

LAS EXPECTATIVAS DE EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y PRIVADA DE LAS NUEVAS GENERACIONES

The Work- Life Balance Expectations Of The New Workers Generations

**As Expectativas Do Balanço Entre A Vida No Trabalho E A Vida Pessoal Das Novas
Geracoes De Trabalhadores**

Mariela Natacha Golik

Universidad del Centro Latinoamericano – UCEL – Argentina

marielagolik@yahoo.com

Submissão: 26/11/2011

Aprovação 25/01/2013

Resumen

La fisonomía de las organizaciones está cambiando debido a la integración de una nueva generación, portadora de expectativas y valores diferentes que las precedentes. La *Generación Y*, caracterizada por la búsqueda del éxito profesional, pero sin hacer concesiones en la vida privada, es desde hace algunos años el objeto de atención de la Dirección de Recursos Humanos. Paralelamente, se observa una mayor preocupación por la calidad de vida en los lugares de trabajo.

El objetivo del presente estudio es identificar las expectativas de los jóvenes *Y* con respecto al equilibrio entre vida laboral y privada. Para ello, se llevó adelante un estudio por medio de un cuestionario estandarizado, en una muestra de 217 estudiantes universitarios de grado.

Los resultados demuestran que un 53,4% de los encuestados aspiran a trabajar de manera autónoma. Los criterios priorizados para la elección laboral son: perspectivas de evolución, desarrollo personal y profesional, interés del trabajo y equilibrio vida profesional-vida privada. Los jóvenes tienen interés tanto en desarrollar su carrera como en lograr un equilibrio entre vida laboral y privada. No se observan diferencias importantes de género. En conclusión, los responsables de Recursos Humanos, que deseen atraer y retener a los miembros de este grupo, deberán brindar respuestas adaptadas a estas expectativas.

Palabras clave: *Generación Y*, equilibrio vida laboral - vida privada, desafíos de la Dirección de Recursos Humanos

1. Introducción

En los últimos años, la problemática de la calidad de vida en los lugares de trabajo ha adquirido un lugar más importante en la reflexión sobre las políticas y prácticas desarrolladas por las empresas. En las mismas, las diferentes demandas ligadas a la articulación entre vida profesional y privada se han vuelto una constante. La importancia estratégica de una gestión eficaz de la interfase entre vida laboral y vida privada es reconocida por numerosos autores (Nord *et al.*, 2002; Siegel *et al.*, 2005; Forsyth & Polzer-Dedruyne, 2007; Lyonette *et al.*, 2007).

A su vez, los beneficios establecidos por la legislación son frecuentemente insuficientes y limitados. Asimismo las empresas que ponen en marcha políticas de *Work Life Balance*¹ han aumentado ostensiblemente (v.g. horarios flexibles y reducidos los días viernes en L'Oreal, viernes sin e-mails en Lenovo, Intel y Deloitte & Touche, etc.), como así también las iniciativas gubernamentales como la "Charte de Parentalité" (Francia) o el Plan Concilia (España)².

Si bien la primeras exigencias sobre la conciliación trabajo y familia o vida privada tuvieron lugar en los países desarrollados, a comienzos de la década de 70's, luego de la ruptura del modelo de referencia de la era industrial, donde predominaba la estructura familiar clásica; es a partir de los años 90's que el tema adquiere un desarrollo exponencial. Los factores que contribuyeron a este fenómeno son, entre otros, la globalización y aceleración de la economía (Gaborit, 2008), la entrada masiva de las mujeres en el mercado laboral, y la consiguiente multiplicación de parejas con carreras duales (Thévenet, 2000; Grant-Vallone & Donaldson 2001; Steil, 2007; Kirrane & Monks, 2008), el aumento de familias monoparentales y la natalidad tardía (Steil, 2007; Houston, 2005; Drew *et al.*, 1998).

La interacción de múltiples factores sociales, individuales y familiares tiene fuerte impacto en el manejo del tiempo de cada persona (Gaborit, 2008), tornando difícil el equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo, a la familia y al resto de las actividades (v.g. vida deportiva, etc.) (Barel & Fremeaux, 2005).

Paralelamente, asistimos a un cambio en la fisonomía de los lugares de trabajo, ligado a la integración de una nueva generación caracterizada por valores, estilos y aspiraciones diferentes de sus predecesoras (*Baby boomers* y *Generación X*), la llamada *Generación Y* o *Millennials* (nacidos entre 1979 y 1994) (Smola & Sutton, 2002).

Las personas que nacieron en un mismo período de tiempo comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos (eventos políticos, situaciones económicas o cambios tecnológicos) que tienen una influencia estable a lo largo de sus vidas (Smith & Clurman, 1997; Smola & Sutton, 2002). De modo que cada generación desarrolla diferentes actitudes, la denominada *personalidad generacional* que es aquella que determina lo que los individuos esperan del trabajo, el tipo de entorno laboral deseado y la forma de satisfacer estas necesidades.

¹ Los empleados son seres humanos de manera integral. La expresión *Work Life Balance* se refiere a la conexión.

² BOE 300 (publicado el 16/12/2005)

De modo que nuestra problemática de análisis se encuentra en la intersección de dos temáticas de preocupación creciente en las empresas. Por un lado, el equilibrio entre vida profesional y privada y, por otro lado, la integración de una nueva generación a los lugares de trabajo.

En un contexto de competencia creciente por el talento, las organizaciones deben hacer prueba de ingenio para atraer a los jóvenes considerados como altos potenciales para poder lograr una ventaja competitiva (Batt & Valcour, 2003; De Cieri *et al.*, 2005). Según las teorías de la congruencia entre las personas y su entorno (Kristof-Brown *et al.*, 2005), los individuos son atraídos por sistemas de gestión de recursos humanos que sean coherentes con sus valores y preferencias. De modo que aquellas organizaciones interesadas en atraer, motivar y retener talentos pertenecientes a esta generación deberán diseñar estrategias *customizadas* a las características particulares de este grupo (Eisner, 2005; Koppe & Swanberg, 2008). Por este motivo, es necesario conocer las expectativas de los jóvenes *Y sobre* la interfase entre vida laboral y privada.

2. Fundamentos teóricos

La *Generación Y* (nacidos entre 1979 y 1994) (Smola & Sutton, 2002), también llamada generación *Why*, *Millennials*, *Internet Generation* (Martin & Tulgan, 2004; Martin, 2005), y otros términos relacionados con tecnologías como *Google Generation*, plantea nuevos desafíos para los Directores de Recursos Humanos. Esta generación, hija de los *Baby boomers*, está fuertemente influenciada por las tecnologías de la información, más particularmente Internet³. Contrariamente a la *Generación X*, los *Y* no han vivido el pasaje a la sociedad del saber, han nacido en ella, es decir son nativos digitales (Zemke *et al.*, 2000; Paré, 2002; Raines 2002; Gorman *et al.* 2004).

