

# LAS EXPECTATIVAS DE EQUILIBRIO ENTRE VIDA LABORAL Y VIDA PRIVADA Y LAS ELECCIONES LABORALES DE LA NUEVA GENERACIÓN\*

*Mariela Golik\*\**

---

\* El artículo fue producto de un proyecto sobre *Generación Y* adelantado entre marzo de 2009 y marzo 2010. El artículo se recibió el 01-06-12 y se aprobó el 01-02-13.

\*\* Ph.D. en Administración de Empresas, orientación Recursos Humanos, Universidad Paris I - Panthéon Sorbonne, Francia, 2005; Máster en Administración de Empresas, Universidad de Versailles, Saint Quentin en Yvelines, Francia, 2000; Docente en la Universidad del Centro Latinoamericano (UCEL) y en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Argentina. Correos electrónicos: mgolik@cesdec.com.ar; marielagolik@yahoo.com.ar.

## Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación

### RESUMEN

La *Generación Y* se destaca por sus creencias, aspiraciones y actitudes diferentes a las de las generaciones precedentes. Este estudio explora las expectativas de esta generación con respecto al balance vida laboral y vida privada, examinando la influencia de los padres y el género, y su impacto sobre las elecciones laborales. Mediante un cuestionario auto-administrado se interrogó una muestra de 217 universitarios de pregrado. Se encontró que los *jóvenes Y* privilegian los aspectos intrínsecos del trabajo, muestran interés tanto en desarrollar una carrera como en el equilibrio entre su vida profesional y su vida privada. El género no ejerce una influencia significativa. Se ofrece una guía para entender las expectativas de los jóvenes frente al mercado laboral.

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

**Clasificación JEL:** M12, M50.

---

## *New generation's work and life balance expectations and professional choices*

### ABSTRACT

*Generation Y* differs in its beliefs, aspirations and attitudes from previous generations. This study explores the expectations of the present generation with regards to personal and work life balance, considering parents and gender influence, as well as their impact on professional choices. A self-administered questionnaire was answered by 217 undergraduate students. The results allow observing that these youngsters give priority to intrinsic work aspects and are interested in developing and balancing their professional careers and private life demands. Gender does not have a significant influence. This study provides a guide to understanding the expectations of the youth in face of the labor market.

**Keywords:** *Generation Y*, work – life balance, human resource challenges.

**JEL classification:** M12, M50.

---

## As expectativas de equilíbrio entre vida laboral e vida privada e as escolhas laborais da nova geração

### RESUMO

A *Geração Y* se destaca por suas crenças, aspirações e atitudes diferentes às das gerações precedentes. Este estudo explora as expectativas desta geração com relação ao balanço entre vida laboral e vida privada, e examina a influência dos pais e do gênero, e seu impacto sobre as escolhas laborais. Por meio de um questionário autoaplicável, interrogaram-se 217 universitários que cursam graduação. Constatou-se que os *jovens Y* privilegiam os aspectos intrínsecos do trabalho e mostram interesse tanto em desenvolver uma carreira quanto no equilíbrio entre sua vida profissional e sua vida privada. O gênero não exerce uma influência significativa. Oferece-se um guia para entender as expectativas dos jovens diante do mercado laboral.

**Palavras-chave:** *Geração Y*, equilíbrio vida laboral-vida privada, desafios de Recursos Humanos.

**Classificação JEL:** M12, M50.

## Introducción

En los últimos años, la problemática de la calidad de vida en los lugares de trabajo exige una mayor reflexión sobre las políticas y prácticas desarrolladas por las empresas. La importancia estratégica de una gestión eficaz de la interfaz entre vida laboral y vida privada es reconocida por numerosos autores (Forsyth y Polzer-Dedruyne, 2007; Lyonette *et al.*, 2007; Nord *et al.*, 2002; Siegel *et al.*, 2005).

Si bien las primeras exigencias sobre la conciliación entre trabajo y familia o vida privada tuvieron lugar en los países desarrollados, a comienzos de la década de 1970, luego de la ruptura del modelo de referencia de la era industrial –en la cual predominaba la estructura familiar clásica– es a partir del año 1990 cuando 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 participación creciente de las mujeres en el mercado laboral (Heraty y Morley, 2000; Lo, 2003), la consiguiente multiplicación de parejas con carreras duales (Grant-Vallone y Donaldson, 2001; Kirrane y Monks, 2008; Steil, 2007), el aumento de familias monoparentales y la natalidad tardía (Drew *et al.*, 1998; Houston, 2005; Steil, 2007).

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

Paralelamente, asistimos a un cambio en la fisonomía de los lugares de trabajo, ligado al surgimiento de una nueva generación –los nacidos entre 1979 y 1994– caracterizada por valores, estilos y aspiraciones diferentes de sus predecesoras (*Baby boomers* y *Generación X*), la llamada *Generación Y* o *Millennials* (Smola y Sutton, 2002), también llamada generación *Why*, *Internet Generation* (Martin y Tulgan, 2004; Martin, 2005), y otros términos, relacionados con tecnologías, como *Google Generation*.

Según Kupperschmidt (2000, p. 66) “una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo período de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas”. Estas experiencias de vida pueden comprender guerras, movimientos políticos, transiciones económicas importantes o cambios tecnológicos que ocurren en una etapa temprana de socialización, de manera que forman la personalidad, valores y expectativas comunes para una generación (Macky *et al.*, 2008). Cada generación recibe influencia de padres, colegas, medios de comunicación y eventos políticos, económicos y sociales críticos, que producen un sistema común de valores entre las personas de diferentes épocas (Twenge *et al.*, 2010). Estas experiencias ejercen una influencia estable a lo largo de sus vidas (Smith y Clurman, 1997; Smola y Sutton, 2002).

Cada generación desarrolla la denominada *personalidad generacional* que es aquella que determina los valores, creencias y expectativas; en conclusión, lo que los individuos esperan del trabajo, el tipo de entorno laboral

deseado y las actitudes y motivaciones laborales. Estas características son únicas de cada generación y difieren de las generaciones precedentes y posteriores.

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

Numerosos artículos y notas de prensa dan cuenta de las diferencias generacionales en los rasgos de personalidad, actitudes y comportamientos (Cennamo y Gardner, 2008; Dries *et al.*, 2008; Rawlins *et al.*, 2008; Thornton y Young-De Marco, 2001; Twenge *et al.*, 2004).

Twenge *et al.* (2010), en el mismo sentido que Smola y Sutton (2002), afirman que los valores vinculados al tiempo libre y al ocio, es decir a la vida privada, se incrementan a ritmo constante a través de las generaciones mientras que la centralidad del trabajo declina. Según la literatura, la *generación Y* se caracteriza por un interés creciente en su vida privada y una pérdida ostensible de la centralidad del trabajo. De acuerdo con el pensamiento popular, desea un trabajo que les ofrezca flexibilidad, la posibilidad de estar presentes *part-time* o dejar el trabajo temporalmente para tener hijos, viajar o compartir momentos con amigos.

Sin embargo, la mayoría de la literatura, tal como afirman Twenge *et al.* (2010) descansa en fuentes no empíricas, anécdotas o ex-

trapolaciones basadas en la experiencia de vida de las diferentes generaciones; esto se acentúa en la realidad latinoamericana. La mayoría de los estudios sobre las nuevas generaciones (expectativas, valores, etc.) analizan la realidad norteamericana y se difunden estereotipos adaptados a esta. Muchas publicaciones de administración y recursos humanos de carácter no académico utilizan estos estereotipos para sus recomendaciones; sin embargo, la investigación empírica es escasa, especialmente en cuanto se refiere al conflicto anticipado entre vida laboral y vida privada.

Por otra parte, muchos de los valores, como este de la conciliación entre vida laboral y vida privada, están influenciados por la familia de origen; no obstante, la influencia parental es ignorada. Así mismo, no abordan el problema de cómo se traducen estos valores en las futuras elecciones laborales.

