaban. Hay una valoración de que cada vez se vayan sofisticando las calidades y habilidades técnicas de los trabajadores de la cámara.

En cuanto al crecimiento, me parece que la posibilidad de crecimiento es un poco nebulosa, hablando de la función del asesor, no está clara en el reglamento, no hay un cuerpo de asesores nutrido que este más o menos estable, tampoco tenés claro un camino de crecimiento, entonces se da de casualidad o con una búsqueda personal, o a través del gremio que suele ser colaborador en esas instancias.

Respecto a tener equilibrio entre lo laboral y la vida personal, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida: es lo más importante; otorga estabilidad económica; espacio de crecimiento personal; espacio de socialización?

En mi caso, creo que es una mezcla de todo. Por suerte me toca estar en un ámbito en donde lo que hago me apasiona, donde puedo crecer y si quisiera, podría hacer carrera política. Hoy el trabajo lo veo como mi principal sustento.

¿Estás al tanto de lo que se espera de vos en el trabajo? Si/No. ¿Contás con un feedback sobre tu desempeño que favorezca a tu aprendizaje?

Uno tiene una función más o menos delineada y sabes lo que se espera de vos, también, hay una cierta autonomía para manejar el día a día y una confianza de que más o menos las cosas se hacen.

En cuanto al feedback, fui recibiendo devoluciones de mi trabajo.

Reconocimiento laboral, ¿Crees que si rendís al máximo, esto se nota y es recompensado favorablemente?

Es bueno ser exigente y hay un reconocimiento. Está presente la cuestión de los tiempos políticos, de esperar opiniones, escuchar a organismos.

Uno tiene que ser lo más productivo que se pueda y se reconoce con el tiempo.

¿Consideras que en las relaciones de trabajo que se dan, entre vos y tu jefe, existe un compromiso recíproco? Si/No. Ejemplifique.

Sí. Me he sentido muchas veces escuchado. Hay un compromiso recíproco de los dos, de ida y vuelta, pero al mismo tiempo si las personalidades no son tan compatibles, eso también juega, entonces me parece que a veces hay que tener en cuenta esas cuestiones, por ahí hay expectativas del otro, que no las puede cumplir, o no las quiere cumplir o tiene otras prioridades. Siento que hay un compromiso, también, hay autonomía de cada uno.

Contrato psicológico, ¿Consideras que en algún momento de la relación laboral se generó una ruptura del contrato? Si/No. En caso de que se haya manifestado un malestar, ¿Qué expectativas o factores crees que influyeron en esa relación? ¿Cómo accionaste ante esa ruptura?

Sí. También tiene que ver con la maduración de uno como trabajador, aprender cómo es el mundo del trabajo, de idealizar por ahí algunas situaciones y que después realmente no sean como son, o también ir conociendo a la persona.

Particularmente, cuando me fui de intercambio 6 meses, y al regresar fue como volver a empezar, la situación no era la misma, es decir, no estuve en momentos claves, entonces fue tener que volver a ganar la confianza nuevamente.

No se resuelven esos conflictos, creo que uno aprende a aprender a manejar las expectativas de uno y de los otros. Creo que la relación va mutando y necesariamente fue mutando.

Plan de carrera, ¿Crees que tus jefes y la Institución, acompañan y alientan este deseo de desarrollo tuyo?; ¿A través de qué acciones?

Particularmente cuando me dieron el lugar de ser jefe de asesores de la comisión, es hacer carrera. Con respecto a la institución no lo tengo en claro, cuando uno quiere hacer carrera, me pregunto, cómo la puede hacer, no está tan claro, entonces me parece que es un déficit que tiene la cámara.

¿Qué acciones consideras que se podrían poner en práctica para desarrollar tu potencial? (Nuevas responsabilidades, capacitación, más apoyo de la dirección, entre otras)

Me parece que en este último tiempo se nota la diferencia, sobre todo en el vínculo con el trabajador, no digo que tenés carrera, pero sí más oportunidades de capacitación y se valora más el trabajo legislativo.

Principalmente, creo que sería bueno que estén más claras las funciones de determinados roles. Además, si se pudiera construir un cuerpo de asesores permanente, que al mismo tiempo sea político, porque tampoco se puede soslayar esa dimensión, la política le añade como complejidad a eso, y así construir una carrera basada en la tecnificación, a la que entonces todos por igual puedan acceder, creo que sería bueno, para no perder recursos humanos valiosos, que inevitablemente se pierden.

Anexo 6.7. Entrevista Núm. 7



Expectativas Laborales, ¿Qué expectativas tenías al ingresar a la Cámara?

Varias. Principalmente, tener un trabajo que me haga sentir feliz, lograr una relación con mi jefe en la que me sintiera cómoda, trabajar en una institución que me diera la oportunidad de aprender y finalmente, un trabajo que no me demandara tantas horas, así podía dedicarme a mi vida personal.

De las expectativas mencionadas, ¿Consideras que algunas no se han cumplido? De ser así, ¿cuáles?

Muchas se fueron cumpliendo y fueron naciendo nuevas también.

De no cumplirse alguna, quizás la de no hacer tareas más relacionadas con mi profesión.

En cuanto a mis expectativas económicas, una remuneración más equitativa.

Actualmente, ¿Qué es lo que más te motiva a estar en la organización?

El clima laboral, la relación con mis compañeros y con mi jefa. Si no hubiera sido así, de seguro ya me hubiera ido.

Además que mi trabajo tenga un fin social, es un gran estímulo. Todos los días se aprende algo nuevo y se generan nuevas relaciones.