Frecuentemente criticados por su falta de lealtad, muchos de ellos han visto a sus padres invertir en su carrera profesional, comprometiéndose con las empresas, trabajando sin pausa, renunciando a su vida privada para luego ser despedidos⁴. Esto produjo una desacralización del trabajo y una crisis de confianza hacia las empresas, impulsándolos a pensar más en sí mismos y a privilegiar el corto plazo, debido a que el largo plazo es muy incierto. Son impacientes, quieren todo rápido, dos años es mediano plazo y tres años ya es demasiado. Las actitudes y comportamientos en el trabajo traducen este sentimiento de traición (Zemke, *et al.*, 2000). Como consecuencia, entre las características principales de este grupo encontramos que quieren tener éxito profesional, y al mismo tiempo tener una vida personal y familiar realizada (Thévenet, 2000; Albert *et al.*, 2003), sin reproducir los mismos errores que sus padres. Desean acuerdos flexibles de trabajo que permitan lograr un equilibrio con su vida privada (HR Magazine, 2009; Jerkiewicz, 2000) y rechazan la invasión de la vida privada por el trabajo⁵. El trabajo no ocupa más un rol central en sus vidas ya que desvían gran parte de sus intereses hacia el “no trabajo” (Castel, 2003). El trabajo no es más el único medio de realización (Zemke *et al.*, 2000), es un medio más entre otros (Zoll, 2001; Sérieyx, 2002).

De manera que un trabajo el ideal sería aquel que permita conciliar las obligaciones profesionales con los otros dominios de su vida. A diferencia de la generación anterior, donde las variables económicas eran dominantes, otros beneficios son valorados tales como flexibilidad temporal y espacial (Bosco & Bianco, 2005) y entornos de trabajo informales. Si bien anticipan que tendrán que trabajar más de 40 horas semanales (Zemke *et al.*, 2000), valoran fuertemente el tiempo destinado a actividades personales y familiares (Lewis *et al.*, 2002; Smola & Sutton, 2002; Sturges & Guest, 2004).

En resumen, valoran un trabajo que les sea significativo pero también desean autonomía y flexibilidad para realizar las tareas a su manera y ritmo (Martin, 2005).

Llegan a los lugares de trabajo con expectativas muchos más elevadas que las generaciones anteriores (Raines, 2002). La pregunta es cómo visualizan los jóvenes en sus primeros pasos, o próximos a ingresar al mercado laboral, la relación entre la esfera laboral y privada.

El conflicto potencial entre trabajo y familia fue descrito como la anticipación de presiones incompatibles procedentes de los futuros roles familiares y laborales (Cinamon, 2006). Según este autor, el conflicto potencial surge de las expectativas sobre las exigencias y demandas

³ Internet constituye una herramienta esencial del desarrollo cognitivo y social de esta generación. Habitados a usar desde la infancia computadoras y medios de comunicación, son rápidos y se adaptan fácilmente a nuevas herramientas.

⁴ 75 % de jóvenes ha sido criado en el seno de una familia monoparental o recompuesta (Hebert, 2005). « Portrait d'une génération » www.latoiledesrecruteurs.com/newsletter/article.aspx?l=fr&id=396.

⁵ Universum interrogó más de 14.000 estudiantes (Universum Student Survey, 2008) y por tercer año consecutivo, los estudiantes aspiran a un equilibrio entre vida profesional y privada.

que estos roles implican para las personas. Friede (2005) sugiere que el conflicto potencial es la creencia que la participación en el futuro rol laboral interferirá en el rol familiar y viceversa. Por su parte, Conlon (2002) afirma que, desde la etapa estudiantil, los individuos son conscientes de las opciones laborales que permitirán un mayor o menor ajuste entre sus expectativas profesionales y personales. Esta toma de consciencia se plasmará en los aspectos privilegiados en la elección del primer empleo, la conciliación entre carrera y vida privada, la elección de la edad para tener hijos y los beneficios esperados de un futuro empleador.

Según la literatura, el conflicto potencial entre vida profesional y privada, y en consecuencia los aspectos privilegiados al momento de elegir estarán condicionados por diversos factores, entre ellos el sexo del individuo y su contexto familiar.

Una mirada de investigaciones sugiere diferencias significativas de género en las actitudes y los valores vinculados con el trabajo, como la satisfacción laboral, la compensación y las aspiraciones de carrera (Noblet *et al.*, 2008; Platsidou & Agalotis, 2008; Kirrane & Monks, 2008). Esta diferencia también influye la interfase trabajo-familia.

Algunos estudios (Burley, 1994; Livingston *et al.*, 1997; Friede, 2005) afirman que ser mujer se vincula a menores niveles de conflicto potencial. Por el contrario, en otros estudios la relación es inversa (Cinamon, 2006). Si bien hoy en día ambos sexos aspiran a desarrollar una carrera profesional, los estereotipos culturales siguen atribuyendo a la mujer la responsabilidad primaria del hogar. Otros autores, como Ryan *et al.* (2001), afirman que no existen diferencias de género. De manera que nos interrogamos si las mujeres serán más propensas a reflejar el potencial conflicto de vida laboral y vida privada/familiar en los aspectos privilegiados al momento de elegir un empleador.

Otro factor a destacar es el contexto familiar. Según la literatura (Aschaffenburg & Maas, 1997; Helwig, 1998; Loughlin & Barling, 1998; Schoon & Parsons, 2002), las actitudes de los jóvenes hacia el trabajo están significativamente influenciadas por las experiencias laborales de sus padres. Según Bosco & Bianco (2005), los patrones de trabajo maternos inciden fuertemente en las elecciones de vida de las mujeres.

De modo que la labor profesional de los padres ejercerá una influencia importante en la percepción de conflicto entre ambas esferas. El background y las actitudes hacia el gerenciamiento de la interfase trabajo-familia y la transmisión intergeneracional de valores y actitudes de las personas de más edad a las generaciones más jóvenes es un aspecto básico de la teoría de la socialización (Super, 1957). La familia sirve como un agente de socialización, de transmisión de valores de una generación a otra. Según la teoría del rol social (Eagly, 1987), los niños, de diferente sexo, están influenciados desde edad temprana por los mandatos culturales y los comportamientos que son apropiados. Como resultado, las mujeres y los hombres experimentan diferentes mensajes acerca de su carrera y de aquello que esperan de un vínculo laboral (McMahon & Patton, 1997). Aquellos jóvenes cuyas madres trabajan fuera del hogar, al considerar esto natural, percibirán menos conflicto vida laboral-vida privada. El hecho de provenir de una familia con carreras duales influenciará las actitudes hacia la búsqueda de equilibrio.

3. Objetivos de investigación

La *Generación Y* es portadora de nuevos valores y de exigencias que podrían entrar en colisión con aquellos dominantes en las empresas, producto de valores y formas de hacer de las generaciones anteriores. En consecuencia, nuevos desafíos se plantean en la adopción de diferentes prácticas de Recursos Humanos.

El objetivo del presente estudio es explorar las expectativas de los jóvenes universitarios *Y*, en sus primeros pasos o próximos a integrarse al mercado laboral, sobre la problemática del equilibrio vida profesional y privada. Estableciendo el grado de importancia otorgada a los diferentes beneficios propuestos por las organizaciones Asimismo, se analizará la incidencia del sexo (puntos de convergencia y de divergencia entre hombres y mujeres, modelo sexuado o modelo andrógino⁶) y de la inserción laboral de los padres sobre estas expectativas.

4. Metodología del estudio

4.1 Muestra del estudio

La muestra, de carácter no probabilístico, está compuesta de 217 estudiantes de 2º, 3º y 4º año de carreras vinculadas con administración de empresas: recursos humanos (4,6 %), finanzas (5,1 %), contabilidad (6,9 %), administración de empresas (28,6 %), marketing (9,2 %) y comercio internacional (45,6 %) de una Universidad Privada situada en Argentina (56,2 % de hombres, 43,8 % de mujeres, edad promedio 23,3 años).