Por tanto, el objetivo del presente estudio es cubrir esa brecha identificada en la literatura, explorar las expectativas de la nueva generación con respecto al equilibrio entre vida laboral y vida privada (analizando al mismo tiempo la incidencia del sexo y la pertenencia a una familia donde ambos padres trabajan) y su impacto sobre las elecciones laborales, en una muestra de la población de jóvenes latinoamericanos. Dada la inexistencia, a nuestro conocimiento, de una investigación empírica que aborde estas expectativas incorporando los aspectos mencionados, consideramos el nuestro un estudio exploratorio, justificado en el estado actual de conocimientos. Nuestro objetivo no es ajustar o validar un modelo construido *ex ante*, sino explorar

las relaciones entre los diferentes aspectos identificados en la revisión bibliográfica<sup>1</sup>.

El interés de explorar las expectativas de la *Generación Y* adquiere relevante importancia ya que, en un contexto de competencia creciente por el talento, las organizaciones deben hacer prueba de ingenio para atraer a los jóvenes de alto potencial y lograr así una ventaja competitiva (Batt y Valcour, 2003; De Cieri *et al.*, 2005). Hay también en las organizaciones el imperativo estratégico de gestionar a los jóvenes talentos; según Burke (2004) en las organizaciones con 500 o más empleados, el 58% de los profesionales de recursos humanos reportó conflicto entre los trabajadores más jóvenes y los de más edad, básicamente debido a la divergencia de percepciones sobre la ética de trabajo y los requerimientos relativos al equilibrio entre vida laboral y vida privada. Si estas diferencias generacionales son fuertes y las expectativas son diferentes, los directivos necesitarán comprender los valores propios de la nueva generación y tratar a estos trabajadores de manera diferente a la del pasado.

Aquellas organizaciones interesadas en atraer, motivar y retener talentos pertenecientes la *Generación Y* tienen el reto de comprender esas expectativas sobre la interfaz entre vida laboral y vida privada y tra-

ducirlas en políticas de recursos humanos, condiciones de trabajo y beneficios concretos (Eisner, 2005; Koppes y Swanberg, 2008).

## 1. Fundamentos teóricos

Nuestro estudio comprende dos ejes temáticos; por un lado, las nuevas generaciones y, por otro, las expectativas de balance entre vida laboral y vida privada y su impacto en los aspectos claves en las elecciones laborales. Los jóvenes de la *Generación Y* plantean nuevos desafíos para las empresas. Los miembros de esta generación –hija de los *Baby boomers*– contrariamente a los de la *Generación X*, no han vivido el paso a la sociedad del saber: han nacido en ella; es decir, son nativos *digitales* (Gorman *et al.*, 2004; Paré, 2002; Raines, 2002; Zemke *et al.*, 2000).

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 despedidos. 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. Las actitudes y comportamientos en el trabajo traducen este sentimiento de traición (Zemke *et al.*, 2000). El largo plazo es muy incierto; dos años es para ellos mediano plazo y tres años ya es demasiado.

Como consecuencia, entre las características principales de este grupo encontramos que quieren tener éxito profesional, buscan un trabajo interesante, que les brinde variedad, responsabilidad y desafío; es decir, valoran el

<sup>1</sup> Al mismo tiempo el objetivo de una investigación exploratoria puede descomponerse en una serie de sub-objetivos: familiarizarse con un problema identificando sus componentes y límites, identificar hipótesis de trabajo, explorar motivaciones, actitudes y valores de las personas, comprender comportamientos y procesos de decisión y estructurar objetos y volverlos inteligibles comprendiendo su sentido (Evrard *et al.*, 1993).

significado en el trabajo (Arnett, 2004; Dries *et al.*, 2008; Lancaster y Stillman, 2003; Tulgan, 2009), y al mismo tiempo tener una vida personal y familiar realizada (Albert *et al.*, 2003; Thévenet, 2000) sin reproducir los mismos errores de sus padres. Desean acuerdos flexibles de trabajo, que les permitan alcanzar un equilibrio con su vida privada (Jerkiewicz, 2000) y rechazan la invasión de la vida privada por el trabajo<sup>2</sup>. El trabajo no ocupa ya un rol central en sus vidas; ahora orientan gran parte de sus intereses hacia el “no trabajo” (Castel, 2003). El trabajo no es ya el único medio de realización (Zemke *et al.*, 2000), es un medio más entre otros (Sérieyx, 2002; Zoll, 2001). De manera que un trabajo ideal sería aquel que permita conciliar las obligaciones profesionales con los otros dominios de su vida. Según la literatura, a diferencia de la generación anterior, donde las variables económicas eran dominantes, hoy se valoran otros beneficios, tales como flexibilidad temporal y espacial (Bosco y Bianco, 2005) y entornos de trabajo informales. Si bien prevén 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 y Sutton, 2002; Sturges y Guest, 2004; Cennamo y Gardner, 2008).

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

lugares de trabajo con expectativas mucho más elevadas que las de generaciones anteriores (Raines, 2002). La pregunta es cómo visualizan los jóvenes en sus inicios, o próximos a ingresar en el mercado laboral, la relación entre la esfera laboral y la privada y si esta expectativa se manifiesta en los aspectos que privilegian en sus elecciones laborales.

### ***1.1. Balance vida laboral - vida privada y conflicto potencial***

La interfaz entre trabajo y vida privada ha sido caracterizada por diferentes términos tales como conflicto trabajo-familia (Frone *et al.*, 1992; Greenhaus y Beutell 1985; Jones y McKenna, 2002), derrame trabajo-familia (Barnett 1994; Dumas *et al.*, 2003), balance trabajo-vida privada (Perrons, 2003; Dex y Bond 2005), enriquecimiento e integración trabajo-familia (Greenhaus y Beutell, 1985; Greenhaus y Parasuraman, 1999; Edwards y Rothbard, 2000; Friedman y Greenhaus, 2000), interacción negativa entre trabajo y familia (Demerouti *et al.*, 2004) y conflicto inter-roles (Kopelman *et al.*, 1983; Eagle *et al.*, 1998). Básicamente, se afirma que siempre existe interferencia entre el trabajo y los aspectos de la vida de una persona no vinculados al trabajo, que implican conflicto inter-roles, en el cual las presiones provenientes de los ámbitos laboral y familiar son mutuamente incompatibles en algún aspecto (Greenhaus y Beutell, 1985).

El conflicto potencial entre trabajo y familia fue descrito como la anticipación de la incompatibilidad de presiones procedentes de los futuros roles familiares y laborales (Cinamon, 2006). Según este autor, el conflicto

<sup>2</sup> Universum interrogó a 61.726 estudiantes universitarios de grado de Estados Unidos (Universum Student Survey, 2011) y el objetivo de carrera más elegido fue lograr equilibrio entre vida profesional y privada.

potencial surge de las expectativas sobre las exigencias y demandas que estos roles implican para cada persona. Según Friede (2005) el conflicto potencial es la creencia en que la participación en un 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 elección de la edad para tener hijos y los beneficios esperados de un futuro empleador.

El conflicto potencial entre vida profesional y vida privada, y, en consecuencia, los aspectos privilegiados al momento de elegir un empleador estarían condicionados por diversos factores, entre ellos el sexo del individuo y su contexto familiar. Una miríada 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 (Kirrane y Monks, 2008; Noblet *et al.*, 2008; Ng *et al.*, 2010; Platsidou y Agaliotis, 2008). Esta diferencia también influye en la interfaz trabajo-familia.

Algunos estudios (Burley, 1994; Livingston *et al.*, 1997; Friede, 2005) afirman que el hecho de ser mujer se vincula a niveles menores de conflicto potencial. Por el contrario, en otras investigaciones, la relación es inversa (Cinamon, 2006): las mujeres experimentan un mayor conflicto familia-trabajo y trabajo-familia que los hombres. 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 (Eagle *et al.*, 1998; Fu y Shaffer, 2001; Wiersma, 1994).

Finalmente, autores como Ryan *et al.* (2001) afirman que no existen diferencias de género. De manera que nos interrogamos si las mujeres pertenecientes a la *Generación Y* serán más propensas que los hombres a reflejar el potencial conflicto de vida laboral y vida privada/familiar en las elecciones laborales.