Anteriormente, ¿Has trabajado en otras empresas? Si/No. De ser así, ¿Qué te motivo a buscar otras oportunidades laborales?

Sí, en una empresa privada.

Mi relación con mi jefe no era buena, el ambiente laboral, ni el sueldo tampoco. Y la distancia al trabajo, la tarea que realizaba iba variando y no tenía muy en claro mi función dentro de la empresa, es decir, sentía que no se me valoraba.

Fue con esa experiencia que termine por decidir que quería estar en la administración pública.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, ¿Percibís que tenés oportunidades en la HCDN para aprender y crecer?

Sí. Pero depende mucho de la iniciativa y proactividad que uno le pone a las cosas que hace, de los contactos que se aprovechan. El aprendizaje que podes hacer estando en la cámara es infinito, pero tiene que existir un interés.

En la cámara no hay un escalafón, sí se puede crecer y depende de uno. Con el tiempo van surgiendo nuevas puertas y uno tiene que estar atento para aprovecharlas, si es que quiere un cambio.

Respecto a tener equilibrio entre lo laboral y la vida personal, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida: es lo más importante; otorga estabilidad económica; espacio de crecimiento personal; espacio de socialización?

Es un poco de todo. A mí me encanta trabajar, también lo hago porque lo necesito, pero a su vez el trabajo es dignidad, uno se siente útil, por eso es importante para mí dónde trabajas, para quién trabajas y lo que haces.

Pero también quiero tener tiempo, dedicarme a mis proyectos personales, entonces, lo que más amo de este trabajo es que me permite ese balance entre la vida laboral y personal.

¿Estás al tanto de lo que se espera de vos en el trabajo? Si/No. ¿Contás con un feedback sobre tu desempeño que favorezca a tu aprendizaje?

Sí, creo que sí, de las tareas diarias administrativas lo sé, pero de las de asesoría quizás fui aprendiendo mucho con mis compañeros que tienen más años acá en la cámara.

Tengo quizás un feedback más negativo, marcando los errores que también hacen al aprendizaje. El feedback positivo se da de manera implícita, cuando te van asignando más tareas y responsabilidades, cuando tu jefe demuestra confianza, al delegar nuevas tareas, es un feedback muy valorado.

Reconocimiento laboral, ¿Crees que si rendís al máximo, esto se nota y es recompensado favorablemente?

Sí, totalmente. Cuando vos pones lo mejor de vos y haces las cosas con ganas, porque te gusta tu trabajo, eso siempre se nota, quizás la recompensa no se da al instante ni cuando uno lo quiere, pero a la larga eso se da.

Cuando te asignan nuevos proyectos, más tareas, responsabilidades y cuando seguís trabajando ahí es porque te eligen para que formes parte de su equipo de trabajo.

En cuanto a si es recompensado económicamente, creo que la cámara tiene otros tiempos en cuanto a eso.

¿Consideras que en las relaciones de trabajo que se dan, entre vos y tu jefe, existe un compromiso recíproco? Si/No. Ejemplifique.

Sí. Esto es política, y la relación se construye bajo una confianza plena y compromiso hacia la gestión que lleva tu jefe para el bien de su provincia. Además de eso, siento un apoyo pleno de mi jefa, confianza y lealtad de mi parte.

Por ejemplo, tuve un episodio muy particular en el trabajo, donde ella apoyo mi postura frente a todo un grupo de personas, y eso fue un feedback para mí, estando claro que la relación se había construido bajo la confianza de que vamos para el mismo lado.

Contrato psicológico, ¿Consideras que en algún momento de la relación laboral se generó una ruptura del contrato? Si/No. En caso de que se haya manifestado un malestar, ¿Qué expectativas o factores crees que influyeron en esa relación?

¿Cómo accionaste ante esa ruptura?

No. Te cuento cuando termine su mandato.

Cuando estás en planta transitoria y tu jefe finaliza el mandato, es como volver a empezar, pero confío en mi jefa de que va a haber continuidad y se va a asegurar de que podamos seguir con trabajo.

Sin embargo, se dieron pequeñas crisis, a veces parece que tu trabajo no se valora, que es todo quejas y quizás malos modos para decir las cosas, pero después pasa, y uno pone en la balanza otras cosas o suma todo.

Quizás hoy me planteo la expectativa de la carrera que uno tiene acá adentro, sobre cómo ir creciendo.

Plan de carrera, ¿Crees que tus jefes y la Institución, acompañan y alientan este deseo de desarrollo tuyo?; ¿A través de qué acciones?

Mi jefa confía mucho en mí y en mis capacidades, me fue asignando tareas de mucha responsabilidad, como es la coordinación de asesores, y me va poniendo desafíos.

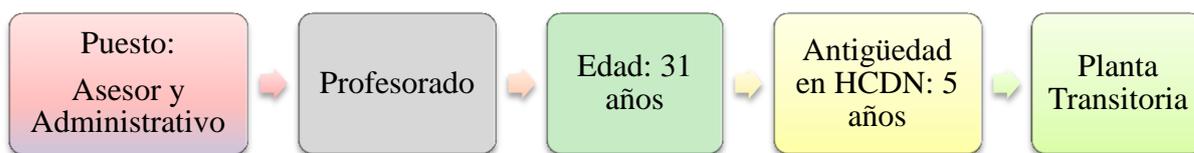
En cuanto a la institución, ofrece capacitaciones y uno puede aprovecharlas.

