

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

Una Nueva Generación en la universidad y el trabajo: desafíos y oportunidades.

E. Martín Cuesta.

Cita:

E. Martín Cuesta (2009). *Una Nueva Generación en la universidad y el trabajo: desafíos y oportunidades. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/157>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Una Nueva Generación en la universidad y el trabajo: desafíos y oportunidades

Dr. E. Martín Cuesta (UBA – CONICET)

cuesta@filo.uba.ar

martincuesta@yahoo.es

Introducción

En los últimos años se registra en las aulas universitarias que los alumnos presentan comportamientos diferentes a los de los estudiantes de otras épocas. En más de un sentido, sorprenden a los profesionales; informales, dejan los celulares encendidos en clase, abandonan los cursos, pretenden el envío de la clase por e-mail y no son proclives a estudiar como los "antiguos" estudiantes. Motivarlos parecería una tarea casi imposible

Hace un tiempo que en Europa y EE.UU. se estudian las características que poseen los grupos etarios que pertenecen a cada nueva generación. Los nacidos entre 1980 y 2000 son denominados Millennials, Generación Y, Generación Net, NeXters o Nativo digitales. Como tales, presentan diferencias en cuanto a sus valores, creencias, estilos de trabajo y modos de aprendizaje con respecto a generaciones anteriores. En la Argentina no hay aún estudios al respecto. Es por eso que en 2007 se comenzó una investigación que reviste carácter exploratorio en la región. Dicha investigación se propone como objetivo general relevar las características de alumnos universitarios en función de su pertenencia a la generación de los millennials y establecer cómo ellas impactan en el proceso didáctico y en el ambiente de trabajo.

Los datos relevados, de carácter cuantitativo, permiten afirmar que existen algunos puntos de similitud entre las características de los jóvenes que integraron nuestra muestra y las de los que integraron los estudios norteamericanos.

A fin de cumplir con nuestro objetivo general se propusieron dos objetivos específicos. Uno de ellos era, una vez recabados y analizados los datos de una primera muestra, indagar acerca de la relación docente, alumno y contenidos/conocimientos en el contexto de la institución universitaria. Así, se buscaba analizar las demandas que esta generación presenta a las instituciones de educación superior y se examina la disposición que, por su pertenencia a la generación Y, estos alumnos poseen para adquirir las competencias que la universidad (y la sociedad, por su intermedio) les demanda. Como segundo objetivo específico se propuso extender el estudio empírico acerca de estos jóvenes en el mercado de trabajo y la política. Estos objetivos están guiados por la siguiente hipótesis: estos jóvenes presentan valores, creencias y estilos que ponen en entredicho las estrategias de enseñanza y de trabajo vigentes.

Es habitual analizar los procesos de enseñanza - aprendizaje mediante un triángulo que involucra tres elementos intervinientes: el docente, el alumno y los contenidos o conocimientos. Existen gran cantidad de investigaciones y trabajos que se han abocado al estudio de estos elementos y sus relaciones. Pero hay poco o nulo registro en Latinoamérica de investigaciones destinadas a caracterizar a los alumnos en función de su pertenencia generacional y a establecer cómo esas características impactan en el proceso didáctico (aunque sí existen estudios más extendidos y profundos en Estados Unidos y Europa). Los jóvenes de la Generación Y presentan características que ponen en entredicho desde los parámetros tradicionales de la relación docente – alumno hasta las dimensiones espaciales y temporales de la situación áulica, más ligadas a organizaciones y prácticas de tipo disciplinares.

La Generación Y en Argentina

Desde hace ya al menos una década la generación de jóvenes nacidos entre 1980 y 2000 ha sido objeto de estudio, como ya afirmamos, en Estados Unidos y Europa. En Estados Unidos se destacan los trabajos de Howe y Strauss (2007), quienes analizan la historia norteamericana a través de las características de las distintas generaciones que la protagonizaron. Estos autores concentran su atención en la generación actual, los “millennials” y sus diferencias con las generaciones anteriores a las que denominan Veteranos (1920-1940), Baby Boomers (1940-1960) y Generación X

(1960-1980). Mark Taylor (2005), por su parte, afirma que esta generación es producto de las influencias del posmodernismo. Sostiene que esta generación asume la realidad como creada individual y socialmente, por lo que valora las opiniones y preferencias personales por sobre la verdad o la razón o la ciencia, tan estimadas en la modernidad. Estos ya clásicos estudios estadounidenses están cimentados en la sociología funcionalista y no son demasiado sólidos; en especial si se los analiza desde otros enfoques conceptuales como, por ejemplo, el de Zygmund Bauman (2005).