Tabla 1: Características de las personas que respondieron a la encuesta (n = 217)

		FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sexo	Masculino	122	56,2
	Femenino	95	43,8
Edad (promedio 23,3 años)	< 20 ans	25	11,5
	20-25 ans	136	62,7
	26-30 ans	56	25,8
Estado civil	Soltero	173	79,7
	En pareja	35	16,1
	Casado	7	3,2
	Divorciado	2	0,9
Nivel de estudios	2º año	10	4,6
	3º año	103	47,5
	4º año	104	47,9
Tipo de formación	Contabilidad	15	6,9
	Comercio Internacional	99	45,6
	Finanzas	11	5,1
	Marketing	20	9,2
	Recursos Humanos	10	4,6
	Administración	62	28,6

4.2. Herramienta de recolección de datos

⁶ Ausencia de divergencias entre sexos (Hernández-Ruiz, 2008)

Los datos fueron recolectados por medio de un cuestionario previamente validado en una muestra de jóvenes franceses (Lethielleux & Guillemin, 2008). El mismo comprende 84 preguntas, evaluadas con una escala de Likert de 6 puntos (0 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), organizadas en las siguientes 7 secciones: datos biográficos (sexo, edad, estudios, estado civil, etc.), status laboral en el que se imaginan en 5 años, criterios determinantes en la elección del primer empleo luego de la obtención del título de grado, edad programada para tener hijos y criterios de esta elección, actividad laboral de los padres, percepción del equilibrio entre vida profesional y privada, y beneficios determinantes para la elección de su futuro empleo.

4.3 Estadística

Los datos serán presentados en porcentajes y promedios con desviación estándar. Se analizarán diferencias estadísticamente significativas en las diferentes secciones del cuestionario, de acuerdo a edad y sexo, utilizando los tests de chi-cuadrado y T de Student. Un valor $P < 0,05$ se considerará como estadísticamente significativo. Para el análisis de datos se utilizará el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 19 para Windows.

5. Resultados

5.1 Expectativas de status laboral de los jóvenes en 5 años

Entre el status empresario (36 %) y el status free-lance o trabajador independiente (17,5 %), un total de 53,5% de los estudiantes planean ser independientes. Esta intención refleja la expectativa de autonomía y de flexibilidad. No se observa incidencia de género en la predilección de los diferentes status. Estos resultados demostrarían un acercamiento en los valores laborales de mujeres y hombres lo que sugeriría un modelo andrógino, como lo observó Hernández-Ruiz (2008) en el caso español.

Tabla 2: Relación entre sexo y status laboral esperado

			Status laboral en el que se imagina en 5 años			Total
			Autónomo/ freelance	Empleado	Empresario	
Sexo	Mujer	Recuento	14	51	30	95
		%	14,7	53,7	31,6	100,0
	Hombre	Recuento	24	50	48	122
		%	19,7	41,0	39,3	100,0
Total		Recuento	38	101	78	217
		%	17,5	46,5	35,9	100,0

5. 2: Factores privilegiados en la elección del primer empleo

Para explorar estos factores se propusieron los criterios presentados en la Tabla 3.

Tabla 3: Aspectos privilegiados en la elección del primer empleo

Criterios Elección de su primer empleo	N	Media	DS.*
Perspectivas de evolución (desarrollo interno de carrera)	217	4,53	0,75
Desarrollo personal y profesional (oportunidades de aprendizaje)	217	4,52	0,68
Interés del trabajo	217	4,42	0,81
La posibilidad de equilibrar la vida privada y la vida profesional.	217	4,00	1,13
Nivel de responsabilidad	217	3,98	0,90
Beneficios (prepaga, seguro de vida, bonus, educación, etc.)	217	3,94	1,02
Status profesional propuesto	217	3,92	0,99
Remuneración	217	3,88	1,03
Seguridad del puesto de trabajo	217	3,80	1,06

Lugar de trabajo	217	3,77	1,05
Posibilidad de disponer de tiempo libre para otras actividades	217	3,74	1,11
Horarios de trabajo	217	3,62	1,00
Naturaleza del trabajo	217	3,48	0,99
Horarios flexibles	217	3,40	1,25
Reconocimiento social	217	3,13	1,38
Cercanía del trabajo a su domicilio	217	3,00	1,33
Semana laboral comprimida (más horas por día a cambio de un día libre)	217	2,77	1,55
Compatibilidad de horarios con los de guardería y escuelas	217	1,88	1,79

* Desviación standard

Los criterios privilegiados por los jóvenes de la *Generación Y* al elegir el primer empleo son, como lo muestra la Tabla 3, los factores ligados al desarrollo personal y al puesto de trabajo (v.g. perspectivas de evolución). Los miembros de esta generación son exigentes con respecto a sus condiciones de trabajo y los medios puestos a disposición por la empresa para su realización. Estos brindan mayor importancia a sus posibilidades de evolución (desarrollo de carrera en la empresa), a su desarrollo personal y profesional (ligado al concepto de empleabilidad) y al interés de la misión y el nivel de responsabilidad propuesto en el momento de la elección del primer empleo. Sin embargo, en cuarto lugar, es mencionada la posibilidad de equilibrar la vida profesional y privada.

Por otra parte, en lo que concierne a los criterios para la elección del primer empleo, sólo constatamos algunas diferencias significativas por sexo. Las variables donde se manifiestan estas diferencias son: el desarrollo personal y profesional, la seguridad en el puesto de trabajo y la naturaleza del empleo. Estos tres factores son más importantes para las mujeres (Tabla 4). Consideramos que estos resultados están en línea con los de Conlon (2002); Morinaga *et al.* (1993) y Spade & Reese (1991), quienes afirman que la centralidad del trabajo es similar para ambos sexos. Por otra parte, estos resultados apoyarían la tesis de un modelo andrógino en esta generación.

Tabla 4. Factores privilegiados en el momento de la elección del primer empleo (*)

Medias, desviaciones standard y valores <i>t</i> de las variables							
Variables	Mujeres n = 95		Hombres n = 122		T	Df	P
	Prom.	DS	Prom.	DS			
Desarrollo personal y profesional	4,63	0,67	4,43	0,70	2,13	215	0,034
Seguridad en el puesto de trabajo	3,98	1,00	3,66	1,10	2,18	215	0,030
Naturaleza del trabajo	3,67	0,94	3,34	1,00	2,53	215	0,012

* Sólo se incluyen las correlaciones significativas

Df = degree of freedom

DS= Desviación standard

Por otra parte, no se observaron diferencias significativas en los criterios privilegiados según si ambos padres ejercen una actividad o no (63,6% ambos padres trabajan. En el 36,4% que sólo trabaja uno de los padres en el 89% de los casos lo hace solo el padre).

A pesar de que las diferencias de géneros en numerosas actitudes de trabajo están bien documentadas (Giles & Rea, 1999; Charles, 2007; Kirrane & Monks, 2008) al igual que Sanders *et al.* (1998) no se observa evidencia de un impacto importante de este factor en los aspectos privilegiados vinculados con la interfase trabajo-familia entre la gente joven.