Creo que desde ambos lados te dan el herramental para que vos construyas, de ahí a que vos las aproveches y hagas una linda carrera con eso, depende de tu iniciativa y deseo.

¿Qué acciones consideras que se podrían poner en práctica para desarrollar tu potencial? (Nuevas responsabilidades, capacitación, más apoyo de la dirección, entre otras)

Formación más específica en el tema legislativo, y por parte del jefe, la posibilidad de que te asignen tareas que sean cada vez más desafiantes y motivadoras.

Anexo 6.8. Entrevista Núm. 8



Expectativas Laborales, ¿Qué expectativas tenías al ingresar a la Cámara?

Las expectativas fueron fruto de la conversación con el legislador, tenían que ver con armar un equipo técnico y un equipo de confianza para poder realizar acciones de militancia y políticas concretas para poder beneficiar a mi provincia.

De las expectativas mencionadas, ¿Consideras que algunas no se han cumplido? De ser así, ¿cuáles?

En particular, me gustaría que lo técnico legislativo de la evaluación de proyectos pudiese ir con más fluidez para que las leyes no caduquen en el camino, como un modo de saber que lo que haces y elaboras en un proyecto se ve plasmado en la realidad, en un plazo aceptable.

En cuanto a la variación de las expectativas, en lo personal, empecé a vincularme con el gremio de la cámara de diputados, dado que es de mi interés la cultura y la música. Comencé a presentar proyectos que se fueron canalizando muy bien.

Actualmente, ¿Qué es lo que más te motiva a estar en la organización?

Que hay un equipo conformado en base a la confianza, a las recomendaciones y el feedback propio de la experiencia compartida. Pasa a ser un equipo de trabajo donde la cuestión de los cargos y los nombres son meramente formales y trabajamos en conjunto, y eso está buenísimo.

Anteriormente, ¿Has trabajado en otras empresas? Si/No. De ser así, ¿Qué te motivo a buscar otras oportunidades laborales?

Sí.

Lo que me motivó fue la continuidad laboral.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, ¿Percibís que tenés oportunidades en la HCDN para aprender y crecer?

Sí. Hay varios cursos, capacitaciones y en lo particular, en el despacho, se apoya económicamente que se puedan hacer posgrados.

Respecto a tener equilibrio entre lo laboral y la vida personal, ¿Qué lugar ocupa el trabajo en tu vida: es lo más importante; otorga estabilidad económica; espacio de crecimiento personal; espacio de socialización?

En gran medida es un espacio de sustento. En mi caso particular, viajo mucho por la música, entonces necesito disponibilidad de tiempo. Y el trabajo me brinda esa posibilidad.

¿Estás al tanto de lo que se espera de vos en el trabajo? Si/No. ¿Contás con un feedback sobre tu desempeño que favorezca a tu aprendizaje?

No, lo he preguntado pero no hay una respuesta concreta. Las veces que hablo con mi jefe de esto, es un construir día a día, ladrillo a ladrillo, a veces los desafíos son cambiantes y hay que adaptarse.

Creo que lo que más se espera de mí, o del equipo, es generar, ser usina generadora de ideas y de iniciativas diversas que mantengan en el tapete la actividad política.

Tampoco cuento con feedback. Es un gran déficit.

Reconocimiento laboral, ¿Crees que si rendís al máximo, esto se nota y es recompensado favorablemente?

Creo que se nota, no sé si es recompensado en términos económicos, porque no depende solamente de que crezcas en ese ámbito. Pero sí a través de más responsabilidades y más tareas.

¿Consideras que en las relaciones de trabajo que se dan, entre vos y tu jefe, existe un compromiso recíproco? Si/No. Ejemplifique.

Implícito. El compromiso se expresa cuando veo o siento su satisfacción respecto del trabajo realizado, cuando necesito cosas para lo personal y él no tiene ningún problema en facilitármelas o la confianza que demuestra, que para mí son síntomas o expresiones del compromiso para con uno.

Contrato psicológico, ¿Consideras que en algún momento de la relación laboral se generó una ruptura del contrato? Si/No. En caso de que se haya manifestado un malestar, ¿Qué expectativas o factores crees que influyeron en esa relación? ¿Cómo accionaste ante esa ruptura?

No. Si hubo malestares, fueron más de incompreensión mía que de una cuestión real del vínculo. Es decir, me llevo tiempo entender a mi jefe, cómo piensa, es un jefe totalmente distinto al anterior, entonces esa comprensión de cómo trabaja una y otra persona implicó una transición para mí. Tenemos muy buena comunicación y eso ayuda.

Plan de carrera, ¿Crees que tus jefes y la Institución, acompañan y alientan este deseo de desarrollo tuyo?; ¿A través de qué acciones?

No hay un aliento concreto expresado en algo, hay respeto, por ende todo lo que tenga que ver con mi faceta profesional artística no se cuestiona y me dan el tiempo y el espacio para que lo pueda hacer.

¿Qué acciones consideras que se podrían poner en práctica para desarrollar tu potencial? (Nuevas responsabilidades, capacitación, más apoyo de la dirección, entre otras)

Creo que las hay, yo no las estoy aprovechando, hay charlas en el ICAP por ejemplo; a través del instituto es por donde canalizan todo lo que tenga que ver con la formación de los empleados de la cámara.

Sí, creo que puede haber más cosas, a mí me encanta el campo de lo cultural y me parece fundamental poder legislar muy fuerte sobre eso.

ANEXO 7. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS DE LOS DIPUTADOS NACIONALES.