Con respecto a la educación en particular, un estudio realizado por Diana Oblinger (2003) en diversas universidades norteamericanas muestra que muchas de ellas han modificado sus programas curriculares, servicios y cursos para adaptarse no sólo a las demandas del mercado sino también a las de esta cohorte de estudiantes. Las universidades tienen ofertas más flexibles, carreras más cortas que permiten articulaciones diversas entre ciclos y niveles, en sus programas curriculares se incrementa el lugar otorgado a la práctica y a la experiencia directa. Para ello amplían, por ejemplo, la cantidad de laboratorios, computadoras y convenios con otras instituciones y organizaciones.

Si bien los estudios norteamericanos y europeos son extensos y detallados, es necesario evaluar la aplicabilidad de sus conclusiones a la hora de comprender las características de nuestros jóvenes universitarios ya que, como ya afirmamos, en Latinoamérica en general hay poco o nulo registro de investigaciones destinadas a caracterizar a los alumnos en función de su pertenencia generacional.

Un primer paso en la investigación consistió en evaluar la aplicabilidad del corte generacional establecido en los estudios norteamericanos y europeos en la población de nuestro país. En primer lugar, y desde un punto de vista teórico, se estableció un corrimiento en los años de nacimiento de los miembros de esta generación con respecto a los norteamericanos. Si las generaciones más jóvenes tienen entre sus características distintivas la utilización de la tecnología, hay que tener en cuenta que los avances en la tecnología arriban y se extienden en Latinoamérica con una diferencia temporal con respecto a su utilización en EE.UU. y Europa. Si bien esta diferencia entre el tiempo que demanda la masificación del uso de ciertos artefactos tecnológicos en los países centrales y en Latinoamérica se va reduciendo a lo largo del tiempo, esta brecha no es menor si hacemos referencia al contexto de crecimiento de la generación Y que abarca las décadas de 1980 y 1990.

Pero las diferencias no sólo se observan en el uso de la tecnología sino también en los procesos económico - sociales. Mientras que el neoliberalismo fue el pensamiento que guió las decisiones en

la presidencia de Ronald Reagan en EE.UU. (1980 a 1988) y durante el gobierno de Margaret Thatcher en el Reino Unido (1979 a 1990), el neoliberalismo recién tuvo acceso al gobierno en Latinoamérica en la década de 1990.

Una generación se define por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad. Parece evidente, entonces, la necesidad de encontrar cuáles son los eventos que “moldean” la construcción de los valores y paradigmas de la nueva generación. Como hipótesis, se sugiere que estos Eventos Significativos Generacionales (ESG) son los eventos y procesos que impactan en la forma de entender la realidad, y por lo tanto, en los comportamientos de los miembros de una generación.

En el caso de la Argentina estos eventos serían: la apertura democrática en 1983, la crisis e hiperinflación en 1989, la explosión del uso de PC compatibles en 1990, el neoliberalismo en 1991, los atentados a la Embajada de Israel en 1992 y a la Amia en 1994, la accesibilidad a Windows 95 e Internet en 1995, el gobierno de la Alianza en 1999, el MSN globalizado en 2000 y la crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres Gemelas en 2001.

Si consideramos que estos eventos son significativos para estos jóvenes, parecería más acertado elegir como comienzo de la generación Y en la Argentina ya pasado un tiempo del inicio del proceso de restauración democrática, es decir, en 1985. Esto hace que los jóvenes más típicos de esta generación (nacidos en 1995 y que ahora tienen 13 años) nacieron en hogares en los cuales ya había una PC hogareña, que, además, utilizaba Windows como sistema operativo. Internet, fue parte de su proceso de socialización.

Una vez establecida la franja etaria que en la Argentina correspondería a la Generación Y, el proceso de investigación continuó con el diseño de la herramienta para el relevamiento de los datos primarios. Para ello se elaboró un formulario de encuesta de elección múltiple, autoadministrado, a fin de relevar los datos. La muestra sobre la que se aplicó estuvo constituida por jóvenes de ambos sexos (51% de mujeres y 49% de varones con una edad promedio de 19 años y 6 meses), cursantes del primer año de distintas carreras de una universidad privada. Hay que tener en cuenta que los jóvenes que integraron la muestra corresponden al segmento ABC1. Los datos relevados, de carácter cuantitativo, permiten afirmar que si bien existen algunos puntos de similitud entre las características de los jóvenes que integraron nuestra muestra y las de los que integraron los estudios norteamericanos, hay otros puntos en los que se hallaron diferencias. Los datos de las encuestas

fueron posteriormente complementados, por un lado, a partir de la realización de focus groups en los que se profundizaron algunos aspectos que se consideraron relevantes y, por el otro, a partir de información estadística obtenida de los estudios del INDEC.