Coincidente con la literatura (Zemke *et al.*, 2000; Martin & Tulgan, 2001; Eisner, 2005; Vandenberghe, 2004) podemos observar que la *Generación Y* otorga una importancia central al desarrollo personal y profesional. En esta línea, las posibilidades de desarrollo interno de carrera, las oportunidades de aprendizaje y el interés del trabajo son identificados como factores determinantes a la hora de elegir el primer empleo. Sin embargo, una vez garantizados estos aspectos, la posibilidad de equilibrar la vida laboral y privada es un factor también determinante de la elección. Esto nos demuestra que, si bien hay problemáticas vinculadas con el equilibrio que aparecen con más fuerza luego de la constitución de una familia, la preocupación con respecto al balance vida laboral-vida personal se manifiesta como un factor de elección de manera temprana. En resumen, a pesar de la ambicionar un buen desarrollo de carrera, no están dispuestos a postergar su vida privada. Estos resultados están en línea con otras investigaciones que indican que los candidatos potenciales, independientemente del status de los padres, se encuentran atraídos por políticas de balance familia-trabajo, carriles de carrera flexibles (Honeycutt & Rosen, 1997; Carless & Wintle, 2007) y horarios flexibles (Rau & Hyland, 2002).

5. 3. Factores determinantes en la elección de la edad para tener el primer hijo

Estos factores fueron analizados de acuerdo al sexo (Tabla 5) y a la edad (Tabla 6):

Tabla 5: La edad para tener el primer hijo por sexo de los encuestados

		Edad para tener el primer hijo					Total
		< 25 años	25 - 30 años	31- 35 años	36- 40 años	41-50 años	
Sexo	Femenino	N 1	61	29	3	0	94
		% 1,1%	64,9%	30,9%	3,1%	0,0%	100,0%
	Masculino	N 1	56	58	4	2	121
		% 0,8%	46,3%	47,9%	3,3%	1,7%	100,0%
Total		N 2	117	87	7	2	215
		% 0,9%	54,4%	40,5%	3,3%	0,9%	100,0%

Tabla 6: La edad para tener el primer hijo por edad de los encuestados

		Edad para tener el primer hijo					Total
		< 25 años	25 - 30 años	31- 35 años	36- 40 años	41-50 años	
Sexo	- 20 años	N 0	20	5	0	1	26
		% 0,0	76,9	19,2	0,0	3,8	100,0
	20-25 años	N 1	85	47	2	0	135
		% 1,7	63,0	34,8	1,5	0,0	100,0
	25-30 años	N 1	12	35	5	1	54
		% 1,9	22,2	64,8	9,3	1,9	100,0
Total		N 2	117	87	7	2	215
		% 0,9	54,4	40,5	3,3	0,9	100,0

Los resultados de la Tabla 5 demuestran que la mayoría de los encuestados (54,4%) desean ser padres entre los 25 y los 35 años. Sin embargo, la edad para tener hijos, al igual que en los estudios de Barnett *et al.* (2003), Conlon (2002), y Friede (2005), difiere entre sexos. En línea, 64,9% de las mujeres piensan tener el primer hijo entre los 25 y 30 años, es decir al comienzo de la carrera profesional, mientras que solo 46,3% de los hombres consideran esta posibilidad ($P = 0,007$). Estas diferencias estarían explicadas en parte, por el límite temporal del período biológico reproductivo de las mujeres y esto impacta en las trayectorias laborales de las mujeres. Los resultados indican que las mujeres, en su mayoría, no desean posponer la maternidad. Como lo remarcan Lethielleux & Guillemain (2008), estos resultados son importantes para los futuros empleadores, ya que los jóvenes no consideran postergar su vida para después de sus primeros años de integración en las empresas. Como consecuencia, será necesario encontrar un justo equilibrio entre estas dos facetas.

En cuanto a los criterios que determinan la elección de la edad para tener el primer hijo, en la Tabla 7 podemos observar que los criterios privilegiados son, en primer lugar, la voluntad de invertir los primeros años en la carrera profesional (28,1%), y en segundo lugar, encontrar a la persona correcta (25,8%). Sin embargo, existe una diferencia significativa por sexo ($P = 0,047$), ya que en las mujeres el criterio más frecuente es la voluntad de invertir los primeros años en la carrera (38,9%), seguido por la elección personal (encontrar a la persona correcta) (26,3%), mientras que en los hombres el criterio más frecuente es poder aprovechar de la vida en pareja sin hijos (27,9%). Este hallazgo podría vincularse al hecho que la carrera de las mujeres suele verse afectada por la maternidad. Otro criterio de diferenciación entre géneros es la remuneración, las mujeres le otorgan menos importancia que los hombres.

Tabla 7: Criterios que determinan la edad para tener el primer hijo

	Frecuencia	Porcentaje
La voluntad de invertir los primeros años en la carrera	61	28,1
Por elección personal (encontrar a la persona correcta)	56	25,8
Aprovechar la vida en pareja sin hijos	54	24,9
La remuneración	23	10,6
Las responsabilidades de trabajo	10	4,6
El interés de la misión	9	4,1
Los horarios de trabajo	4	1,8
Total	217	100,0

5.4. Beneficios privilegiados en la elección de una empresa

En la elección del primer empleo, los jóvenes privilegiaban los factores vinculados al desarrollo profesional y luego la posibilidad de equilibrar la vida profesional y privada. Sin embargo, como podemos observar en la Tabla 8, los beneficios privilegiados en la elección de una empresa son, en primer lugar, de tipo económico (bonus, cobertura médica y apoyo económico para capacitación), siguiéndole en orden decreciente de importancia un conjunto de beneficios ligados a la flexibilidad temporal. Un aspecto importante para señalar es que, si bien se trata de una muestra de jóvenes, las licencias por paternidad y maternidad superiores a la ley aparecen como criterios relevantes. Por otra parte, se debe subrayar que a pesar de ser nativos digitales y convivir con las nuevas tecnologías, el tele-trabajo no constituye una opción de preferencia.

Si bien, según algunos autores (Guttek *et al.*, 1991), las mujeres deberían experimentar mayor conflicto trabajo-familia, y los criterios privilegiados por hombres y mujeres serían diferentes (Machung, 1989; Elizur, 1994), no observamos incidencia, sobre estos factores, ni del sexo ni del hecho de pertenecer a familias con carreras duales.

Tabla 8: Beneficios privilegiados para la elección de una empresa

	N	Promedio	DS*
Bonus por desempeño	217	4,47	0,86
Obra social /prepaga	217	4,22	1,16
Apoyo económico para capacitación	217	4,21	1,00
Días libres excepcionales	217	3,96	1,12
Horarios flexibles	217	3,85	1,15
Licencia paternidad superior a la establecida por ley	217	3,24	1,68
Licencia maternidad superior a la establecida por ley	216	3,19	1,65
Ayuda financiera	217	3,13	1,14
Gestión del stress	217	2,95	1,33
Auto de función	217	2,95	1,44
Anualización de las horas de trabajo	217	2,89	1,47
Apoyo psicológico	217	2,81	1,39
Tele-trabajo	217	2,70	1,73
Alojamiento	217	2,69	1,33
Semana de trabajo comprimida	217	2,67	1,49
Trabajo part-time	216	2,52	1,64
Club de deportes	217	2,39	1,43
Ayuda domiciliaria	217	2,35	1,20
Guardería	217	2,06	1,48
Colonia de vacaciones	217	1,98	1,48
Jornada de trabajo reducida (menos tiempo, menos salario)	217	1,95	1,57
Consejería (lavandería, trámites, compras, reservas)	217	1,83	1,30

* Desviación standard

6. Discusión

El objetivo de este estudio era investigar las expectativas de equilibrio vida laboral-vida privada de los jóvenes en sus primeros pasos laborales o próximos a integrarse al mercado de trabajo. Analizando al mismo tiempo la incidencia del sexo y la pertenencia a una familia con carreras duales.