En lo que se refiere al contexto familiar, diversos autores (Aschaffenburg y Maas, 1997; Helwig, 1998; Loughlin y Barling, 1998; Schoon y Parsons, 2002) señalan que las actitudes de los jóvenes hacia el trabajo están significativamente influenciadas por las experiencias laborales de sus padres. Autores como Bosco y Bianco (2005), sugieren que los patrones de trabajo maternos inciden fuertemente en las elecciones de vida de las mujeres.

El *background* y las actitudes hacia el gerenciamiento de la interfaz 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 agente de socialización y de transmisión de valores de una generación a otra. Según la teoría del rol social (Eagly, 1987), los niños, independientemente de su 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 y Patton, 1997). El hecho de provenir de una familia donde ambos padres trabajan influenciará las actitudes hacia la búsqueda de equilibrio. Aquellos jóvenes cuyas madres trabajan fuera del hogar, al considerar esto natural, percibirán probablemente un menor conflicto vida laboral-vida privada. En todo caso, la labor profesional de los padres ejercerá una influencia importante en las expectativas de balance.

## 2. Objetivos de investigación

Los *jóvenes Y* son portadores de nuevos valores y de exigencias que podrían entrar en colisión con aquellos dominantes en las empresas, valores y formas de hacer de las generaciones anteriores. En consecuencia, nuevos desafíos se plantean para la especialidad en recursos humanos. El objetivo del presente estudio es explorar las expectativas de los jóvenes universitarios de la *generación Y*, recién incorporados o próximos a integrarse al mercado laboral, sobre la problemática del equilibrio entre vida profesional y vida privada, mediante el análisis de las formas como sus expectativas se expresan en las elecciones laborales (estatus laboral, importancia otorgada a los diferentes beneficios propuestos por las organizaciones). Se examinará la incidencia del género (puntos de convergencia y de divergencia entre hombres y mujeres, modelo sexuado versus modelo andrógino<sup>3</sup>) y del estatus laboral de los padres sobre estas expectativas.

<sup>3</sup> Ausencia de divergencias entre sexos (Hernández-Ruiz, 2008).

## 3. Metodología del estudio

### 3.1. La muestra

La muestra, de carácter no probabilístico, está compuesta de 217 estudiantes de 2º, 3º y 4º años de carreras vinculadas con administración de empresas, pertenecientes a una universidad privada de ciencias empresariales de la ciudad de Buenos Aires. Las características de la muestra pueden observarse en el cuadro 1.

En cuanto a la modalidad de muestreo no probabilístico utilizado, recurrimos al método de selección denominado de conveniencia. Esta elección estuvo motivada en las razones frecuentemente evocadas: facilidad de acceso, homogeneidad de experiencias, etc. (Campbell, 1986; Ilgen, 1986; Greenberg, 1987).

Una muestra de estas características presenta limitaciones, particularmente en lo referente a la validez externa (Gordon *et al.*, 1986; Gorman *et al.*, 1978; Murphy *et al.*, 1986) ya que no permite la generalización de los resultados obtenidos. Sin embargo, su uso puede justificarse cuando el objetivo del estudio es la solidez teórica de los resultados y no aspira a su generalización a la población entera (Calder *et al.*, 1981).

### 3.2. Recolección de datos

Los datos fueron recolectados, entre agosto y octubre de 2009, mediante un cuestionario elaborado luego de una revisión extensa de la literatura correspondiente y principalmente a partir de los estudios previos sobre



**Cuadro 1. Características de las personas que respondieron la encuesta (n = 217)**

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	122	56,2
	Femenino	95	43,8
Edad (promedio 23,3 años)	< 20 años	25	11,5
	20-25 años	136	62,7
	26-30 años	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	2° año	10	4,6
	3° año	103	47,5
	4° 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

Fuente: elaboración propia.

expectativas realizados por Friede (2005) y Conlon (2002)<sup>4</sup>.

El cuestionario fue ajustado mediante una prueba piloto aplicada a una muestra de jóvenes franceses (Lethielleux y Guillemín, 2008). En la versión en español, se realizó una validación del contenido a través del acuerdo y consenso de 3 docentes especialistas en recursos humanos, a quienes se les solicitó que evaluaran el contenido (ítems del cuestionario, formato, organización, extensión, escalas de medida) e hicieran una valoración global del mismo (grado de comprensión, adecuación en la redacción, etc.). Las sugerencias de los expertos se orientaron

principalmente a cambios en la terminología, clarificación de conceptos, formas de redacción o estilo de algún ítem. También se aplicó a una muestra de 20 jóvenes para validar la comprensión del mismo por parte de los destinatarios y el tiempo de diligenciamiento, a partir de lo cual se introdujeron modificaciones.

La consistencia interna se valoró mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos dieron entre 0,89 y 0,55 (ver más abajo). Todos los índices son superiores al mínimo aceptable para una investigación exploratoria<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> El cuestionario fue elaborado en forma conjunta por un investigador de nacionalidad francesa y un investigador argentino, ambos bilingües.

<sup>5</sup> Los estándares de fiabilidad más comúnmente utilizados en administración son los definidos por Nunnally (1978), según el cual en una investigación exploratoria un alfa de Cronbach superior o igual a 0,60 es considerado como aceptable mientras que para un estudio

### 3.3. Organización del cuestionario

El cuestionario incluye una breve introducción, donde se explica el objetivo del estudio, el modo de respuesta de los ítems y el tiempo de respuesta aproximado. Está organizado en las siete secciones que se detallan a continuación:

1. Datos biográficos (sexo, edad, estudios, estado civil, etc.).
2. Estatus laboral esperado en 5 años (autónomo, en relación de dependencia, *entrepreneur*<sup>6</sup>).
3. Criterios determinantes en la elección del primer empleo luego de la obtención del grado (escala de Likert de 6 puntos - 0 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).
  - 3.1. Beneficios vinculados al equilibrio vida laboral - vida privada (7 ítems) ( $\alpha = 0,72$ ).
  - 3.2. Beneficios vinculados a recompensas extrínsecas (7 ítems) ( $\alpha = 0,63$ ).
  - 3.3. Beneficios vinculados a recompensas intrínsecas <sup>7</sup>(5 ítems) ( $\alpha = 0,72$ ).
4. Situación laboral de los padres (trabajan ambos - solo uno de ellos / padre-madre).
  - 4.2. Percepción del equilibrio entre vida profesional - vida privada de estos (4 ítems- escala de Likert de 6 puntos) ( $\alpha = 0,89$ ).
5. Expectativas de equilibrio vida laboral - vida privada y desarrollo de carrera (8 ítems- escala de Likert de 6 puntos) ( $\alpha = 0,55$ ).
6. Edad programada para tener hijos y criterios de esta elección (6 opciones).
7. Beneficios privilegiados en la elección de un empleador (escala de Likert de 6 puntos).
  - 7.1. Asistencia a las necesidades de los empleados (13 ítems) ( $\alpha = 0,82$ ).
  - 7.2. Flexibilidad del modo de trabajo (9 ítems) ( $\alpha = 0,79$ ).

La encuesta fue suministrada en formato impreso al comienzo de las clases. El tiempo aproximado de respuesta fue de 20 minutos.

### 3.4. Análisis de los datos

Los datos serán presentados en porcentajes y promedios con desviación estándar. Se analizarán diferencias estadísticamente signifi-

---

confirmatorio se considera adecuado un valor por encima de 0,80 (Evrard, 1993). Para Perrien *et al.* (1984), en una investigación exploratoria un coeficiente alfa comprendido entre 0,50 y 0,60 puede ser considerado como aceptable.

<sup>6</sup> Se estima que cada uno de estos estatus tienen implicancias diferentes en cuanto a la flexibilidad otorgada y la posibilidad de regular los tiempos propios para lograr un equilibrio vida privada-vida laboral.