Si bien el formulario incluye un amplio espectro de cuestiones que consideramos importantes relevar, en este trabajo presentaremos los resultados obtenidos sólo en relación con a la educación universitaria y la inserción en el mercado de trabajo. Estos datos serán confrontados con las características que la bibliografía especializada adjudica a la Generación Y, en su comparación con las generaciones anteriores.

Una cuestión fundamental, surgida de la delimitación de la cohorte generacional y de los ESG que impactan en su modo de entender el mundo, es la posibilidad de definir a esta generación como los hijos de la democracia. En más de un sentido esto influyó e influye en el modo en que se entiende y construye la autoridad. Lo cual, demás está decirlo, es fundamental tanto en las aulas como en el ambiente de trabajo.

En la Universidad...

Con respecto a la educación, las generaciones precedentes la consideraban un fin y un bien en sí mismo, mientras que para los jóvenes constituye un medio y un producto. Efectivamente, casi un 70% de los alumnos encuestados eligió su carrera por gusto personal, mientras que sólo el 17 % eligió su carrera en vista de una salida laboral (gráfico 1).

Con respecto a los hábitos de estudio, para los jóvenes de hoy resulta más sencillo el seguimiento de secuencias hipertextuales (gráfico 2). También se afirma que prefieren las clases que se desarrollan utilizando herramientas tecnológicas variadas (películas, simuladores, power point, etc.) y el trabajo en grupo. En cambio, las generaciones anteriores prefieren el seguimiento de una secuencia lógica y el desarrollo lineal de procesos, los textos en papel, las clases magistrales y el trabajo individual. En este punto, quizás, es en el que hallamos las mayores diferencias entre las opiniones de los expertos y los estudiantes encuestados

Mientras que un 63% considera que lo más útil para aprender es (al igual que para sus predecesores) la exposición del profesor, sólo el 3% prefiere los medios audiovisuales (gráfico 3). Asimismo, el trabajo en equipo constituye una modalidad de trabajo a la que no recurren con tanta frecuencia

como sus pares norteamericanos: sólo fue preferido por el 3%. En cuanto a las fuentes elegidas para estudiar, el 48% prefiere Internet y el 43% libros. Sin embargo, al considerar el porcentaje de alumnos que prefieren estudiar de libros, hay que tener en cuenta que sus profesores aún les dan la bibliografía para sus materias mayormente en ese formato.

En cuanto al vínculo que las nuevas generaciones establecen con los docentes también se afirma un cambio de perspectiva. Antes la relación docente-alumno era asimétrica y se consideraba al docente como autoridad intelectual. En la actualidad (y en esto coincidimos con los resultados de los estudios norteamericanos), nuestros jóvenes ven a sus docentes como pares intelectuales, a partir de lo cual pretenden establecer una relación más simétrica. Al tratar de comprender este cambio de perspectiva suponemos que esta búsqueda de simetría puede deberse a dos causas concurrentes. Una de ellas es que se han formado en un sistema educativo en el que muchas veces se ha malinterpretado el papel que la creatividad individual tiene en la producción de conocimiento con significatividad social y criterio o validez científica. Esto ha provocado que los estudiantes muchas veces consideren que la mera apelación a un parecer individual puede refutar una teoría científica. La simetría se construye, entonces, en su imaginario, a partir del parecer y no del saber.

Los estudios norteamericanos muestran que esta generación cuenta con lo que se denomina “padres helicópteros”: padres para los que los hijos ocupan el primer lugar en las preocupaciones y que siempre están presentes para ayudarlos a resolver sus problemas. A partir de esto podemos suponer que otra de las causas de la búsqueda de simetría radica en que aspiran a que sus docentes los traten como sus padres (recordemos que nuestra investigación se centra en alumnos que cursan el primer año de sus carreras). Es decir, buscan relaciones en las que predomine la contención afectiva. Esto permitiría explicar, por ejemplo, por qué los estudiantes encuestados valoran más en un docente el trato personal que la exigencia.