En relación con las actitudes hacia la gestión de la interfase carrera-familia, en línea con la investigación de Sturges & Guest (2004), Lewis (2002) y Smola & Sutton (2002), los jóvenes atribuyen importancia al desarrollo de una carrera pero también a la vida personal. Imaginan una carrera que permita conciliar las elecciones profesionales y personales. Los jóvenes valoran los aspectos personales de la misma manera que los laborales. Como lo sugieren los autores Kirrane & Monks (2008), este nuevo cohorte de trabajadores refleja la cultura de la *generación X* de trabajar para vivir más que vivir para trabajar (Iadova, 2007; Quinn *et al.*, 2007). Es decir aspiran a un equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

La diferencia entre géneros, documentada en la literatura (Marini *et al.*, 1996; Kerpelman & Schvaneveldt, 1999), no fue observada en la muestra encuestada. Consideramos que como sostiene Fiorentine (1988), paulatinamente las mujeres se acercan a los valores considerados como masculinos y, por otra parte, los hombres incrementan su interés e implicación en aspectos antes considerados dominio de las mujeres. De manera que las expectativas laborales se van aproximando. En línea con el estudio de Kirrane & Monks (2008), los jóvenes, independientemente del sexo, brindan prioridad a aspectos vinculados con la carrera por sobre las expectativas de equilibrio.

La situación profesional ideal: autonomía versus dependencia

El status deseado por los jóvenes, tras 5 años de inserción profesional, muestra que una proporción importante de los encuestados (35,9%) desea desarrollar su propio emprendimiento. Es decir, entre este status y el free-lance (17,5%), un 53,4% prefiere un status que se encuentre fuera de la relación de dependencia de una organización. Es decir que el deseo de autonomía y de flexibilidad de esta generación se refleja en la elección del status laboral. En efecto, se trata de una generación que demuestra un fuerte espíritu emprendedor. Consideramos, por un lado, que esta característica está vinculada al deseo de libertad y flexibilidad de esta generación, y por otro lado, se relaciona con el fuerte sentimiento de desconfianza que manifiestan hacia las empresas producto de las experiencias vividas por sus padres. Existe una clara aspiración a acceder a status profesionales que faciliten a la persona ser actor en sus elecciones, desprendiéndose de una relación laboral que sea entendida como más restrictiva y condicionante y, por consecuencia, menos favorable a la conciliación entre las dos esferas de la vida, profesional y privada.

Desarrollo profesional y conciliación vida profesional y privada

Este estudio muestra que los jóvenes otorgan mayor importancia a sus posibilidades de evolución (desarrollo de carrera en la empresa), a su desarrollo personal y profesional (ligado al concepto de empleabilidad), y al interés de la misión en el momento de la elección del primer empleo. En cuarto lugar es mencionada la posibilidad de equilibrar la vida profesional y privada. Para los jóvenes, la noción de carrera está estrechamente vinculada al desarrollo personal, a la adquisición de nuevas competencias. A diferencia de Marston (2007), quien

sostiene que la construcción de una carrera no es un motivador principal para los *Millenials*, los aspectos observados sugieren lo contrario. Según este autor, el trabajo es una parte menos significativa de la identidad personal de esta generación y un apoyo instrumental para lograr el estilo de vida deseado. Carless & Wintle (2007) y Smola & Sutton (2002) afirman que los trabajadores Y tienen un interés en modelos de carrera flexibles ya que su prioridad es el balance entre vida profesional y privada. Sin embargo, podemos constatar que si bien el deseo de equilibrio no está ausente, en primer lugar están las variables vinculadas con el desarrollo de carrera.

Numerosas investigaciones han documentado que responder a las expectativas de los colaboradores refuerza los comportamientos deseados por la organización (Grover & Crooker, 1995; Rothausen *et al.*, 1998; Lambert, 2002). Si la empresa no responde a las demandas, la persona no dudará en buscar otro empleo. Esto significa que el trabajo debe dar sentido a su vida ya que constituye, no solamente un medio de subsistencia, sino también un medio de realización. Por este motivo, los jóvenes van a privilegiar empresas donde puedan tener un desarrollo de sus competencias profesionales y una planificación de carrera, como lo demuestra este estudio. Sin embargo, luego de los aspectos específicos del puesto, la conciliación entre la vida profesional y privada es un factor también determinante de la elección del empleo en los encuestados. Esto nos demuestra que si bien la problemática del equilibrio vida profesional y familiar aparece con más fuerza luego de la constitución de una familia, la preocupación con respecto al balance entre vida profesional y personal se manifiesta como un factor de elección tempranamente. Por otra parte, en los criterios para la elección del primer empleo constatamos algunas diferencias significativas por sexo. El desarrollo personal y profesional, la seguridad en el puesto de trabajo y la naturaleza del empleo son más importantes para las mujeres.

Tener éxito sin sacrificar todo: Desarrollo profesional sin relegar el desarrollo familiar

Según nuestro estudio, 54% de jóvenes desean ser padres entre 25 y 30 años, sugiriendo que en su mayoría no están dispuestos a postergar la formación de una familia para luego de sus primeros años de integración a las empresas. El análisis de las respuestas revela que los jóvenes no desean abandonar ninguno de los dos aspectos, ni la vida profesional ni la vida privada. En concordancia con estudios desarrollados en Francia por Beaujolin-Bellet (2008), la conciliación entre las dos esferas constituye un factor privilegiado. Para los jóvenes (sin distinción de sexo ni edad), lo más importante es tener una vida familiar armoniosa, en segundo lugar tener buena salud y en tercer lugar realizarse en su trabajo. Esto conlleva la responsabilidad, por parte de las empresas, de brindar los medios que permitan un equilibrio entre la faceta profesional y familiar, permitiendo un desarrollo holístico de la persona.

Beneficios privilegiados por los jóvenes y cambios en la forma de implicación

Los beneficios privilegiados, al momento de elegir un empleador, pueden diferenciarse en dos grandes grupos: por un lado, beneficios económicos como bonus por desempeño, cobertura médica y apoyo económico para capacitación y, por otro lado, beneficios ligados a la flexibilidad temporal en el puesto de trabajo como horarios flexibles y posibilidad de tomar días libres. Los beneficios privilegiados por los encuestados son en primer lugar de índole económico (bonus por desempeño, prepaga y apoyo económico para capacitación). De la misma manera que en el estudio de CEGOS (2009), los jóvenes sitúan el salario (62%) y las evoluciones salariales (35%) como criterios primordiales.

Estos resultados son coincidentes con los de Bretz & Judge (1994), quienes evaluaron el efecto de los sistemas de recursos humanos (salario, remuneración variable, promoción, movilidad y políticas de equilibrio trabajo-familia) sobre las decisiones de postularse para un empleo, y establecieron que individualmente el salario, las recompensas y las promociones influyen más fuertemente en la elección del empleo, pero que posteriormente las políticas de equilibrio trabajo-familia adquieren importancia. Como afirman Howe & Strauss (2000), los *Millennials* exigirán que los empleadores se ajusten a las necesidades de trabajadores que desean construir carreras y familias al mismo tiempo, y llevar adelante una vida menos estresante que la de sus padres.