Anexo 7.1. Entrevista Núm. 1



¿Cuál es su función principal en la organización? ¿Cómo está conformado su equipo de trabajo?

Soy Diputada Nacional por la provincia de La Rioja, además de formar parte de otras comisiones, ejerzo actualmente la presidencia de la comisión de recursos naturales y conservación del ambiente. Asumí en el periodo 2012 y represento a la provincia de La Rioja.

Mi equipo está compuesto por colaboradores que están dentro del esquema de la cámara de diputados y otros que forman parte de la estructura gubernamental de la provincia. Los colaboradores son Jóvenes con poca experiencia y otros más capacitados y con experiencia en el área.

Los jóvenes a través de su impronta, de su capacidad, capacitación, del análisis que hacen, tienen una visión más holística y concreta de cada una de las temáticas que nos toca enfrentar, que muchas veces no es tan fácil.

Teniendo en cuenta su trayectoria laboral, ¿El contrato psicológico influyó en la relación laboral y en su comportamiento? Si/No. Ejemplifique. ¿Qué expectativas tenía al iniciar la relación laboral y cuáles tiene hoy?

No. Creo que cuando uno elige los equipos técnicos, los equipos de asesoramiento, debe tener un feedback, brindar tranquilidad en el trabajo, intercambiar las diferentes problemáticas con profesionalismo superando cualquier instancia. Entiendo como un contrato psicológico; al análisis de dos personas en una búsqueda de soluciones, en una búsqueda de un estudio de la temática y también de la interacción que tenemos como seres humanos, dentro del equipo que formamos.

Si no existiría ese equilibrio, si no existiría la mesura y el trabajo entre esas dos personas que se van entendiendo a medida que se van conociendo, se produciría un quiebre en la relación contractual y psicológica.

Para mí las expectativas no cambian, es una sola, es el cumplimiento de la relación de trabajo. Hay que tener esa convicción de para qué estamos trabajando y sobre todo en este contexto y donde las relaciones políticas institucionales tienen que ser conocidas por la gente con la que trabajo para que justamente podamos llegar a un entendimiento, y por sobre todo, lealtad y confianza que debemos tener en esta actividad.

Actualmente los jóvenes profesionales irrumpen en las organizaciones con valores diferentes, gustos e ideas propias, en su opinión, ¿Cuáles son los motivos que impulsan a la contratación de estos jóvenes en la HCDN?

Empecé muy joven a trabajar y con el mismo anhelo con el que yo buscaba trabajo en mi profesión en su momento. Hoy es la expectativa que veo en los jóvenes, tal vez, las experiencias sean positivas o negativas, trato de ayudar a los jóvenes en la búsqueda de nuevas oportunidades, de conocimiento, de trabajo, de formación, que es la expectativa que tuve en mi etapa de juventud.

En relación a su trayectoria y el contrato psicológico que se ha reconstruido a lo largo de estos años ¿Pone en práctica sus vivencias para construir un contrato psicológico con estos jóvenes que perpetúe la relación en el tiempo y logre concretar las expectativas de ambos?

Totalmente. Trato de buscar justamente que aquellos que están en la etapa de juventud, tengan experiencias positivas y sigan a través de la enseñanza y la transmisión del conocimiento. Además, considero que todo está relacionado con la formación de uno y aprender de las experiencias.

¿Qué es lo que espera de estos jóvenes en el desarrollo de sus tareas en la Cámara?

La superación, el deseo de buscar la formación de ellos mismos, la experiencia también hace a su sumatoria de formaciones, eso hace mucho, y también pretendo que estos jóvenes estén formados para poder enfrentar el día de mañana cualquier situación que les toque desempeñar, desde el ámbito profesional, como así también de la parte de empleo, de trabajo.

¿Se ocupa de indagar sobre las expectativas, intereses y motivaciones de estos jóvenes colaboradores suyos? Si/No. Ejemplifiqué.

En general no, uno va conociendo a los jóvenes en la medida que da la oportunidad de trabajo, los veo cómo actúan, escucho sus inquietudes, el compromiso al trabajo, pudiendo tener un criterio de valoración para su calidad de profesionalismo.

¿En alguna oportunidad sintió que el contrato psicológico se quebró con sus colaboradores? ¿Por qué causas?; ¿Influyó en su comportamiento?

Soy exigente en cuanto al tema del cumplimiento. En algunos casos se produce un quiebre, cuando entran a jugar factores como el desinterés y falta de compromiso, entonces, ahí se produce el quiebre, generando desconfianza y tiendo a no convocarlos nuevamente.

¿Se ocupa de otorgarle a los jóvenes profesionales tareas desafiantes que estén relacionadas con sus intereses y sirvan como una oportunidad de aprendizaje? Si/No. Ejemplifique.

Caso concreto de quien lleva adelante la comisión de recursos naturales, por ejemplo, tiene el desafío de manejar toda una instancia, no tan solo en las relaciones humanas con las que tiene que entrevistarse, ver el análisis de proyectos, interactuar, vaya si es un gran desafío, por lo tanto, son expectativas que tal vez tengan internamente, o que ellos no sabían que las tenían, y a medida que se les delega responsabilidades, fue naciendo en ellos el interés de querer saber, aprender y buscar otros parámetros en su formación.

¿Usted habla con estos jóvenes colaboradores sobre cómo se sienten en el trabajo y su planificación de carrera dentro de la Cámara? Si/No.