...y en el trabajo

En referencia al comportamiento de estos jóvenes en trabajo, se observa cierta continuidad de percepción con respecto a la educación. Por ejemplo, les resulta fundamental la existencia de un equilibrio entre trabajo y vida privada (gráfico 4).

Para corroborar estos datos, se les solicitó que eligieran la variable más importante a la hora de privilegiar un empleo sobre otro. El 20% (y esta fue la opción más elegida) señaló que le permita

desarrollar su carrera, el 18,8% un buen balance entre la vida laboral y la vida personal frente a sólo un 4,4% que elige la estabilidad (gráfico 5). Por último, se les preguntó qué lugar ocupa el trabajo en sus vidas. El 55,3% lo considera un ámbito de crecimiento personal y el 34,2% un medio para obtener estabilidad económica. Los datos relevados en el AMBA (al igual que los estudios de EEUU) muestran que esta generación a la hora de evaluar un empleo, privilegian los horarios flexibles que les dejen más tiempo libre para dedicar a la vida personal. Además, consideran el trabajo como un medio para su propio desarrollo. Y la tarea realizada tiene que ser interesante y creativa. Estos factores explicarían por qué van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones si se les ofrece mayor salario, más tiempo libre o actividades más interesantes.

En consecuencia, uno de los temas centrales es la “fidelización” de estos jóvenes. Esta se entiende como el hecho de que los empleados generen un lazo con sus lugares de trabajo tal que, a la hora de evaluar posibilidades de inserción alternativas, privilegian en su elección su empleo actual aun cuando presente desventajas respecto de la nueva oferta. Desde nuestro punto de vista, una hipótesis que explica la falta de fidelización es que estos jóvenes privilegian la estabilidad en la empleabilidad (EeE) por sobre la estabilidad laboral.

Según hemos presentado anteriormente, estos jóvenes privilegian el desarrollo de sus carreras, la formación para volverse buenos profesionales y el tiempo libre. Los jóvenes en la actualidad no consideran que el trabajo, sobre todo en relación de dependencia, represente un valor más importante que la posibilidad de tener una vida personal. A la hora de ser fieles, el compromiso es para consigo mismos y no para con la empresa que les haya proporcionado empleo.

Esto no debe asombrar: las conductas asociadas derivan predominantemente del conjunto de acontecimientos que los han marcado como generación. Esta generación aprendió en la década de 1990 que la fidelización no asegura la estabilidad del empleo. Las condiciones de competencia internacional, desplegadas aproximadamente desde la década de los 70, con apogeo en la de los '90, hicieron que las características del proceso productivo, de la estructura organizacional y las del trabajo mismo se consideraran demasiado rígidas para responder a las demandas de los nuevos mercados que comenzaban a caracterizarse como flexibles, vertiginosos, inciertos, “hipercompetitivos” (Ilinitch, 1996; también Neffa, 1998).

Nuestra hipótesis sostiene, entonces, que ya no buscan estabilidad en el empleo sino en la empleabilidad (EeE). Es decir, buscan adquirir, poseer y gestionar por y para sí mismos una

formación y un conjunto de competencias (tanto genéricas como específicas) que los convierta en trabajadores capacitados y versátiles, fácilmente adaptables a los requerimientos de los puestos de trabajo que les resulten atractivos.

Consideraciones finales

Estos datos, que ciertamente no agotan la información obtenida a partir del estudio, permiten comenzar a plantear líneas de comprensión de las características que revisten los jóvenes nacidos entre 1985 y 2000.

Estos jóvenes presentan valores, creencias y estilos ponen en entredicho las estrategias de enseñanza y de trabajo vigentes. Se pueden caracterizar como la Generación de la Democracia, lo cual impacta en el modo en que entiende la construcción y el respeto de la autoridad. Por otro lado, también se debe tener en cuenta que son la Generación Emocional. La tecnología fue parte no sólo de sus hogares, sino también del proceso de sociabilización.

En consecuencia, esta generación también presenta características que constituyen potenciales beneficios tanto en el trabajo como para su propia educación. Así, la familiaridad y fluidez en el manejo de la tecnología los coloca por encima de los miembros de otras generaciones a la hora de manejar información, comunicaciones o compras *online*. Por otra parte, son creativos, audaces, se adaptan fácilmente a los cambios y no temen cuestionar dogmas establecidos: parecen ser individuos mucho más versátiles.