<sup>7</sup> Recompensas vinculadas con la satisfacción psi-

---

cológica y cognitiva producto del trabajo (trabajo interesante, variado, proponga estímulo intelectual, etc. En contraposición, los aspectos extrínsecos se refieren a factores materiales derivados del trabajo tales como la remuneración, los beneficios y la seguridad en el puesto (Elizur, 1984; Ros *et al.*, 1999).

cativas en las diferentes secciones del cuestionario, según edad y sexo, utilizando los tests chi-cuadrado y *t* de Student. Un valor  $P < 0,05$  se considerará como estadísticamente significativo. Para el análisis de datos se utilizó el software SPSS versión 19.

#### 4. Resultados

##### 4.1. Expectativas de estatus laboral de los jóvenes dentro de 5 años

Entre el estatus empresario (35,9 %) y el estatus *free-lance* o trabajador independiente (17,5 %), un total de 53,4% de los estudiantes planean ser independientes. No se observa incidencia de género en la predilección de los diferentes estatus ( $X^2 = 3,490$ ,  $gl = 2$ ,  $p = 0,175$ ) (cuadro 2).

Tampoco observamos influencia del contexto familiar en el estatus laboral esperado ( $X^2$

$= 0,176$ ,  $gl = 2$ ,  $p = 0,916$ ) (cuadro 3). En el 63,6% de casos ambos padres trabajan. En el 36,4% que solo trabaja uno de los padres, en el 89% de los casos trabaja solo el padre.

##### 4.2. Influencia familiar en las expectativas de equilibrio trabajo - vida privada y desarrollo de carrera

Exploramos la influencia del contexto familiar sobre las expectativas de equilibrio de los jóvenes. Como podemos observar en el cuadro 4, los jóvenes encuestados consideran que sus padres (tanto madres como padres) no afrontaron dificultades para conciliar trabajo y familia. No obstante, podemos observar diferencias significativas en la percepción de dificultad de conciliación del padre, según si ambos progenitores trabajaban o solo uno de ellos lo hacía ( $t = 2,43$ ,  $gl = 215$ ,  $p = < 0,016$ ). Las percepciones del encuestado no difirieron según el sexo.

**Cuadro 2. Relación entre sexo y estatus laboral esperado**

			Estatus laboral en el que se imagina en 5 años			Total
			Autónomo ( <i>Free lance</i> )	En relación de dependencia	Entrepreneur	
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

chi-cuadrado  $X^2 = 3,490$  ( $gl = 2$ ),  $p = 0,175$

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3. Relación entre inserción laboral de los padres y estatus laboral esperado**

		Estatus laboral en el que se imagina en 5 años			Total
		Autónomo (Free lance)	En relación de dependencia	Entrepreneur	
Ambos padres trabajan	Recuento	24	63	51	138
	%	17,4	45,7	37	100,0
Solo un padre trabaja	Recuento	14	38	27	79
	%	17,7	48,1	34,2	100,0
Total	Recuento	38	101	78	100,0

chi-cuadrado  $X^2 = 0,176$  (gl = 2),  $p = 0,916$

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las expectativas de carrera (cuadro 5), observamos que la carrera esperada por los jóvenes permitirá conciliar las elecciones profesionales y la vida privada. El éxito en la vida privada es más importante que el éxito en la carrera; en consecuencia, la posibilidad de conciliación es un aspecto clave en la elección de un empleador. Si bien

los jóvenes consideran que es posible la conciliación de ambas esferas, ellos son conscientes de que para tener una carrera exitosa deberán realizar sacrificios personales. No se observan diferencias de género en estas expectativas (ver resultados *t*-test en cuadro 5), con la excepción del grado de acuerdo con la afirmación “para tener éxito en la ca-

**Cuadro 4. Relación entre la inserción laboral de los padres y la percepción de dificultad de conciliación entre carrera y familia**

Variables	Medias, desviaciones estándar y valores <i>t</i> de las variables							<i>t</i>	<i>gl*</i>	<i>p</i>
	Total <i>n</i> = 217		Trabajan ambos padres <i>n</i> = 138		No trabajan ambos padres <i>n</i> = 79					
	Prom.	DS**	Prom.	DS.	Prom.	DS.				
Su padre renunció a sus ambiciones profesionales por limitaciones familiares	1,39	1,68	1,59	1,74	1,02	1,50	2,43	215	0,016	
Su madre renunció a sus ambiciones profesionales por limitaciones familiares	2,00	1,87	1,88	1,83	2,19	1,94	-1,16	215	0,248	

\*gl = grados de libertad.

\*\*DS = Desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

rrera deberá realizar sacrificios personales”, que es mayor en las mujeres ( $t = 1,15$ ,  $gl = 215$ ,  $p = 0,029$ ).

### 4.3. Factores privilegiados en la elección del primer empleo

Los factores privilegiados por los jóvenes encuestados al elegir el primer empleo son, como lo muestra el cuadro 6, aspectos vinculados al desarrollo de carrera (p. ej. perspectivas de evolución) y al puesto de trabajo (p. ej. contenido del trabajo). En orden de importancia decreciente, luego es mencionada la posibilidad de equilibrar la vida profesional y la privada.

En lo que concierne a la incidencia del sexo en los criterios privilegiados, solo constata-

mos algunas diferencias significativas (cuadro 7). 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.

En cuanto a la influencia parental, no se observaron diferencias significativas en los criterios privilegiados según si ambos padres ejercen una actividad o no.

### 4.4. Factores determinantes en la elección de la edad para tener el primer hijo

Un aspecto importante para evaluar las expectativas de equilibrio trabajo-familia es la

**Cuadro 5. Expectativas de equilibrio trabajo - vida privada y desarrollo de carrera**

Variables	Medias, desviaciones estándar y valores $t$ de las variables						
	Sexo Femenino $n = 95$		Sexo Masculino $n = 122$		$t$	$gl^*$	$p$
	Prom.	DS. **	Prom.	DS.			
La carrera que imagina le permitirá conciliar elecciones profesionales y vida personal	3,84	1,15	3,78	1,19	0,40	215	0,742
Lo importante es tener éxito en la vida privada	3,44	1,24	3,86	1,08	-2,65	215	0,178
Considera que para tener éxito en su carrera deberá realizar sacrificios personales	3,81	1,14	3,61	1,41	1,15	215	0,029
La posibilidad de equilibrar su vida privada y profesional será determinante en la elección de una empresa	3,63	1,33	3,65	1,25	-0,09	215	0,499
Hoy en día es posible desarrollar una carrera profesional exitosa y tener una vida familiar saludable	3,26	1,50	3,52	1,32	-1,36	215	0,179
Para usted no existe nada más importante que tener éxito en su carrera	1,43	1,42	1,66	1,55	-0,16	215	0,248

\* $gl$  = grados de libertad.

\*\* $DS$  = Desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 6. Aspectos privilegiados en la elección del 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
Estatus 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
Un trabajo donde pueda utilizar mis habilidades y conocimientos	217	3,46	1,05
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 estándar.

Fuente: elaboración propia.

edad de tener hijos. La mayoría de los encuestados (54,4%) desean ser padres entre los 25 y los 35 años. Sin embargo, la edad para tener hijos difiere entre sexos, al igual que en los estudios de Conlon (2002), Barnett *et al.* (2003) y Friede (2005).

En línea con estos autores, en nuestro estudio, 64,9% de las mujeres manifestó interés en tener el primer hijo entre los 25 y 30 años, es decir, al comienzo de la carrera profesional. En el caso de los hombres, el porcentaje es inferior (46,3%), se constata una diferencia estadísticamente significativa ( $X^2 = 6,747$ ,  $p = 0,009$ ,  $OR = 2,08$  [IC 95% 1,15-3,77]). Complementariamente a este resultado, encontramos que las mujeres tienen menos interés en tener el primer hijo entre los 31 y 35 años (30,9%) que los hombres (47,9%) ( $X^2 = 6,408$ ,  $p = 0,011$ ,  $OR = 0,49$  [IC 95% 0,27-0,89]).