En conclusión, lo que busca la *Generación Y* es tener un buen trabajo, con muchos desafíos, que le permita aprender y desarrollarse, acompañado de la posibilidad de ascender rápido en la jerarquía de la empresa, sin por ello renunciar al equilibrio entre vida profesional y privada.

Conclusiones

Esta investigación tenía por objetivo explorar las expectativas de los nuevos ingresantes al mercado de trabajo con respecto al equilibrio entre vida laboral y vida privada, y las posibles elecciones derivadas de estos intereses. El estudio de esta problemática, en las nuevas generaciones presenta un doble interés, por un lado, los jóvenes Y, ya insertos en las empresas, son responsables de numerosas transformaciones que acontecen en estas. Por otro lado, con una mirada hacia el futuro, las nuevas generaciones son portadoras de otros valores y percepciones del mundo del trabajo que constituyen un desafío mayor para el funcionamiento y desarrollo de las empresas.

La atracción y retención de los jóvenes de la *Generación Y* constituye una preocupación mayor de las organizaciones confrontadas a la llamada guerra de talentos. La pregunta es cómo las empresas podrán obtener el compromiso de estos jóvenes?

La investigación, realizada con un cuestionario estandarizado, en una muestra de 217 jóvenes pertenecientes a la *Generación Y*, ha permitido establecer una serie de características que deberían ser consideradas por las empresas al momento de proponer políticas para esta nueva generación (entre ellas inducción y socialización, contrato psicológico, beneficios, desarrollo, etc.).

Los resultados de este estudio nos han permitido comprobar que los jóvenes mantienen expectativas definidas respecto de su futura relación de empleo. Por un lado, el proyecto profesional sigue constituyendo un factor estructurante de sus vidas, aspiran a un desarrollo profesional, a realizarse en un trabajo que les resulte interesante, pero al mismo tiempo desean equilibrar estos aspectos con su vida privada. Dada las dificultades crecientes que afrontan las personas que intentan desarrollar una carrera y al mismo tiempo cumplir con los requerimientos y exigencias de la vida privada, el gerenciamiento de la interfase trabajo-vida persona seguirá constituyendo un tema central en las políticas y procedimientos organizacionales (Messersmith, 2007; Schneider & Waite, 2005; Grawitch, Trares & Kohler, 2007).

Una segunda conclusión que emerge del análisis de las respuestas es que tanto los hombres como las mujeres desean desarrollar sus carreras y al mismo tiempo balancear sus trabajos con la vida privada. Nuestros datos demuestran que la conciliación entre la esfera personal y

laboral no es una preocupación excluyente del sexo femenino, ya que no se observan diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a la prioridad otorgada al equilibrio entre vida laboral y privada. Ambos sexos muestran expectativas similares. El acercamiento de valores laborales entre mujeres y hombres nos permite plantear el afianzamiento de un modelo andrógino en las expectativas de los jóvenes Y. Estimamos que la ausencia de diferencias de expectativas, a pesar de las divergencias de género (roles, socialización, etc.), puede deberse a que, como lo afirman Machung (1989) y Powell & Maineiro (1992), las prioridades en la vida de las mujeres cambian según los cambios en el estadio de la vida personal y responsabilidades asociadas a estos. Las expectativas laborales de las jóvenes Y no están condicionadas o subordinadas a la anticipación de un conflicto de roles.

Consideramos que los resultados del presente estudio tienen implicaciones para los responsables de recursos humanos preocupados por atraer, reclutar y retener colaboradores de esta generación, quiénes deberán brindar respuestas adaptadas a la doble expectativa de tener un desarrollo de carrera interesante y al mismo tiempo un equilibrio con la vida privada. Las prácticas de equilibrio trabajo-familia permitirían atraer a los mejores empleados. Según la teoría de las señales (Erhart & Zeigart, 2005), la disponibilidad de beneficios vinculados con este área influiría en la atracción de potenciales candidatos. Aquellos empleadores que deseen atraer y retener a los miembros de este grupo deberán diseñar políticas que consideren estas expectativas (desarrollo de carrera, flexibilidad del tiempo y lugar de trabajo, ventajas sociales, etc.) y preferencias, y reconocer que muchos aspectos deberán estar *customizados* para responder a los intereses individuales.

Los valores y las expectativas entre los estudiantes universitarios han cambiado (Ng & Burke, 2006). Una forma básica en como las empresas expresan su interés por sus empleados, especialmente los nuevos contratados, es a través del salario y de los beneficios. Poseer una reputación de favorecer el equilibrio trabajo-familia transmite la idea de que la empresa desarrolla una cultura de apoyo y de cuidado de sus colaboradores. Según Holliday Wayne (2009), más allá de la compensación, tener una reputación de equilibrio trabajo-familia es importante para atraer a esta generación de postulantes y a aquellos considerados talentos. Como lo afirman Throckmorton & Gravett (2007), la manera de atraer y retener a estos trabajadores es brindarles un entorno de trabajo agradable que les ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo. El trabajo, más allá de ser un medio de subsistencia, constituye un medio de realización, esto significa que ayuda a dar sentido a la vida. Por este motivo, los jóvenes de esta nueva generación van a privilegiar empresas que les propongan actividades que les permitan aplicar las competencias adquiridas y desarrollar nuevas.

El plan de desarrollo de carrera constituye una tendencia fuerte en los estudios sobre las expectativas de las nuevas generaciones (Bourhis *et al.*, 2004; Foucher & Gosselin, 2004; Smola & Sutton, 2002). Sin embargo, si bien el deseo de poseer un proyecto de desarrollo de carrera es más fuerte en nuestros días (Audet, 2004; Smola & Sutton, 2002), en contraposición surge también la restricción de no llevarlo adelante a cualquier costo, sacrificando la vida privada.

Limitaciones e investigaciones futuras

El presente estudio presenta algunas limitaciones metodológicas, entre ellas la utilización de una muestra de conveniencia. A pesar de contener características en común con la población objetivo (jóvenes pertenecientes a la *Generación Y*), desconocemos las características de los

miembros no considerados. La utilización de una muestra menos homogénea en términos de educación y status socio-económico aportaría una mirada más integral. Consideramos que investigaciones futuras que utilicen un diseño longitudinal aportarían resultados interesantes ya que permitirían determinar en qué medida las expectativas actuales de los interrogados se traducen en acciones en concreto y si estas perspectivas permanecen estables a través del tiempo.