No, porque el interés es, por ejemplo, buscar la mejor condición y estabilidad a los colaboradores, como legisladora es mi desafío, potenciarlos para que con el tiempo, sean los propios referentes de su propio trabajo.

¿Dedica tiempo para orientarlos y comentar sobre su desempeño, recompensando favorablemente sus avances? Si/No.

No. El feedback lo hago a medida que voy trabajando, la devolución de cada una de las acciones de las comisiones y del trabajo interno que realizamos. El debate, el análisis, el trabajo en todas las comisiones, forman parte estructural de lo que llevamos acá adelante, dentro del despacho.

¿Genera cambios en los contenidos de trabajo, para que siempre tengan algo nuevo que aprender, impulsando su crecimiento y desarrollo profesional? Si/No.

Siempre estoy haciéndolo, porque siempre estoy con una temática diferente, generando las acciones, los contactos, las decisiones, los puntos de vista, los intereses, así que, por lo tanto, sí.

¿Se interesa en el desarrollo profesional que puedan tener estos jóvenes colaboradores dentro de la HCDN? Si/No.

Por supuesto que sí, eso va concatenada con la pregunta anterior, es decir, la seguridad que yo le dé a los jóvenes profesionales a partir de su trabajo, de su dedicación, va a ser la formación que ellos van adquiriendo y tal vez en un despacho sean “aves de paso”,

pero les permite crecer, y la interrelación con las distintas instituciones, comisiones que puedan generar. El que no sepa aprovechar esta oportunidad es porque no tiene interés en desarrollarse, profesionalmente ni en lo personal.

Desarrollo de Carrera de los jóvenes profesionales, ¿Cómo percibe el desarrollo de carrera que puedan tener en la Cámara?

Totalmente creo que pueden desarrollar su carrera en la cámara. Por ejemplo, pueden dirigir una comisión.

¿Cree que es posible llevar a cabo acciones que impulsen el desarrollo de carrera? Si/No. ¿Cuáles?

Si. Desde mi profesión como legisladora y desde la cámara como institución.

Las acciones, en cuanto a capacitación, se podría hacer una interacción entre lo que es la cámara de diputados y los jóvenes profesionales, cumpliendo el rol de mentores. Lo cual contribuye a la labor del legislador.

Anexo 7.2. Entrevista Núm. 2



¿Cuál es su función principal en la organización? ¿Cómo está conformado su equipo de trabajo?

Soy Diputada Nacional por la Provincia de San Juan, tomé el equipo que ya venía trabajando con la diputada anterior de nuestra provincia, con lo cual lo integran varias personas de 30 años aproximadamente de edad, y de entre 40 y 50 años, es un equipo diverso en cuanto a edad, antigüedad en su tarea y experiencia.

Teniendo en cuenta su trayectoria laboral, ¿El contrato psicológico influyó en la relación laboral y en su comportamiento? Si/No. Ejemplifique. ¿Qué expectativas tenía al iniciar la relación laboral y cuáles tiene hoy?

Yo, al contrato psicológico, lo hice explícito respecto a las expectativas de trabajo primero y de lo valorativo. Nos propusimos primero, el espíritu de equipo de trabajo, siendo prioritario que haya buen ánimo, buen trato, buen diálogo entre el equipo de trabajo, más que la capacidad técnica o profesional que puedan tener en sí mismos.

También hice división de tareas, hay un momento donde cada uno es protagonista y responsable de algo puntual. Lo otro que priorizamos fue el buen trato y la buena

relación con el resto de los equipos de trabajo de los otros diputados y de la cámara, la solidaridad con el resto del cuerpo de asesores y el ponerse a disposición; después conversamos sobre la exigencia de cumplir y pautas de trabajo, el ser proactivos es fundamental.

No hubo cambios en las expectativas laborales porque confié en que íbamos a poder armar un equipo de trabajo sólido y lo tenemos.

Actualmente los jóvenes profesionales irrumpen en las organizaciones con valores diferentes, gustos e ideas propias, en su opinión, ¿Cuáles son los motivos que impulsan a la contratación de estos jóvenes en la HCDN?

Mis colaboradores vienen del equipo de trabajo de la diputada anterior, las experiencias y caminos que se trazan no se desaprovechan. Para mí es valioso el conocimiento y aprendizaje con el que cuentan.

En relación a su trayectoria y el contrato psicológico que se ha reconstruido a lo largo de estos años ¿Pone en práctica sus vivencias para construir un contrato psicológico con estos jóvenes que perpetúe la relación en el tiempo y logre concretar las expectativas de ambos?

Trabajo desde los 19 años en la administración pública, me ha tocado tener muchos jefes distintos, estar en áreas distintas y estudiaba. Mi jefa siempre me permitió faltar para rendir parciales, el estudio es un valor. Hoy traslado eso a los jóvenes.

¿Qué es lo que espera de estos jóvenes en el desarrollo de sus tareas en la Cámara?

Además de que trabajen en equipo como remarqué anteriormente, espero que den lo mejor de sí y cuando el 10 de diciembre de 2017 mi gestión finalice, que a mis colaboradores les quede experiencia, un currículum y un camino abierto, porque esta actividad depende de años de mandato, nosotros pasamos y ellos pueden quedarse o no. La idea es que ellos se puedan quedar y sino se quedan, que se puedan ir a otro lugar, y tengan recursos, nuevas competencias técnicas, etc.

¿Se ocupa de indagar sobre las expectativas, intereses y motivaciones de estos jóvenes colaboradores suyos? Si/No. Ejemplifiqué.

Sí. Les he preguntado qué quieren hacer, dónde quisieran estar, escucho sus opiniones.