Para finalizar, hay que destacar que poseen una gran capacidad *multitasking* y orientan sus actividades hacia el cumplimiento de objetivos claros. Y tienen mucha facilidad para el trabajo en equipo, preferentemente en ambientes basados en grupos de pares solidarios más que en estructuras jerárquicas.

Gráfico 1

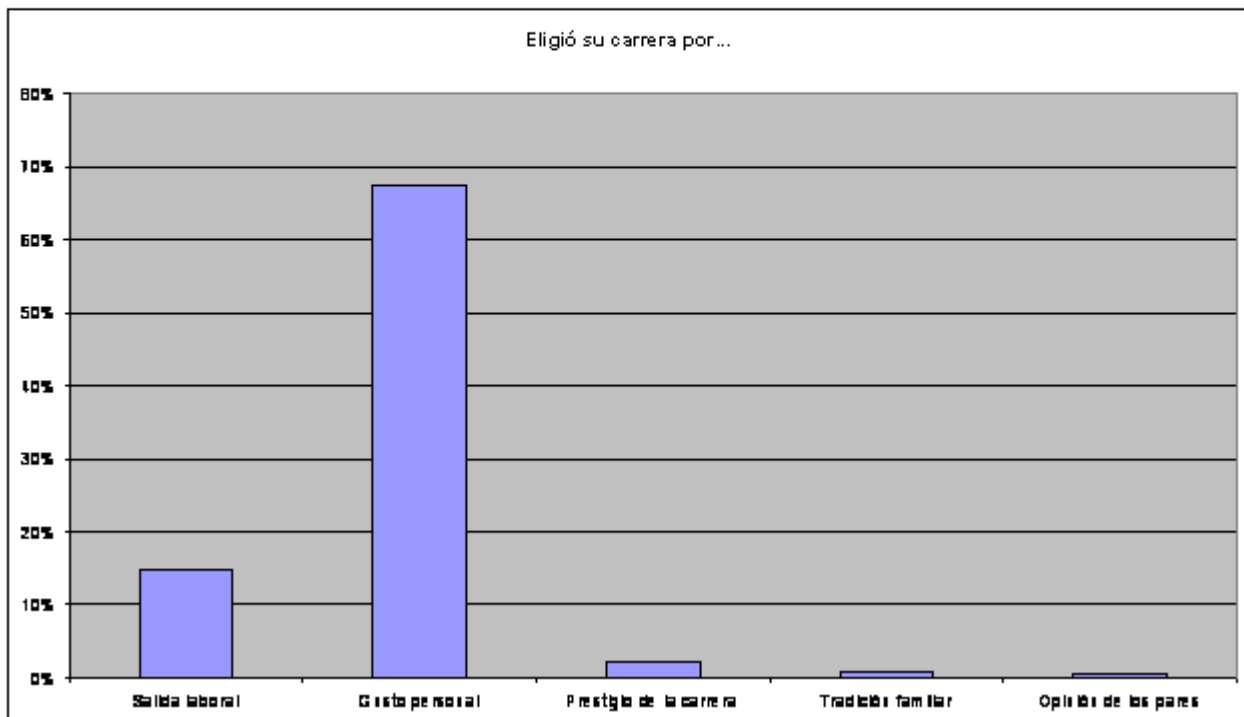


Gráfico 2

¿Qué fuentes de información usan más frecuentemente?