En cuanto a los criterios que determinan la elección de la edad para tener el primer hijo, en primer lugar se encuentra 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 género ( $X^2 = 12,742$ ,  $gl = 6$ ,  $p = 0,047$ ), 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%). Otro criterio de diferenciación entre géneros es la remuneración, a la cual las mujeres le otorgan menos importancia que los hombres.

**Cuadro 7. Aspectos privilegiados en el momento de la elección del primer empleo según género (\*)**

Medias, desviaciones estándar y valores t de las variables							
Variables	Mujeres n = 95		Hombres n = 122		t	gl**	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

\* Solo se incluyen las correlaciones significativas.

\*\*gl = grados de libertad.

\*\*\*DS= Desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5. Beneficios privilegiados en la elección de un empleador

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 la privada. Sin embargo, los beneficios privilegiados en la elección de una empresa son, en primer lugar, de tipo económico (bonos, cobertura médica y apoyo económico para capacitación), le siguen en orden decreciente de importancia un conjunto de beneficios ligados a la flexibilidad temporal. Un aspecto importante 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<sup>8</sup>. 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. Solo observamos incidencia del sexo en los aspectos mencionados en el cuadro 8. Por el contrario, no constatamos ninguna incidencia según si ambos padres trabajan o no.

#### 5. Discusión

El objetivo de este estudio fue investigar las expectativas de equilibrio vida laboral - vida privada de los jóvenes en sus primeros inicios laborales o próximos a integrarse al mercado de trabajo. Estas expectativas se ven reflejadas en primer lugar en la elección del estatus laboral, donde encontramos que una proporción importante de los encuestados (35,9%)

<sup>8</sup> Según la ley de contrato de trabajo argentina, está prohibido el trabajo del personal femenino durante los cuarenta y cinco (45) días anteriores al parto y hasta cuarenta y cinco (45) días después del mismo. Sin embargo, la interesada podrá optar por que se le reduzca la licencia anterior al parto, que en tal caso no podrá ser inferior a treinta (30) días; el resto del período to-

tal de licencia se acumulará al período de descanso posterior al parto (art. 177 LCT). Terminados estos tres meses, puede optar por lo que se llama el período de excedencia, es decir hasta seis meses más, pero sin goce de sueldo. En lo que concierne a la licencia por paternidad esta comprende dos días corridos (art. 158 LCT).



desea desarrollar su propio emprendimiento. Entre este estatus y el *free-lance* (17,5%), un 53,4% prefiere un estatus que se encuentre fuera de la relación de dependencia de una organización. Interpretamos que esta intención refleja la expectativa de autonomía y de flexibilidad. Se trata esta de una generación que muestra un fuerte espíritu emprendedor. Pensamos que esta característica, por un lado, está vinculada al deseo de libertad, autonomía y flexibilidad de esta generación, mencionado por diversos autores (Cennamo y Gardner, 2008; Martin, 2005; Twenge *et al.*, 2010) 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 alcanzar estatus profesionales que faciliten a la persona ser actor en sus elecciones, lejos de una relación laboral más restrictiva y condicionante y, como consecuencia, menos favorable a la

conciliación entre las dos esferas de la vida, profesional y privada.

No observamos incidencia de género en la predilección de los diferentes estatus. Este resultado indicaría un acercamiento en los valores laborales de mujeres y hombres lo que sugeriría un modelo andrógino, como lo denomina Hernández-Ruiz (2008) en el caso español.

En lo referente a la influencia familiar sobre las expectativas de equilibrio, los resultados muestran que los jóvenes no consideran que sus padres hayan afrontado dificultades para lograr un balance. Consideramos que esta percepción influye en el conflicto potencial y en la expectativa de lograr un equilibrio en su propia vida. Los jóvenes no consideran que existan incompatibilidades potenciales entre carrera y vida privada, si bien reconocen que deberán hacer sacrificios.

**Cuadro 8. Beneficios privilegiados para la elección de un empleador según género (\*)**

Medias, desviaciones estándar y valores t de las variables							
Variables	Mujeres n = 95		Hombres n = 122		t	gl**	p
	Prom.	DS***	Prom.	DS			
Beneficios en un futuro empleador							
Club de deportes	2,16	1,40	2,57	1,44	-2,10	215	0,037
Obra social /prepaga	4,40	1,00	4,07	1,25	2,07	215	0,040
Apoyo económico para capacitación	4,39	0,88	4,07	1,06	2,41	215	0,017
Trabajo <i>part-time</i>	2,80	1,67	2,30	1,58	2,22	215	0,027

\* Solo se incluyen las correlaciones significativas.

\*\*gl = grados de libertad.

\*\*\*DS= Desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

### **5.1. Desarrollo profesional y conciliación entre vida profesional y vida privada**

En relación con las actitudes hacia la gestión de la interfaz carrera - familia, en línea con la investigación de Lewis, Smithson y Kugelberg (2002), Smola y Sutton (2002) y Sturges y Guest (2004), los jóvenes atribuyen importancia al desarrollo de una carrera, pero también a la vida personal.

Los miembros de esta generación son exigentes con respecto a sus condiciones de trabajo y a los medios que la empresa ofrece para su realización. Las posibilidades de desarrollo interno de carrera, el desarrollo personal y profesional (ligado al concepto de empleabilidad), las oportunidades de aprendizaje y el interés del trabajo se identifican como factores determinantes en el momento de elegir el primer empleo, lo cual coincide con la literatura disponible (Eisner, 2005; Martin y Tulgan, 2001; Vandenberghe, 2004; Zemke *et al.*, 2000). A diferencia de Marston (2007), quien sostiene que la construcción de una carrera no es un motivador principal para la *generación Y*, los resultados obtenidos sugieren lo contrario, en línea con lo que observaron Dries *et al.* (2008), que los *jóvenes Y* esperan trabajos desafiantes, que tengan un significado, que les ofrezcan oportunidades de aprendizaje y que los ayuden a avanzar en sus carreras. Sin embargo, una vez garantizados estos aspectos, la posibilidad de equilibrar vida laboral y vida privada es un factor también determinante de la elección. Imaginan una carrera que permita conciliar las elecciones profesionales y personales, valoran los aspectos personales de la misma

manera que los laborales. Smola y Sutton (2002) y Carless y Wintle (2007) afirman que los miembros de la *generación Y* se interesan en modelos de carrera flexibles ya que su prioridad es el balance entre vida profesional y vida 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. Por otra parte, constatamos que si bien hay problemáticas vinculadas con el equilibrio que aparecen con más fuerza luego de la constitución de una familia, la preocupación respecto al balance vida laboral-vida personal se manifiesta como un factor de elección de manera temprana.

En resumen, a pesar de aspirar a un buen desarrollo de carrera, los miembros de la *generación Y* no están dispuestos a postergar su vida privada. Estos resultados están en línea con otras investigaciones que indican que los candidatos potenciales, independientemente del estatus de los padres, se encuentran atraídos por políticas de balance familia-trabajo, carriles de carrera flexibles (Carless y Wintle, 2007; Honeycutt y Rosen, 1997) y horarios flexibles (Rau y Hyland, 2002).

En lo que concierne a la incidencia del género, a pesar de que las diferencias en numerosas actitudes de trabajo están bien documentadas en la literatura (Charles, 2007; Giles y Rea, 1999; Kerpelman y Schvaneveldt, 1999; Kirrane y Monks, 2008; Marini *et al.*, 1996) al igual que Sanders *et al.* (1998) no observamos evidencia de un impacto importante de este factor en los aspectos privilegiados vinculados con la interfaz trabajo-familia. Consideramos que como sostiene Fiorentine

(1988), las mujeres se acercan paulatinamente a los valores considerados como masculinos y, por otra parte, los hombres incrementan su interés e implicación en aspectos antes considerados del dominio de las mujeres. De manera que las expectativas laborales se van aproximando. Estos resultados están en línea con los de Spade y Reese (1991), Morinaga *et al.* (1993) y Conlon (2002), quienes afirman que la centralidad del trabajo es similar para ambos sexos.