¿En alguna oportunidad sintió que el contrato psicológico se quebró con sus colaboradores? ¿Por qué causas? ¿Influyo en su comportamiento?

Con un solo colaborador que tuve al principio, no compartía los valores, no trabajaba en equipo y su individualismo no predisponía bien a todo el grupo. Al tiempo decidió irse.

¿Se ocupa de otorgarle a los jóvenes profesionales tareas desafiantes que estén

relacionadas con sus intereses y sirvan como una oportunidad de aprendizaje? Si/No. Ejemplifique.

Constantemente se están gestionando tareas y actividades diferentes que sean acordes a los intereses de los colaboradores.

¿Usted habla con estos jóvenes colaboradores sobre cómo se sienten en el trabajo y su planificación de carrera dentro de la Cámara? Si/No.

Sí. Suelo preguntar cuál es el horizonte de cada uno, a veces te dicen..bueno doy hasta acá, porque el interés que tienen pasa por otro lado.

¿Dedica tiempo para orientarlos y comentar sobre su desempeño, recompensando favorablemente sus avances? Si/No.

Sí, hacemos reuniones de equipo, y esas reuniones tienen que ver con ir evaluando la tarea y proponiéndonos nuevos objetivos.

¿Genera cambios en los contenidos de trabajo, para que siempre tengan algo nuevo que aprender, impulsando su crecimiento y desarrollo profesional? Si/No.

Sí, pero los ajustes hay que hacerlos cuando es necesario. Hago una reunión al mes, se evalúan los proyectos, revisamos cuántos tenemos, qué tengo que corregir, qué tienen que corregir los asesores, se decide en conjunto.

Se interesa en el desarrollo profesional que puedan tener estos jóvenes colaboradores dentro de la HCDN? Si/No.

Sí, porque si tu equipo no te acompaña vos no podes con todo. Entonces, que el equipo trabaje conforme con su posibilidad laboral. Por ejemplo, a los que están estudiando les pedí que sigan estudiando, para mí es un valor y los colaboradores de la planta que no están con estudios universitarios toman los cursos de la cámara, los incentivo mucho a eso.

Desarrollo de Carrera de los jóvenes profesionales, ¿Cómo percibe el desarrollo de carrera que puedan tener en la Cámara?

Creo que tienen mucho futuro como asesores y poder llegar a ocupar lugares importantes desde su rol.

¿Cree que es posible llevar a cabo acciones que impulsen el desarrollo de carrera? Si/No. ¿Cuáles?

Por ejemplo, brindar los tiempos necesarios para que puedan estudiar, gestionar mejores condiciones de contratación en cuanto a la categorización.

ANEXO 8. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS DEL ÁREA DE RRHH

Anexo 8.1. Entrevista a Directivo del Área de Recursos Humanos



Jóvenes profesionales, ¿Cree que hay una tendencia cada vez mayor a la contratación de jóvenes profesionales dentro de la HCDN? De ser así, ¿Cuáles son los motivos?

La cámara de diputados cuenta con unas 5000 personas aproximadamente, de los cuales la mitad es permanente y la mitad es temporaria, es planta política que se renueva. La mitad son jóvenes profesionales.

Desde Recursos Humanos ¿Qué estrategias se implementan para retener y formar equipos conformados por jóvenes profesionales?

No hay una estrategia en sí, para retener a los jóvenes profesionales, porque la mitad de la planta es planta política. Acá en la cámara hay una generación nueva que está cambiando, esa planta temporaria ahora es un poquito más joven que antes y esos jóvenes que entran son profesionales, pero la cámara no tiene un plan para retenerlos, el fin de esa planta temporaria es entrar con el diputado e irse con el diputado, al ser planta política.

¿Qué contribuciones o aportes considera que hacen estos jóvenes profesionales en la HCDN?

La de asistir al legislador más que nada.

Hoy los más profesionales son los taquígrafos, porque entran por concurso y van ascendiendo de acuerdo a su capacitación o capacidad. Los que están en información parlamentaria también ingresan por concurso, se perfeccionan para cada tema, y son especialistas en eso, es un servicio que se le brinda al legislador.

Dentro de 3 o 4 años el cambio generacional va a ser mayor y la cámara va a poder diferenciar, ésta es la planta profesional, capacitada, que hace cursos, que asciende, y ésta es la planta política, con jóvenes que ingresan por mandato y no retenerlos, el fin es que se vayan con el diputado. Persiguiendo así, que la cámara tenga personal profesional en su planta permanente, y que su función sea de asistir.

Recursos Humanos, ¿Indaga sobre las expectativas, intereses y motivaciones de estos jóvenes profesionales miembros de la HCDN? A grandes rasgos, ¿Podría mencionarlas?

Los recursos humanos van por ese camino, de perfeccionar, de que los jóvenes tengan incentivo, que sean profesionales. Toda la estructura de la cámara se está armando para que haya profesionales capacitados, tanto en lo legislativo como en lo parlamentario.

En cuanto a incentivos, a modo de motivación, hoy existe el plus para aquellos que están en el área de seguridad, mantenimiento o informática, automotores y obras, si tiene estudios relacionados con su función, dirigido a la parte técnica, hoy se está comenzando con esto, luego saltaremos a otro escalón, tratando de incentivar, motivar a un joven para que se profesionalice y darle un cargo.

¿Qué es lo que se espera de estos jóvenes en el desarrollo de sus tareas en la Cámara?

