

# 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

## **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.

En la actualidad hay cuatro generaciones compartiendo e interactuando en las empresas. El ingreso al mercado laboral de una nueva generación, ejerce una importante influencia sobre todos los sistemas de gestión de las empresas. (Molinari; 2011).

La Generación “Y” se compone de jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000. 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 Argentina<sup>1</sup> 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. 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 presente trabajo se desarrolla en el contexto de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, siendo una de las dos cámaras que forma parte del Congreso de la Nación Argentina. En la Institución se observa una creciente participación de los jóvenes, en los sectores de servicios de asesoría y administrativos.

---

<sup>1</sup>Consultora líder de Recursos Humanos a nivel mundial.

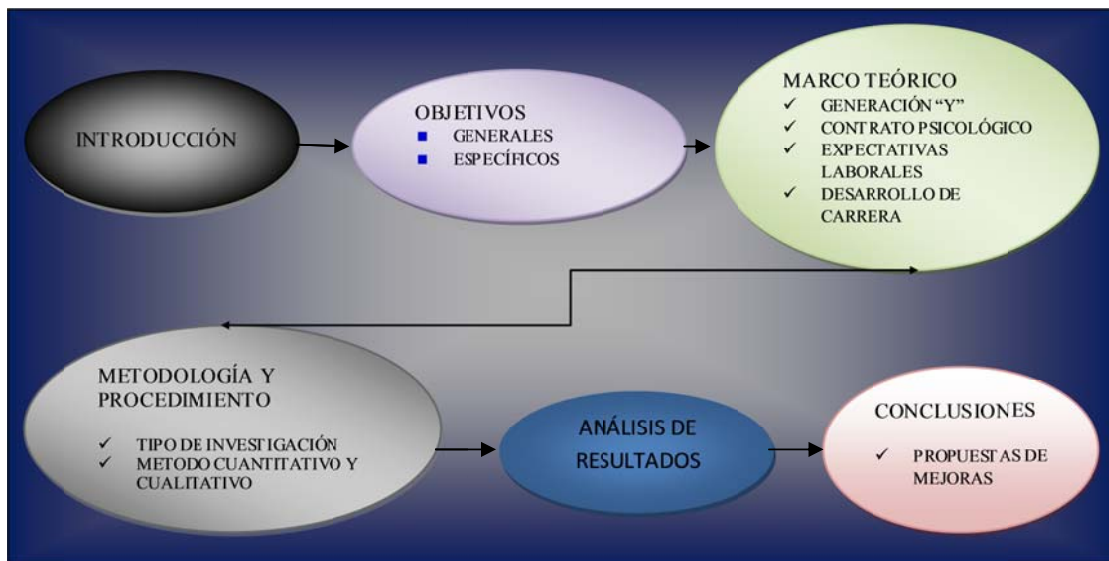
Es aquí donde nos planteamos los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes de la Generación “Y”, con respecto a su participación en la institución? ¿Cuál es la correspondencia lograda entre las expectativas de los jóvenes profesionales de la Generación “Y”, sus Referentes (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? Y finalmente, ¿Qué influencia las decisiones de los jóvenes profesionales de continuar o desvincularse de la HCDN?

El presente trabajo es descriptivo, cuanti/cualitativo y transversal, centrado en 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. Los objetivos generales que guiaron nuestra investigación son los siguientes:

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

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.

La exposición de la tesis se organizó de la siguiente forma:



## 2. Antecedentes y Planteo teórico

En relación con los trabajos científicos sobre el tema, podemos hacer referencia a un reciente trabajo titulado; *"Generación Y: Sus expectativas laborales"*, liderado por Pozzi, S.M. (2013), de la universidad de San Andrés, en el cual se examinó sobre las expectativas presentes en esa generación y el nivel de prioridad e importancia que le asignan a las mismas. Se investigó acerca del concepto de empleabilidad, como factor individual que influye en el contrato psicológico de un individuo, identificándolo como un factor relativamente importante en la determinación de una relación laboral ventajosa, denotando que se ha sustituido la noción de que las carreras se desarrollan dentro de los límites de una sola organización y que las mismas presentan fronteras.

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

Entonces basándonos en lo planteado por la autora Molinari (2011), se analizaron las características distintivas de la Generación "Y", nacidos entre

1980 y 2000, para posteriormente introducirnos conceptualmente en el contrato psicológico, entre la organización de estudio y los jóvenes de la Generación “Y”.

Schein (1982), define contrato psicológico como un conjunto de expectativas que operan en los miembros de la organización, las cuales no están escritas ni normadas formalmente. Su importancia radica en la búsqueda de mejora en la relación organización-empleado. El autor identifica 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.

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.

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.