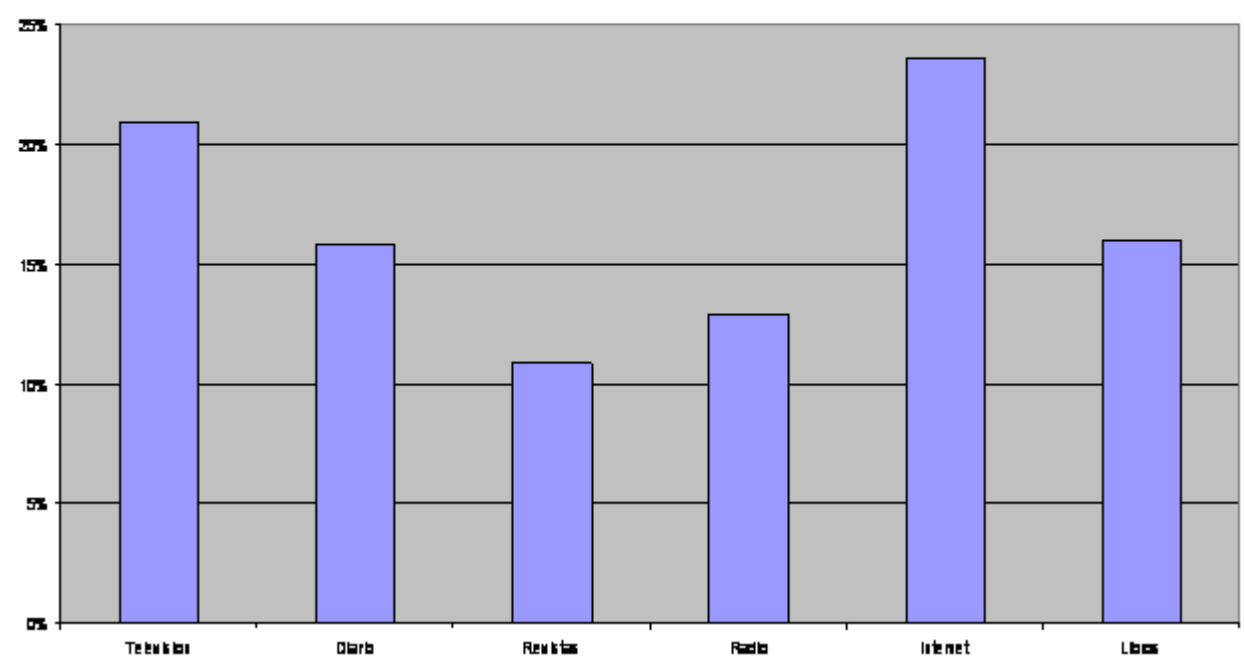


Gráfico 3

¿Qué le resulta más útil para estudiar?