Referencias bibliográficas

- ALBERT, E. ; BOURNOIS, F. ; DUVAL-HAMEL, J. ; ROJOT, J. ; ROUSILLON, S. SAINSALEU, R.. Pourquoi j'irais travailler. Paris : Ed. Eyrolles, 2003.
- ASCHAFFENBURG, K.; MAAS, I. Cultural and educational careers: The dynamics of social reproduction. **American Sociological Review**, v. 62, p. 573–87, 1997.
- AUDET, M. La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, v 29, n 3, p. 20-27, 2004.
- BAREL, Y. ; FREMEAUX, S. Projets professionnelles et aide a la conciliation vie professionnelle-vie personnelle. XVIIe Congrès de la AGRH- Le travail au coeur de la GRH, 16 y 17 de novembre, 2006.
- BARLING, J. ; KELLOWAY, K. Young Workers: Varieties of Experience. Washington DC: PA Books, 1999.
- BARNETT, R.C.; GAREIS, K.C.; JAMES, J.B.; STEELE, J. Planning ahead: College seniors' concerns about career-marriage conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 62,p. 305-319, 2003.
- BATT, R.; VALCOUR, P.M. Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. **Industrial Relations**, v. 42, n 2, p. 189-196, 2003.
- BEAUJOLIN-BELLET, R. Etude sur les représentations du travail chez les diplômés de Sup de Co Reims, Reims Management School, 2008.
- BOSCO, S.M.; BIANCO, C.A. Influence of maternal work patterns and socio-economic status on Gen Y lifestyle choice. **Journal of Career Development**, v 32, p. 165–182, 2005.
- BOURHIS, A. ; DUBE, L. ; JACOB., R. La contribución de la gestion des connaissances à la gestión de la relève : le cas Hydro Québec. *Gestion*, v 29, n 3, p. 73-81, 2004.
- BRETZ, R. D.; JUDGE, T. A. The role of human resource systems in job applicant decision processes. **Journal of Management**, v. 20, p. 531-551, 1994.
- BURLEY, K. A. Gender differences and similarities in coping responses to anticipated work-family conflict. **Psychological Report**, v.74, n 1, p. 115-123, 1994.
- CARLESS, S. A.; WINTLE, J. Applicant attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. **International Journal of Selection and Assessment** v. 15, n 4, p 394-404, 2007.
- CASTEL, R. Do young people have a specific relationship to work ?. In Roulleau-Berger, L. Youth and work in te Post-Industrial City of North America ans Europe. Boston: Ed. Brill-Leiden, 2003.
- CEGOS. Les 20-30 ans et le travail : regards croisés des jeunes salariés et des DRH. France, 2009.
- CHARLES, N. Continuity and change in work-life balance choices. **British Journal of Sociology**, v.58, n 2, p. 277-295, 2007.
- CINAMON, R. G. Anticipated work-family conflict: Effects of gender, self-efficacy, and family background. **The Career Development Quarterly**, v.54, n 3, p. 202-215, 2006.
- CONLON, A. L. Anticipated work-family conflict and life style expectations of female and male undergraduate and graduate students. Tesis Dissertation- University of Minnesota, 2002.
- DE CIERI, H.; HOLMES, B.; ABBOTT, J.; PETTIT, T. Achievements and challenges for work-life balance strategies in Australian organizations. **International Journal of Human Resource Management**, v 16, n 1, p. 90-103, 2005.
- DREW, E.; EMEREK, R.; MAHON, E. Women, work and the family in Europe. (Eds.) London: Routledge, 1998.

- EAGLY, A.H. Sex differences in social behavior: A social role interpretation. Hillsdale, N J: Erlbaum, 1987.
- EISNER, S. P. Managing Generation Y. S. A. M. **Advanced Management Journal**, v. 70, n 4, p. 4-15, 2005.
- ELIZUR, D. Gender and work values: A comparative analysis. **The Journal of Social Psychology**, v. 431, p. 201-212, 1994.
- EHRART, K. H., ZIEGERT, J. C. Why Are Individuals Attracted to Organizations? **Journal of Management**, v.31, p. 901-919, 2005.
- FIORENTINE, R. Increasing similarity in the values and life plans of male and female college students? Evidence and implications. **Sex Roles**, v 18, n 3, p 143-158, 1988.
- FORSYTH, S.; POLZER-DEBRUYNE, A. The organizational payoffs for perceived work-life balance support. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.45, n 1, p.113-123, 2007.
- FOUCHER, R ; GOSSELIN, A. Mettre en place une gestion de la relève: comment procéder, quelles pratiques adopter?, **Revue Gestion**, v29, n 3, automne, 2004.
- FRIEDE, A. Anticipated work-family conflict: The construct, its antecedents and consequences Michigan State University, p. 175, 2005
- GABORIT, P. Genre, temps sociaux et parentés.- Paris: L'Harmattan, 2008.
- GORMAN P, NELSON T, GLASSMAN A. The Millennial generation: A strategic opportunity. **Organizational Analysis**.v. 12, n 3, p. 255-270, 2004.
- GILES, M.; REA, A. Career self-efficacy: An application of the theory of planned behavior. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, n 3, p. 393-398, 1999.
- GRANT-VALLONE, E. J.; DONALDSON, S. I. Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. **Work & Stress**, v. 15, n. 3, p. 214-226, 2001.
- GRAWITCH, M.J.; TRARES, S.; KOHLER, J.M. Healthy workplace practices and employee outcomes. **International Journal of Stress Management**, v.14, n 3, p.275-293, 2007.
- GROVER, S. L.; CROOKER, K. J. appreciates family- responsive human resources policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non parents. **Personnel Psychology**, v 48, n 2, p. 271-288, 1995.
- GUTEK, B.; SEARLE, S. Y KLEPA, L. Rational versus gender role explanations for work-family conflict. **Journal of Applied Psychology**, v.76, p. 560-568, 1991.
- HEBERT, N. Portrait d'une génération », *La toile des recruteurs*. <http://www.latoiledesrecruteurs.com/>, 2005.
- HELWIG, C. Children's conceptions of fair government and freedom of speech. **Child Development**, v 69, n 2, p. 518-531, 1998.
- HOLLIDAY WAYNE, J. Does Reputation Matter and if so, Why? The Effects of Compensation, Work-Family, and Managing Diversity Efforts on Millennials' Job Pursuit Intentions. 24th Annual Conference for the Society of Industrial/Organizational Psychology, 2009.
- HONEYCUTT, T. L. ; ROSEN, B. Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction. **Journal of Vocational Behavior**, v. 50, p. 271-290, 1997.
- HOUSTON, D. Work-life balance in the 21st century. Palgrave-Macmillan, 2005.
- HOWE, N; STRAUSS, W. Millennials Rising: The Next Generations. New York:Vintage Books, 2000.
- HR Magazine. The multigenerational workforce: Opportunity for competitive success, march 2009<
http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_3_54/ai_n31484245/?tag=content;coll>IADO
- VA, M.A. The behavioral attitudes of young people of the post-Soviet generation. **Russian Education and Society**, v 49, n 8, p. 68-89, 2007.