Comenzamos definiendo la variable **expectativas laborales**, según lo propuesto por Capelli (2001), quien 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. Para Schein (1982), se originan cuando las personas infieren promesas que esperan se cumplan en vistas de una relación laboral fructífera a largo plazo. El análisis de las expectativas nos permitirá identificar aquello que los empleados buscan conseguir de su relación laboral.

Respecto al **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. 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. Capelli (2001), afirma que cada individuo es el responsable del desarrollo de su carrera. 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.

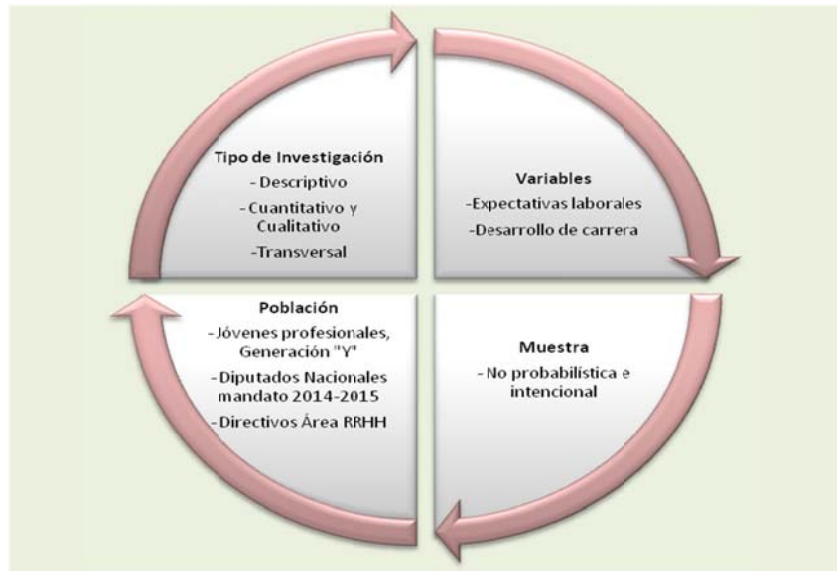
El viejo contrato social, donde la empresa brindaba trabajo seguro y el empleado lealtad de por vida, no funciona. (Cortese, 2002). Para la Generación “Y”, no existe el concepto de seguridad laboral. Lo que importa es la seguridad de carrera o empleabilidad. La seguridad laboral, tal como la entienden hoy y la entenderán en el futuro, no depende de las empresas sino de cada uno. Es frente a esta nueva realidad que se establece el concepto de empleabilidad, o también llamado careerism. Para Hatum (2010), 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.

Estos conceptos se articularon con los resultados obtenidos de la encuesta y de las entrevistas en profundidad, a partir de ahí se relacionan ambas variables.

### **3. Materiales y Métodos**

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo, cuanti/cualitativo y transversal. Pretendemos 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 gráfico se resumen los elementos de la metodología aplicada en nuestra investigación:



Síntesis de los Elementos de la metodología. Elaboración propia.

Los criterios de selección del caso estudiado para un mejor análisis se agrupan en los siguientes sujetos:

- De los Jóvenes son: Edad, Profesión, Estudios complementarios, Tipo de Puesto y Área en la que se encuentra trabajando, Antigüedad en la organización.
- 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".
- De los Directivos del Área de Recursos Humanos son: Rol que cumple dentro del área y Antigüedad en el ejercicio de funciones dentro del área.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se seleccionaron para hacer el relevamiento de los datos relacionados a las variables de nuestro trabajo y que nos permitieron analizar tanto información cualitativa como cuantitativa, se muestran en el siguiente cuadro:



Técnicas e Instrumentos seleccionadas en la investigación. Elaboración propia.

A partir de la revisión de la literatura y teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, el Instrumento utilizado para la aplicación de la técnica cuantitativa fue un cuestionario destinado a describir el perfil de los Jóvenes profesionales de la Generación “Y” y cuestionarios sobre expectativas laborales, Careerism y Planeación de carrera. El diseño de esta encuesta, nos permitió obtener y analizar datos cuantitativos de las variables consideradas expectativas laborales vinculadas al desarrollo de carrera de la generación “Y”, fue extraído de la mencionada tesis de Pozzi (2013), y se adaptó a nuestro trabajo de investigación. Y se aplicaron las entrevistas en profundidad a Jóvenes profesionales de la Generación “Y”, a Diputados Nacionales y a Directivos del área de Recursos Humanos, con el objetivo de profundizar sobre las variables en estudio y así complementar ambos resultados.

#### **4. Resultados y Discusión**

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” 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.

## **5. Conclusiones/Recomendaciones**

Las conclusiones y aportes de este trabajo se encuentran relacionadas con la muestra seleccionada 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 se realiza dentro de dicho contexto.

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.

A partir de lo anterior, se podrían sugerir las siguientes propuestas de mejoras:

### **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 un 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.

## 6. 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](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%C3%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](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](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](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”: por qué 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](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-cambian-las-reglas-generacion-y>