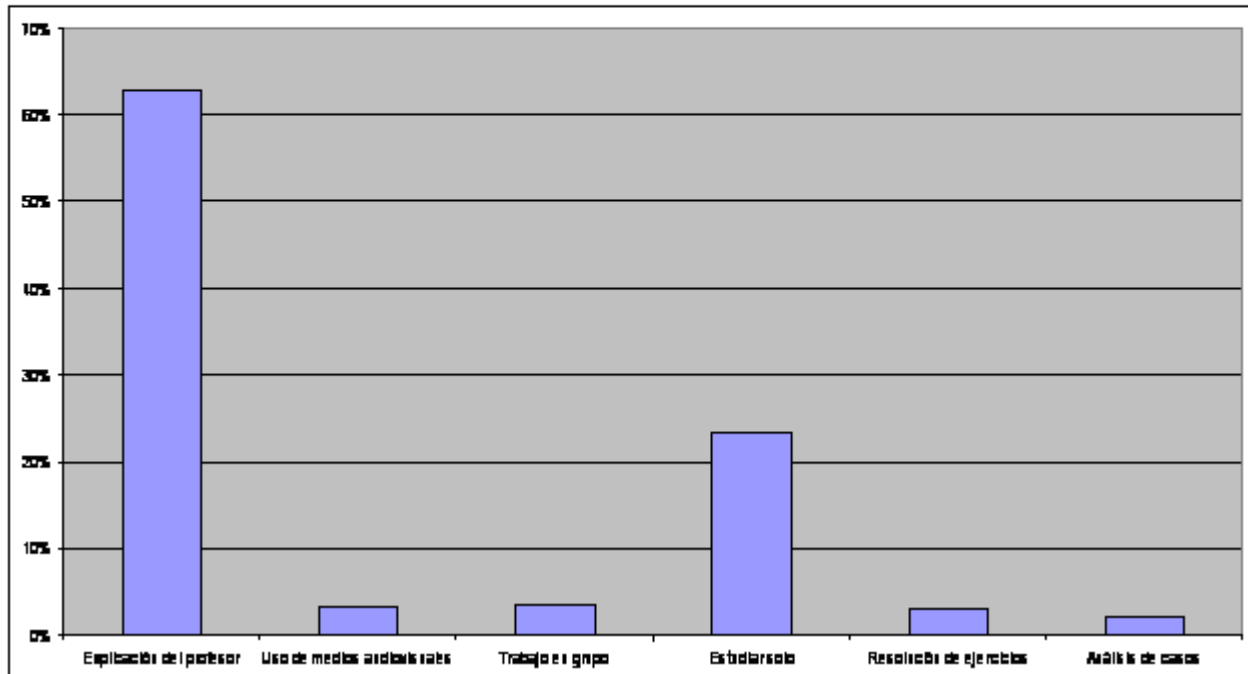


Gráfico 4

Factores considerados al evaluar un empleo sobre otro

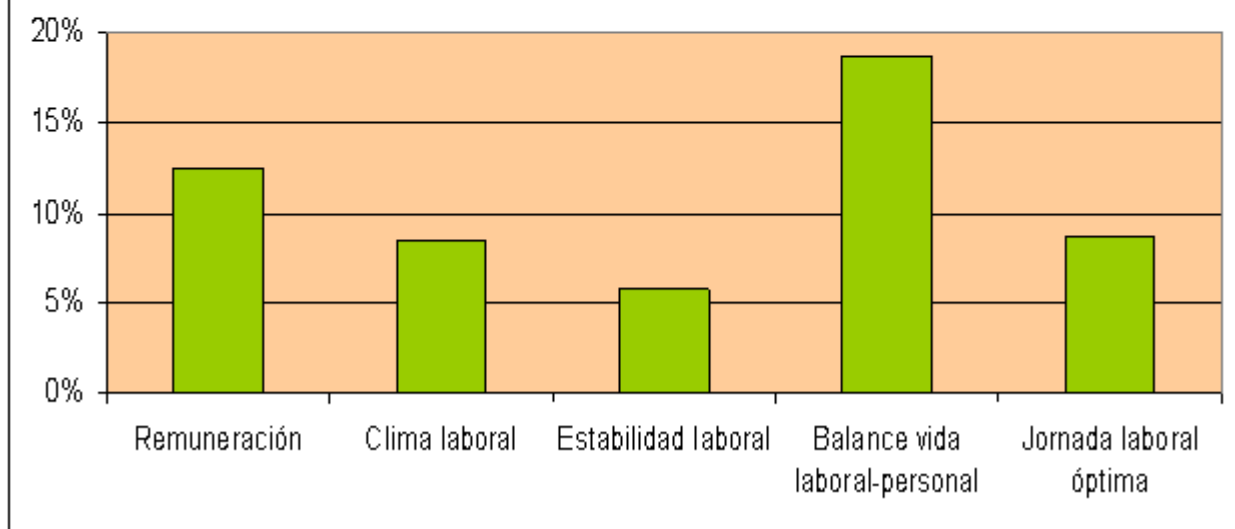
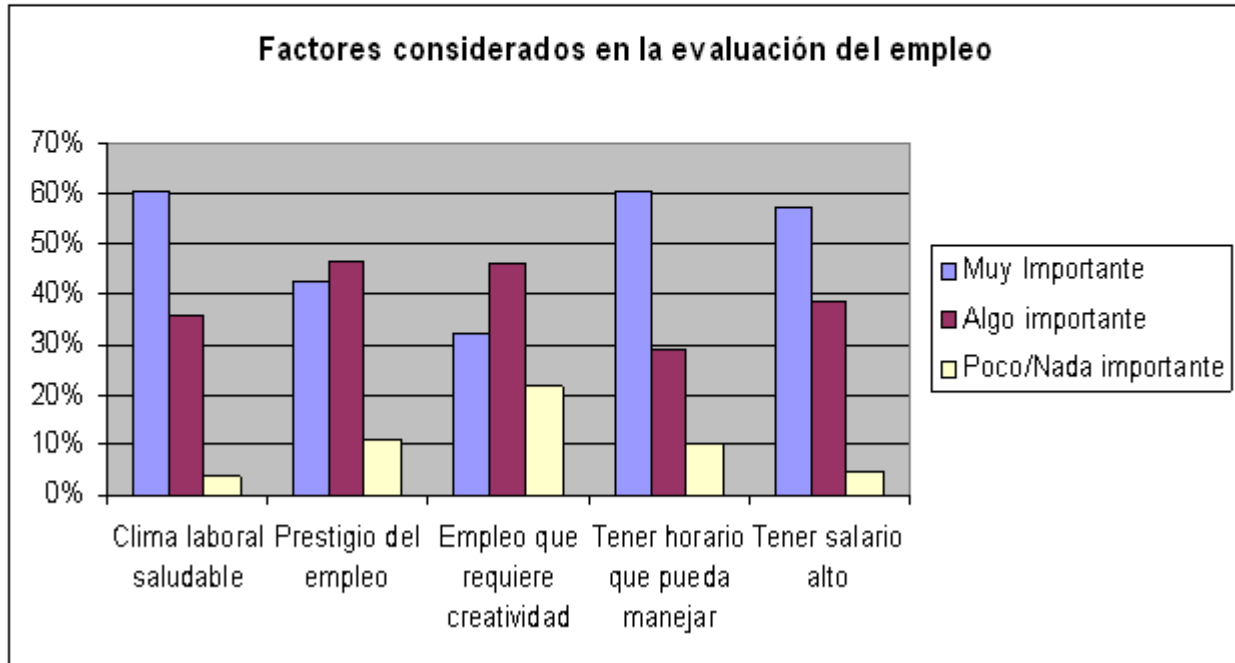