- JERKIEWICZ, C.E. Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management* v 29, p. 55-74, 2000.
- KERPELMAN, J.; SCHVANEVELDT, P. Young Adults' Anticipated Identity Importance of Career, Marital, and Parental Roles: Comparisons of Men and Women with Different Role Balance Orientation. *Journal of Sex Role*, v. 41, n 3/4, p 29, 1999.
- KIRRANE, M., MONKS, K. Attitudes Towards Managing the Work-Family Interface: The Role of Gender and Social Background. *Irish Journal of Applied Social Studies*, v. 8, n. 1, p.70-89, 2008.
- KOPPEL, L ; SWANBERG, J. Introduction to special issue: work-life effectiveness: implications for organizations, *The Psychologist Manager Journal*, v. 11, p. 1-4, 2008.
- KRISTOF-BROWN, A.L. ; ZIMMERMAN, R.D. ; JOHNSON, E.C. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, v. 58, p. 281-342, 2005.
- LAMBERT, S. J. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 801-815, 2000.
- LETHIELLEUX, L. ; GUILLEMIN, M. Les défis du salarié équilibriste. Institut Rémois de Gestion: 2008.
- LEWIS, S., SMITHSON, J.; KUGELBERG, C. Into work: Job insecurity and changing psychological contracts. In J. Brannen, S. Lewis, A. Nilssen & J. Smithson (Eds.), *Young Europeans, work and family*, p. 69-88, London: Routledge, 2002.
- LIVINGSTON M. ; BURLEY, K. ; SPRINGER, T. The importance of being feminine: Gender, sex role, occupational and marital role commitment, and their relationship to anticipated work - family conflict. *Handbook of Gender Research : A special issue of the Journal of Social Behavior and Personality*. v. 11, p. 179-192, 1996
- LOUGHLIN, C. A; BARLING, J. Teenagers' part-time employment and their work-related attitudes and aspirations. *Journal of Organizational Behavior*, v. 19, p. 197-207, 1998.
- LYONETTE, C. ; CROMPTON, R. ; WALL, K. Gender, occupational class and work-life conflict: a comparison of Britain and Portugal. *Community, Work and Family*, v. 10, n. 3, 283- 308, 2007.
- MACHUNG, A. Talking career, thinking job: Gender differences in career and family expectations of Berkeley seniors. *Feminist Studies*, v. 15, n. 1, p. 35-58, 1989.
- MARINI, M.; MOONEY, FAN, P.L.; FINLEY, E; BEUTEL, A. Gender and Job Values. In: *Sociology of Education*, v. 69, n. 1, pp. 49-65, 1996.
- MARTIN, C. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, v. 37, n. 1, p. 39-44, 2005.
- MARSTON, C. Motivating the 'what's in it for me? Workforce: manage across the generational divide and increase profits. Hoboken NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2007.
- MARTIN, C; TULGAN, B. **Managing Generation Y: global citizens born in the late seventies and early eighties**, HRD Press Inc., 2011.
- MARTIN, C, TULGAN, B. Managing the generation mix, part II. Top Echelon Employers, October 2004, www.topechelon.com
- MCMAHON, M.; PATTON, W. Gender differences in children's and adolescents' perceptions of influences on their career development. *School Counselor*, v. 44, p. 368-376, 1997.
- MESSERSMITH, J. Managing work-life conflict among information technology workers. *Human Resource Management*, v.46, n. 3, p. 429-451, 2007.
- MORINAGA, Y.; FRIEZE, I. H.; FRELIGOJ, A. Career plans and gender-role attitudes of college students in the United States, Japan, and Slovenia. *Sex Roles*, v.29, n. 317-334, 1993.

- NG, E. S.; BURKE, R. J. The next generation at work—business students' views, values and job search strategy: Implications for universities and employers. **Education and Training**, v. 48, n 7, p. 478–492, 2006.
- NOBLET, A.; GRAFFAM, J.; MCWILLIAMS, J. Sources of well-being and commitment of staff in the Australian Disability Employment Services. **Health & Social Care in the Community**. v.16 , n. 2, p.137-146, 2008.
- NORD, W.R.; FOX, S.; PHOENIX, A.; VIANO, K. Real-world reactions to work-life balance programmes: Lessons for effective implementation. **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 3, p. 223-38, 2002.
- OSBORN, D. P. A reexamination of the organizational choice process. *Journal of Vocational Behavior*, v. 36, p. 45–60, 1990.
- PARE, G. La génération Internet : un nouveau profil d'employés. **Gestion**, v 27, n 2, pp.47-53, 2002.
- PLAN CONCILIA. Sitio web http://www.fernocas.com/descargas/plan_concilia.pdf
- PLATSIDOU, M.; AGALLOTIS, I. Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers. **International Journal of Disability, Development & Education**, v.55, n. 1, p. 61-76, 2008.
- POWELL, G.N.; MAINEIRO, L.A. Cross-currents in the river of time: conceptualising the complexities of women's careers. **Journal of Management**, v.18, p.215-237, 1992.
- QUINN, K.; YEN, J., RISKIN, E.; LANGE, S. Enabling family-friendly cultural change. *Change*, July/ Aug., p. 42-47, 2007.
- RAINES C. Connecting generations: The sourcebook for a new workplace. Berkeley, CA: Crisp Publications, 2002.
- RAU, B. L. ; HYLAND, M. M. Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. **Personnel Psychology**, v 55, p. 111-136, 2002.
- ROTHAUSEN, T. J. ; GONZALEZ, J. A. ; CLARKE, N. E. ; O'DELL, L. L. Family-friendly backlash - fact or fiction? The case of organizations' on-site child care centers. **Personnel Psychology**, v. 51, p. 685-706, 1998.
- RYAN, A. M.; KRISKA, D.; WEST, B. J.; SACCO, J. M. Anticipated work/family conflict and family member views: Role in police recruiting. *Policing*, v.24, n 2, p. 228-239, 2001.
- SANDERS, M.M., LENGNICK- HALL, M.L., LENGNICK- HALL, C.A.; STEELE-CLAPP, I. Love and work: Career-family attitudes of new entrants to the workforce. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, p. 603-619, 1998.
- SCHNEIDER, B. ; WAITE, L. J. Being together, working apart: Dual-career families and the work-life balance. New York: Cambridge University Press, 2005.
- SCHOON, I. & PARSONS, S. Competence in the face of adversity: The influence of early family environment and long-term consequences. **Children and Society**, v. 16, n 4, p. 260–272, 2002.
- SERIEYX, H. Les jeunes et l'entreprise : des noces ambigües, Paris, Eyrolles, 2002.
- SIEGEL, P. ; POST, C. ; BROCKNER, J. ; FISHMAN, A. ; GARDEN, C. The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment, **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n.1, p. 13-24, 2005.
- SMITH, J. W; CLURMAN, A. Rocking the ages: The Yankelovich report on generational marketing. New York: HarperCollins Publishers Inc, 1997.
- SMOLA, K.; SUTTON, C. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 363-382, 2002.
- STEIL, J.M. Dual career families: The challenges and complementary benefits of home and work. **Psychology of Women Quarterly**, v.31, n. 3, p. 326-327, 2007.

- STURGES, J.; GUEST, D. Working to live or living to work: Work/life balance and organizational commitment amongst graduates. **Human Resource Management Journal**, v.14, n. 4, p. 5-20, 2004.
- SUPER, D.E. The psychology of careers. New York: Harper & Row.Spade & Reese, 1957.
- THEVENET, M. Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes. Paris : Ed. D'Organisation, 2000.
- THROCKMORTON, R.; GRAVETT, L. Attracting the younger generation. Canadian Reporter, v. 20, p. 13-16, 2007.
- VANDERBERGHE, C. Conserver ses employés productifs : Nature du problème et strategies d'intervention ». **Gestion**, v. 29, n 3, p. 54-63, 2004.
- ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers and Nexters in your workplace. New York: AMACOM Publications : 2000.
- ZOLL, R. Jeunes, sens du travail et nouvel individualisme en Allemagne, in ROULLEAU-BERGER L., GAUTHIER, M. Les jeunes et l'emploi dans les villes d'Europe et Amérique du Nord. Editions de l'Aube, p. 261-272, 2001.