En línea con el estudio de Kirrane y Monks (2008), los jóvenes, independientemente del sexo, dan prioridad a aspectos vinculados con la carrera por sobre las expectativas de equilibrio. Estos resultados, al igual que los precedentes, apoyarían la tesis de un modelo andrógino en esta generación.

En cuanto a la influencia parental, no se observaron diferencias significativas en los criterios privilegiados según si ambos padres ejercen una actividad o no.

### ***5.2. Tener éxito sin sacrificarlo todo: desarrollo profesional sin relegar el desarrollo familiar***

Como mencionamos anteriormente, la intención de tener hijos afectaría las expectativas de equilibrio trabajo-familia. Según nuestro estudio, 54,4% de los 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 vi-

da privada. La edad para tener hijos, al igual que en los estudios de Barnett *et al.* (2003), Conlon (2002), y Friede (2005), difiere entre sexos: 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.

Estas diferencias estarían explicadas parcialmente por el límite temporal del período biológico reproductivo de las mujeres, que impacta en sus trayectorias laborales. Los resultados indican que las mujeres, en su mayoría, no desean posponer la maternidad. Como subrayan Lethielleux y 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.

### ***5.3. Beneficios privilegiados por los jóvenes en la elección de un empleador***

Los beneficios preferidos, al momento de elegir un empleador, pueden diferenciarse en dos grandes grupos: por un lado, beneficios económicos, como bonos 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. Le siguen en orden decreciente de importancia un conjunto de beneficios ligados a la flexibilidad temporal. Estos resultados son coincidentes con los de

Bretz y 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 inicialmente el salario, las recompensas y las promociones influyen más fuertemente en la elección del empleo, pero que posteriormente las políticas de equilibrio trabajo-familia ganan importancia.

Si bien, según algunos autores (Guttek *et al.*, 1991), las mujeres deberían experimentar mayor conflicto trabajo-familia, y como consecuencia los criterios privilegiados por hombres y mujeres serían diferentes (Elizur, 1994; Machung, 1989) y otros que afirman que las expectativas de la nueva generación son diferentes según género (Ng *et al.*, 2010), en este estudio no observamos incidencia sobre estos factores, ni del sexo ni del hecho de pertenecer a familias donde ambos padres trabajan. Consideramos que esto puede deberse a que, en esta etapa del ciclo vital, los roles tradicionalmente atribuidos a cada sexo no se manifiestan (centralidad del trabajo versus centralidad de la vida familiar), o contrariamente, como señalan numerosos estudios, se observa un acercamiento entre sexos (Spade y Reese, 1991; Morinaga *et al.*, 1993; Conlon, 2002). Estimamos también, como afirma el estudio de Bryant (2003), que la educación universitaria disminuye los roles tradicionales atribuidos a cada género.

## 6. Conclusiones

Este estudio corresponde a la literatura que aborda la manera como las organizaciones

pueden gestionar con éxito la relación de trabajo con los *jóvenes Y* (Cennamo y Gardner, 2008; Dries *et al.* 2008; Smola y Sutton, 2002; Wong *et al.*, 2008) a partir del examen de aquellos aspectos que responden a sus valores y expectativas laborales.

La contribución a la literatura se centra en 3 aspectos: en primer lugar, los resultados brindan evidencia empírica de las expectativas de la *generación Y* en una población latinoamericana que, si bien presenta ciertas características en común con su par norteamericana (p. ej. exposición a la tecnología), puede presentar rasgos particulares producto de diferentes eventos significativos (Twenge y Campbell, 2008), como podría ser, para el caso argentino, la crisis económica del año 2001.

En segundo lugar, el hecho de analizar una muestra de jóvenes recién vinculados o próximos a integrarse al mercado laboral permite explorar el conflicto entre vida laboral y vida privada de manera anticipada; como demostraron Low *et al.* (2005) en un meta-análisis, las actitudes vinculadas al trabajo son bastante estables desde el comienzo de la adolescencia hasta la edad adulta. Subyacentes a los aspectos privilegiados se encuentran los valores de cada generación relativos al trabajo. Estos comprenden las creencias que tiene una persona sobre lo deseable de diferentes aspectos del trabajo tales como remuneración, autonomía, condiciones laborales, etc. (George y Jones, 1997; Lyons *et al.*, 2005; Ros *et al.*, 1999). Estos valores muestran qué es importante para la persona en su vida laboral y son utilizados para evaluar aspectos específicos vinculados con el trabajo (Ravlin

y Meglino, 1987), en orden jerárquico de importancia (Lyons *et al.*, 2005).

Las expectativas son determinantes de los comportamientos y, en un contexto laboral caracterizado por la caza de talentos, el problema de las características del capital humano es clave para la competitividad de las empresas. En particular, conocer los valores y expectativas de los pre-profesionales, durante el proceso de socialización laboral anticipatoria, puede ayudar a los empleadores a crear ofertas y entornos de trabajo propicios para atraer y retener a estos jóvenes.

Los candidatos más talentosos y más valorados por el mercado serán más sensibles a aquellas ofertas de trabajo que reflejen los valores buscados. En este sentido, desde hace algunos años se habla de la creación de una buena imagen de marca para los colaboradores, ya que la nueva generación no espera el compromiso a largo plazo con una organización; por el contrario, dado que el nuevo contrato psicológico (Arthur y Rousseau, 2000; Capelli, 1999; Doyle, 2000; Goffee y Jones, 2000; Guerrero *et al.*, 2004) es de tipo transaccional, espera que la organización cumpla con un conjunto de condiciones que aporten un valor personal.

En el caso de los jóvenes interrogados, el proyecto profesional es un factor estructurante de sus vidas; aspiran a un desarrollo profesional y a realizarse en un trabajo que les resulte interesante, tal como lo sugieren numerosos reportes no empíricos (Arnett, 2004; Lancaster y Stillman, 2003; Tulgan, 2009) y contrariamente al estudio de Twen-

ge *et al.* (2010) que afirma que los valores intrínsecos declinan.

El desarrollo de carrera, las oportunidades de aprendizaje y el interés del trabajo son centrales para los nuevos trabajadores; pero al mismo tiempo ellos desean equilibrar estos aspectos con su vida privada. Por este motivo, los jóvenes van a privilegiar organizaciones donde puedan tener un desarrollo de sus competencias profesionales y una planificación de carrera interesante y que al mismo tiempo cuenten con políticas que les permitan hacer compatible vida profesional y con la vida privada. Si bien la búsqueda de un proyecto de desarrollo de carrera es más fuerte en nuestros días (Audet, 2004; Smola y Sutton, 2002), en contraposición, surge la restricción de no llevarlo adelante sacrificando la vida privada.

El tercer aporte consiste en el acercamiento de valores laborales observado entre hombres y mujeres: ambos presentan expectativas similares lo cual permite establecer la predominancia de un modelo andrógino en la nueva generación, contrariamente a lo que sostienen Conlon (2002), Friede (2005) y Cinnamon (2006).

Los resultados muestran que la conciliación entre las esferas personal y laboral no es una preocupación exclusiva 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 vida privada.

Estimamos que la ausencia de diferencia de expectativas, a pesar de las divergencias

de género (roles, socialización, etc.), puede deberse a que, como lo afirman Machung (1989) y Powell y Maineiro (1992), las prioridades en la vida de las mujeres cambian según los cambios en el estadio de la vida personal y de acuerdo con las responsabilidades asociadas a estos. Las expectativas laborales de las *jóvenes Y* no están condicionadas o subordinadas a la anticipación de un conflicto de roles.

Los resultados del presente estudio tienen implicaciones para los responsables organizacionales que, como es corriente, disponen de recursos limitados para responder a las expectativas de los nuevos trabajadores. Como lo afirman Howe y Strauss (2000), los *jóvenes Y* exigirán que los empleos se ajusten a las necesidades de trabajadores que desean construir carreras y familia al mismo tiempo, y llevar adelante una vida menos estresante que la de sus padres. De modo que, posar una reputación de favorecer el equilibrio trabajo-familia es importante para atraer a esta generación de postulantes y, sobre todo, a aquellos considerados talentos (Holliday Wayne, 2009).