Hoy por hoy, no se le pide ningún tipo de exigencia, porque son para puestos que no requieren una formación profesional, sino más bien de oficio, si nos dirigimos al total, para lo otro, como dije, que pueda asistir al legislador, profesionalmente.

¿Considera que estos jóvenes profesionales tienen expectativas de desarrollarse laboralmente dentro de esta HCDN, planificando su carrera en torno a esta Institución?

Hoy por hoy el cargo es una cuestión muy política. Es un organismo un poco contradictorio entre sí, que se mezcla la política con la administración, y a su vez, en el medio, está la idea de hacer cursos, programas de incentivos, de inclusión. Lo ideal sería que el joven que entra a la cámara sepa que puede ascender y que por lo menos los cargos jerárquicos son de carrera, y de acuerdo a la capacitación. En la administración pública todos los cargos deberían ingresar por concurso, pero no hay concurso, sacando taquígrafos e información parlamentaria, la persona no entra por concurso, pero creo que vamos a ese camino.

¿Cómo percibe el desarrollo de carrera que puedan tener estos jóvenes en la Cámara?

Acá no hay una carrera, no es que vos entras como cadete y terminas como diputado nacional, vos podés entrar como cadete y después ser director, ahí se te corta la carrera, lo otro lo haces por afuera, políticamente.

¿Recursos Humanos, se interesa por el desarrollo profesional que puedan tener estos jóvenes dentro de la HCDN?

Esto es un organismo político, no tuvo continuidad en el tiempo como para poder ir formando políticas. El congreso se afirmó en lo básico, en hacer una oficina de personal, en ver como se manejaba la planta política, recién ahora se están implementando estrategias de recursos humanos.

¿Desde Recursos Humanos, cuentan con programas y planes de acción que impulsen el desarrollo de carrera de estos jóvenes en la HCDN? De ser así, ¿Podría mencionarlos?

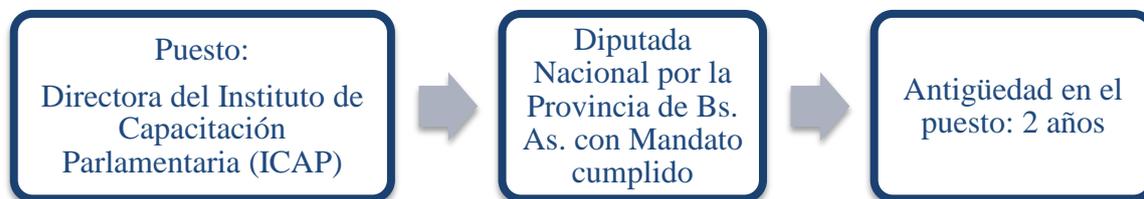
El ICAP trabaja en paralelo, ofrece varios cursos para profesionales de la actividad parlamentaria, pero recursos humanos hace cursos más dirigidos al total.

Hoy no hay una política de recursos humanos como en las empresas, todavía tenemos una escuela de administración de personal, pero todo esto va a llegar, se está acomodando para que se haga motivación, análisis de puestos o desarrollo, pero eso no se aplica acá todavía, en un futuro cuando se afiance como institución quizás sí.

Para usted, ¿Cuál debería ser el Rol de Recursos Humanos en la gestión de la Generación Y, ¿Dónde se presentan nuevas realidades y nuevos retos?

En cuanto al rol de los recursos humanos, nosotros acá lo que hacemos es dedicarnos puramente a administrar los recursos humanos. Enfocándonos en como estábamos hace 7 u 8 años atrás, actualmente se le está dando más importancia a la intervención en los recursos humanos con respecto a la capacitación, creo que en un futuro se va a avanzar en ese tipo de rol, en tratar de captar jóvenes profesionales, incentivarlos, motivarlos para que se queden o para darles más función real.

Anexo 8.2. Entrevista a Directiva del Instituto de Capacitación Parlamentaria (ICAP)



Jóvenes profesionales, ¿Cree que hay una tendencia cada vez mayor a la contratación de jóvenes profesionales dentro de la HCDN? De ser así, ¿Cuáles son los motivos?

Sí, creo que sí. Los motivos son varios, el legislador se encuentra con el desafío de que si bien él necesita colaboradores que tengan profundas convicciones políticas, al mismo

tiempo necesita ciertos conocimientos, destrezas, para moverse en el mundo de la elaboración de leyes.

En el caso de los diputados, senadores y legisladores del interior la tendencia se hace mayor, ya que a veces se encuentran con que no pueden traer toda una cantidad de colaboradores del interior entonces se reemplazan sus vínculos de confianza por vínculos más técnico en los colaboradores.

El que se acerca al congreso, en general, es el estudiante de la UBA y entonces para mí, si bien hay una mayor tendencia a convocar jóvenes profesionales, se pierde tanto en materia de compromiso con las ideas políticas como en materia de una mirada federal, porque el corte de estos jóvenes, es un corte donde prima una mirada tecnocrática, pero poco comprometida con la política, porque su origen es la facultad o su saber técnico, entonces, se junta una inexperiencia política con una ausencia de mirada federal.

Desde el ICAP ¿Qué estrategias se implementan para retener y formar equipos conformados por jóvenes profesionales?

La estrategia es una estrategia abierta de formación.

El Instituto de Capacitación Parlamentaria tiene a su cargo la capacitación del personal de la HCDN, promoviendo el fortalecimiento de las capacidades de gestión en ámbitos legislativos, brindando conocimientos e intercambiando experiencias que colaboran con un ejercicio más pleno de la democracia.