## 7. Limitaciones e investigaciones futuras

El estudio realizado tiene algunas limitaciones metodológicas, entre ellas la utilización de una muestra de conveniencia. A pesar de que la muestra utilizada presenta características en común con la población objetivo (*jóvenes pertenecientes a la Generación Y*), desconocemos en qué aspectos difieren de los miembros de la generación no considerados. La utilización de una muestra menos homogénea en términos de educación y es-

tatus socio-económico permitiría expandir las conclusiones con mayor confiabilidad.

Las investigaciones futuras deberían utilizar un diseño longitudinal, que permita determinar en qué medida las expectativas actuales de los interrogados se traducen en acciones concretas y el grado de estabilidad de estas perspectivas en el tiempo; es decir, distinguir aquellas expectativas dependientes del ciclo vital, de aquellas que permanecerán como características propias de la generación, con relativa independencia del paso de los años.

## Referencias

- Albert, E., Bournois, F., Duval-Hamel, J., Rojot, J., Rousillon et S. Sainsalieu, R. (2003). *Pourquoi j'irais travailler*. Paris: Ed. Eyrolles.
- Arnett, J. (2004). *Emerging adulthood*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. and Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Aschaffenburg, K. and Maas, I. (1997). Cultural and educational careers: The dynamics of social reproduction. *American Sociological Review*, 62, 573-587.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29 (3), 20-27.
- Barel, Y. and Fremeaux, S. (2006). *Projets professionnelles et aide à la conciliation vie professionnelle-vie personnelle*. XVIIe Congrès de la AGRH- Le travail au coeur de la GRH, 16-17 novembre, Reims, France.
- Barnett, R. (1994). Home-to-work spillover revisited: A study of full-time employed women in dual earner couples. *Journal of Marriage and Family*, 56 (3), 647-656.



- Barnett, R., Gareis, K., James, J. and Steele, J. (2003). Planning ahead: College seniors' concerns about career-marriage conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 305-319.
- Batt, R. and Valcour, P. (2003) Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42 (2), 189-196.
- Bosco, S. and Bianco, C. (2005). Influence of maternal work patterns and socio-economic status on Gen Y lifestyle choice. *Journal of Career Development*, 32, 165-182.
- Bretz, R. and Judge, T. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20, 531-551.
- Bryant, A. (2003). Changes in attitudes toward women's roles: Predicting gender-role traditionalism among college students. *Sex Roles*, 48, 131-142.
- Burke, M. (2004) *Generational differences survey report. The society for human resource management*, August.
- Burley, K. (1994). Gender differences and similarities in coping responses to anticipated work-family conflict. *Psychological Report*, 74 (1), 115-123.
- Calder, B., Phillips, L. and Tybout, A. (1981). Designing research for application. *Journal of Consumer Research*, 8 (2), 197-207.
- Campbell, J. (1986). Labs, fields, and straw issues. In Locke, E. *Generalizing from laboratory to field settings*, 269-279. Lexington: M.A., Books.
- Capelli, P. (1999). Career jobs are dead. *California Management Review*, 42 (1), 146-167.
- Carless, S. and Wintle, J. (2007). Applicant attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (4), 394-404.
- Castel, R. (2003). Do young people have a specific relationship to work?. In Roulleau-Berger, L. *Youth and work in the post-industrial city of North America and Europe*. Boston: Ed. Brill-Leiden.
- Cennamo, L. and Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Charles, N. (2007). Continuity and change in work-life balance choices. *British Journal of Sociology*, 58 (2), 277-295.
- Cinamon, R. (2006). Anticipated work-family conflict: Effects of gender, self-efficacy, and family background. *The Career Development Quarterly*, 54 (3), 202-215.
- Conlon, A. L. (2002). Anticipated work-family conflict and life style expectations of female and male undergraduate and graduate students. Thesis Dissertation- University of Minnesota.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J. and Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work-life balance strategies in Australian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 90-103.
- Demerouti, E., Geurts, S. and Kompier, M. (2004). Positive and negative work-home interaction: Prevalence and correlates. *Equal Opportunities International.*, 23, 6-35.
- Dex, S. and Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment and Society*, 19 (3), 627-637.
- Doumas, D., Margolin, G. and John, R. (2003). The relationship between daily marital interaction, work, and health-promoting behaviors in dual-earner couples: An extension of the work-family spillover model. *Journal of Family Issues*, 24(1), 2-30.



- Doyle, M. (2000). Managing careers in organisations. In Collin, A., Young, R. *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drew, E., Emerek, R. and Mahon, E. (1998). Women, work and the family in Europe. London: (Eds.) Routledge.
- Dries, N., Pepermans, R. and De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. Is satisfied the new successful?. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 907-928.
- Eagle, B., Icenogle, M., Maes, J. and Miles, E. (1998). The importance of employee demographic profiles for understanding experiences of work-family interrole conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 138(6), 690-709.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Edwards, J. and Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Eisner, S. (2005). Managing Generation Y. *S. A. M. Advanced Management Journal*, 70 (4), 4-15.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379-389.
- Elizur, D. (1994). Gender and work values: A comparative analysis. *The Journal of Social Psychology*, 431, 201-212.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (1993). *Market études et recherches en marketing. Fondements méthodes*. Paris : Ed. Nathan, 2<sup>nd</sup> édition.
- Fiorentine, R. (1988). Increasing similarity in the values and life plans of male and female college students? Evidence and implications. *Sex Roles*, 18 (3), 143-158.
- Forsyth, S. and Polzer-Debruyne, A. (2007). The organizational payoffs for perceived work-life balance support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45 (1), 113-123.
- Friede, A. (2005). *Anticipated work-family conflict: The construct, its antecedents and consequences*. Master Thesis Michigan State University.
- Friedman, S. and Greenhaus, J. (2000). *Work and family-allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Frone, M., Russell, M. and Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of workfamily conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Fu, C. and Shaffer, M. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel Review*, 30 (5), 502-522.
- Gaborit, P. (2008). *Genre, temps sociaux et parentés*. Paris: L'Harmattan.
- George, J. and Jones, G. (1998). Experiencing work: Values, attitudes, and moods. *Human Relations*, 50, 393-416.
- Giles, M. and Rea, A. (1999). Career self-efficacy: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (3), 393-398.
- Goffee, R. and Jones, G. (2000). Career, community, and social architecture: An exploration of concepts, In *Career frontiers. New conceptions of working lives*, 256-272. Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R. and Morris, T., New York, Oxford University Press.
- Gordon, M., Slade, L. and Schmitt, N. (1986). The science of the sophomore revisited: from conjecture to empiricism. *Academy of Management Review*, 11 (1), 191-207.
- Gorman, P., Nelson, T. and Glassman, A. (2004). The Millennial generation: A strategic opportunity. *Organizational Analysis*, 12 (3), 255-270.

- Gorman, C., Clover, W. and Doherty, M. (1978). Can we learn anything about interviewing real people from a interviews of paper people? Two studies of the external validity of a paradigm. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 165-172.
- Grant-Vallone, E. and Donaldson, S. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & Stress*, 15 (3), 214-226.
- Greenberg, J. (1987). The college sophomore as guinea pig: setting the record straight. *Academy of Management Review*, 12, 157-159.
- Greenhaus, J. and Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. and Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current estatus and future direction. In G. N. Powel (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 391–412). Newbury Park, CA: Sage.
- Guerrero, S., Cerdin, J. and Roger, A. (2004). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. Paris: Ed. Vuibert.
- Gutek, B., Searle, S. and Klepa, L. (1991) Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Helwig, C. (1998). Children's conceptions of fair government and freedom of speech. *Child Development*, 69 (2), 518-531.
- Heraty, N. and Morely, M. (2000). Contextualising the Celtic tiger: The Irish labour market. *Argumenta Oeconomica*, 9 (1), 107- 140.
- Hernández-Ruiz, A. (2008). *Expectativas de vida familiar y laboral de una muestra de estudiantes de Publicidad y Relaciones Públicas*. Tesis Doctoral Universidad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alicante.
- Holliday Wayne, J. (2009). *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, New Orleans.
- Honeycutt, T. and Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 271-290.
- Houston, D. (2005). *Work-life balance in the 21st century*. New York: Palgrave-Macmillan.
- Howe, N. and Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Generations*. New York: Vintage Books.
- Ilgen, D. (1986). Laboratory research: A question of when, not if. In Locke, E. (Ed.) *Generalizing from laboratory to field settings*, pp. 257- 267. Lexington, Ma: Lexington Books.
- Jerkiewicz, C. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29, 55-74.
- Jones, M. and McKenna, J. (2002). Women and work-home conflict: a dual paradigm approach. *Health Education Review*, 102 (5), 249-259.
- Kerpelman, J. and Schvaneveldt, P. (1999). Young adults' anticipated identity importance of career, marital., and parental roles: comparisons of men and women with different role Balance orientation. *Sex Roles*, 41 (3-4), 189-217.
- Kirrane, M. and Monks, K. (2008). Attitudes towards managing the work-family interface: the role of gender and social background. *Irish Journal of Applied Social Studies*, 8 (1), 70-89.
- Kopelman, R., Greenhaus, J. and Connolly, T. (1983). A model of work, family, and inter-role conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(4), 198-215.

- Koppes, L. and Swanberg, J. (2008). Introduction to special issue: work-life effectiveness: implications for organizations. *The Psychologist Manager Journal*, 11, 1-4.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multi-generation employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19 (1), 65-76.
- Lancaster, L. and Stillman, D. (2003). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperCollins.
- Lethielleux, L. et Guillemin, M. (2008). *Les défis du salaridé équilibré*. Institut Rémois de Gestion.
- Lewis, S., Smithson, J. and Kugelberg, C. (2002). In-to work: job insecurity and changing psychological contracts. In J. Brannen, S. Lewis, A. Nilsen and J. Smithson (Eds.), *Young Europeans, work and family*, 69-88, London: Routledge.
- Livingston M., Burley, K. and Springer, T. (1997). 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*, 11 (5), 179-192.
- Lo, S. (2003). Perceptions of work-family conflict among married female professionals in Hong Kong. *Personnel Review*, 32, 376-90.
- Loughlin, C. and Barling, J. (1998). Teenagers' part-time employment and their work-related attitudes and aspirations. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (2), 197-207.
- Lyonette, C., Crompton, R. and Wall, K. (2007). Gender, occupational class and work-life conflict: a comparison of Britain and Portugal. *Community, Work and Family*, 10 (3), 283-308.
- Machung, A. (1989). Talking career, thinking job: Gender differences in career and family expectations of Berkeley seniors. *Feminist Studies*, 15 (1), 35-58.
- Macky, K., Gardner, D. and Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 857-861.
- Marini, M., Mooney, Fan, P., Finley, E. and Beutel, A. (1996). Gender and Job Values. *Sociology of Education*, 69 (1), 49-65.
- Marston, C. (2007). *Motivating the what's in it for me? Workforce: manage across the generational divide and increase profits*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37 (1), 39-44.
- Martin, C. and Tulgan, B. (2001). *Managing Generation Y: global citizens born in the late seventies and early eighties*, HRD Press Inc.
- Martin, C. and Tulgan, B. (2004). *Managing the generation mix, part II*. Top Echelon Employers, October 2004, www.topechelon.com
- McMahon, M. and Patton, W. (1997). Gender differences in children's and adolescents' perceptions of influences on their career development. *School Counselor*, 44, 368-376.
- Messersmith, J. (2007). Managing work-life conflict among information technology workers. *Human Resource Management*, 46, (3), 429-451.
- Morinaga, Y., Frieze, I. and Freligoj, A. (1993). Career plans and gender-role attitudes of college students in the United States, Japan and Slovenia. *Sex Roles*, 29, 317-334.
- Murphy, K., Herr, B., Lockhart, M. and Maguire, E. (1986). Evaluating the performance of paper people. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 654-661.
- Ng, E., Schweitzer, L. and Lyons, S. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 281-292.

- Noblet, A., Graffam, J. and McWilliams, J. (2008). Sources of well-being and commitment of staff in the Australian Disability Employment Services. *Health & Social Care in the Community*, 16 (2), 137-146.
- Nord, W., Fox, S., Phoenix, A. and Viano, K. (2002). Real-world reactions to work-life balance programmes: Lessons for effective implementation. *Organizational Dynamics*, 30 (3), 223-238.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Paré, G. (2002). La génération Internet : un nouveau profil d'employés. *Gestion*, 27 (2), 47-53.
- Perrons, D. (2003). The new economy and the work-life balance: Conceptual explorations and a case study of new media. *Gender, Work and Organization*, 10 (1), 65-93.
- Perrien, J., Cheron, E. et Zins, M. (1984). *Recherche en marketing, méthodes et décisions*. Québec: Gaëtan Morin Editeur.
- Platsidou, M. and Agaliotis, I. (2008). Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers. *International Journal of Disability, Development & Education*, 55 (1), 61-76.
- Powell, G. and Maineiro, L. (1992). Cross-currents in the river of time: conceptualising the complexities of women's careers. *Journal of Management*, 18, 215-237.
- Raines, C. (2002). *Connecting generations: The sourcebook for a new workplace*. Berkeley, CA: Crisp Publications.
- Rau, B. L. and Hyland, M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55 (1), 111-136.
- Ravlin, E. and Meglino, B. (1987). Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.
- Rawlins, C., Indvik, J. and Johnson, P. (2008). Understanding the new generation: what the Millennial cohort absolutely, positively must have at work. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12 (2), 1-8.
- Ros, M., Schwartz, S. and Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 49-71.
- Ryan, A., Kriska, D., West, B. and Sacco, J. (2001). Anticipated work/family conflict and family member views: Role in police recruiting. *Policing*, 24 (2), 228-239.
- Sanders, M., Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C. and Steele-Clapp, I. (1998). Love and work: Career-family attitudes of new entrants to the workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 603-619.
- Schoon, I. and Parsons, S. (2002). Competence in the face of adversity: The influence of early family environment and long-term consequences. *Children and Society*, 16 (4), 260-272.
- Sérieyx, H. (2002). *Les jeunes et l'entreprise: des noces ambiguës*. Paris: Eyrolles.
- Siegel, P., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. and Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 13-24.
- Smith, J. and Clurman, A. (1997). *Rocking the ages: The Yankelovich report on generational marketing*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Smola, K. and Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Spade, J. and Reese, C. (1991). We've come a long way, maybe: College students' plans for work and family. *Sex Roles*, 24 (5/6), 309-321.

- Steil, J. (2007). Dual career families: The challenges and complementary benefits of home and work. *Psychology of Women Quarterly*, 31 (3), 326-327.
- Sturges, J. and Guest, D. (2004). Working to live or living to work: Work/life balance and organizational commitment amongst graduates. *Human Resource Management Journal*, 14 (4), 5-20.
- Super, D. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.
- Thevenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*. Paris: Ed. D'Organisation.
- Thornton, A. and Young-DeMarco, L. (2001). Four decades of trends in attitudes toward family issues in the United States: The 1960s through the 1990s. *Journal of Marriage and the Family*, 63, 1009-1037.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y*. New York: Jossey-Bass.
- Twenge, J. and Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 862-877
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. and Lance, C. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142.
- Twenge, J., Zhang, L. and Im, C. (2004). It's beyond my control: A cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002. *Personality and Social Psychology Review*, 8, 308-319.
- Universum Student Survey (2011). US Undergraduate Edition. [www.jmu.edu/.../Universum%202011%20JMU%...](http://www.jmu.edu/.../Universum%202011%20JMU%...)
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs: Nature du problème et stratégies d'intervention. *Gestion*, 29 (3), 54-63.
- Wiersma, U. J. (1994). A taxonomy of behavioral strategies for coping with work-home conflict. *Human Relations*, 47 (2), 211-221.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. and Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 878-890.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipeczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM Publications.
- Zoll, R. (2001). 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, 261-272.