Esto es una casa política, por lo tanto acá no se puede venir con la pretensión de hacer una carrera estable; porque en realidad vos venís con una propuesta política, esa propuesta política es movible, dinámica, por lo tanto, particularmente no genero en los jóvenes expectativas respecto de que ese curso les da más chance de continuidad, lo que les da chance de continuidad es su capacidad y su destreza de comprometerse y de formar parte del círculo de confianza de un determinado legislador.

Entonces lo que hace el ICAP es tratar de hacerles comprender cómo es la actividad política, y por lo tanto, comprender en qué tipo de trabajo están, que no equivale a estabilidad.

Entonces, cuando uno es asesor del legislador o forma parte de la cámara de diputados, lo primero que tiene que comprender, es la naturaleza política de su trabajo, porque sino vas a aplicar nociones de estabilidad a un espacio que es naturalmente inestable, por naturaleza, para la cámara de diputados la inestabilidad laboral no es un accidente, es inherente a la naturaleza de la cámara de diputados.

¿Qué contribuciones o aportes considera que hacen estos jóvenes profesionales en la HCDN?

El aporte mayor es que tienen una fuerte contracción al trabajo y al estudio, son muy metódicos, cumplidores, responsables. Tuve muy buenas experiencias en general, con mis propios asesores cuando fui diputada y ahora con mis colaboradores.

Además, manejan con mucha facilidad las tecnologías de la información y de la comunicación, las cuales son muy útiles para hacer investigaciones.

ICAP, ¿Indaga sobre las expectativas, intereses y motivaciones de estos jóvenes profesionales miembros de la HCDN? A grandes rasgos, ¿Podría mencionarlas?

No.

¿Qué es lo que se espera de estos jóvenes en el desarrollo de sus tareas en la Cámara?

En el caso de los jóvenes que vienen de profesiones liberales que sean profesionales de espíritu colectivo, que sean cada vez más políticos, más militantes y más comprometidos. En el caso de los jóvenes que vienen de la militancia, que sean jóvenes más técnicos, más estudiosos, o sea, nosotros necesitamos técnicos cada vez más políticos y políticos cada vez más técnicos. Esto vale también para el corte etario de la juventud.

¿Considera que estos jóvenes profesionales tienen expectativas de desarrollarse laboralmente dentro de esta HCDN, planificando su carrera en torno a esta Institución?

Lamentablemente sí.

Entonces, hay dos expectativas, el joven que sigue la carrera del legislador o el joven que ingresa en el congreso en las plantas más estables. Ahora, ninguno puede levantar la mano y decir, yo vengo de un concurso o me llamaron por un aviso en el diario. La naturaleza, el origen de su cargo, es de origen político, lamentablemente después quieren aplicar reglas de carrera que no son propias al ingreso del puesto.

Ponen demasiadas expectativas en un espacio dinámico de no permanencia, muy inestable como espacio laboral.

¿Cómo percibe el desarrollo de carrera que puedan tener estos jóvenes en la Cámara?

A mí me gustaría que tuvieran una dinámica de aprendizaje, que sea un espacio donde acompañen el proyecto político en determinado momento y ese capital se lo lleven. Yo preferiría que acompañen el proyecto político con el que entraron.

¿El ICAP, se interesa por el desarrollo profesional que puedan tener estos jóvenes dentro de la HCDN?

Se interesa por la formación, a través de las capacitaciones, cursos, actividades que se hacen desde este Instituto.

¿Desde el ICAP, cuentan con programas y planes de acción que impulsen el desarrollo de carrera de estos jóvenes en la HCDN? De ser así, ¿Podría mencionarlos?

No, invitamos a mirar todas las posibilidades de estudio que hay, ofrecemos opciones de formación para los trabajadores.

Nosotros damos oportunidades de formación, no de carrera, la carrera es muy inestable.

Para usted, ¿El ICAP podría trabajar en conjunto con el Área de recursos humanos? De ser así, ¿Cuál debería ser el Rol del ICAP en la gestión de la Generación Y?, ¿Dónde se presentan nuevas realidades y nuevos retos?

Estamos separados con el área de recursos humanos, desde el departamento de capacitación de personal hacen capacitaciones más operativas, nosotros vamos más a lo doctrinario, hemos hecho esa división de la tarea.

Pero todavía no hay un sistema de carrera, no hay una relación entre lo que nosotros hacemos con un modelo de carrera y que esté en marcha.

Soy partidaria de un trabajo dinámico, no quiero que los jóvenes se resignen a un trabajo estable, quiero jóvenes que se apoderen, que logren poner en funcionamiento los proyectos en la provincia en la que están.

En cuanto al rol del ICAP, es el de la formación, como un servicio para el legislador. Lo que ha pasado en este último tiempo, es que se puso en valor al ICAP, está al servicio de todos los trabajadores una amplísima gama de cursos. Ahora, si es acorde con el estilo de trabajo de la generación “Y”, sí, es el grupo de la cámara que aprovecha el ICAP y este Instituto le da respuesta a su sed de aprendizaje, porque, el antiguo trabajador de la cámara ya conoce el reglamento, la generación “Y”, si no tuviera el ICAP, no tiene manera, entonces por default se da que la generación “Y”, es una generación que es central en la tarea del ICAP, no porque el ICAP se lo proponga, sino porque es al grupo al que más le sirve lo que el ICAP hace.

En cuanto a nuevos retos, el Instituto tiene que ponerse al servicio del nuevo proyecto que traiga la nueva presidencia.