Gráfico 5



Bibliografía

- o Akande, B. "The I.P.O.D. Generation". En: *Diverse: Issues in Higher Education*, 9/4/2008, Vol. 25, Issue 15, pp. 20-25.
- o Atkinson, M. L.: "Advice for (and from) the Young at Heart: Understanding the Millennial Generation". En: *Guidance & Counselling*, Vol. 9, Nro. 4, pp.153-157, Sum 2004.
- o Bauman, Zygmunt (2005): *Modernidad líquida*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- o Cuesta, M. et al. (2008): "La generación *Millennial*: cambios en el escenario educativo". En *Actas Jornadas Cultura Juvenil*, Buenos Aires, Fundación Plácido Marín.
- o Cuesta, M. et al. (2008): "El impacto de la Generación *Millennial* en el mundo laboral: un estudio exploratorio", en *Nova Tesis*, n° 10, ARTRA, Buenos Aires.
- o Dijksterhuis, M. et al (1999): "Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution", *Organization Science*, Vol. 10, Nro. 5, pp. 569-582.
- o Elam, C., Stratton, T., Gibson, D.: "Welcoming a New Generation to College: The Millennial Students". En: *Journal of College Admission*, Nro.195, pp. 20-25, Spr 2007.
- o Howe, N. y W. Strauss (2007): *Millennials Go to College*. EE.UU., Life Course Associates.
- o ----- (1991): *Generations*, Quill Publications, Nueva York.
- o ----- (2000): *Millennials Rising. The Next Great Generation*. New York, Vintage Books.
- o Ilinitch, A. et al (1996): "New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments", *Organization Science*, Vol. 7, Nro. 3, pp. 211-220.
- o Margulis, Mario (2001): *Juventud: una aproximación conceptual*. En *Adolescencia y juventud en América Latina*. Solum donas Burak. Ed. LUR. Costa Rica.
- o McGlynn, Angela Provitera: "Teaching Millennials, Our Newest Cultural Cohort". En: *Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review*, Vol. 71, Nro. 4, pp. 12-16, Dec 2005.
- o Mitchell, S. (1995): *The official guide to the generations*, New Strategist, Ithaca, Nueva York.
- o Neffa Julio C. (2005), "Evolución, estructura y nuevas tendencias en el funcionamiento del mercado de trabajo 1974-2004", en Palomino Héctor (coord.), **Las nuevas formas de trabajo emergentes en América latina en la era posliberal**, CLACSO, Buenos Aires.
- o Neffa Julio C. (2003): *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*, Lumen/Humanitas, Buenos Aires.
- o Oblinger, D. (2003): "Boomers, Gen-Xers, and Millennials: Understanding the 'New Students'". *EDUCAUSE Review*, vol. 38, Nro. 4.
- o Smith, V. (1997): "New Forms of Work Organization", *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, pp. 315-339.
- o Sweeney, R. T. (ed.). "How the New Generation of Well-Wired Multitaskers Is Changing Campus Culture". En: *Chronicle of Higher Education*, Vol. 53, Nro.18, p. B10, Jan 2007.
- o Taylor, M. (2005): "Generation NeXt: Today's postmodern student-meeting, teaching, and serving". En: *A Collection of Papers on Self-Study and Institutional Improvement*, 2005:4. Chicago, The Higher Learning Commission.
- o Tichy, N. y Stratford S. (1993): *How Jack Welch is Making General Electric the Most Competitive Corporation*, New York, Doubleday.
- o Tyler, K. "Generation Gaps". En: *HRMagazine*, Jan 2008, Vol. 53, Issue 1, pp. 69-72.
- o Willmer, D. "Gen Y 101". En: *Office Pro*, 2008, Special Edition, Vol. 68, pp. 8-9.
- o Zangaro, M. (2006): "Cambios en las formas de gestión del trabajo: del ajuste a la implicación" en *Actas XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*, Tomo I, Buenos Aires, págs. 132-135, ISSN: 1669-5097.
- o Zangaro, M., Ibáñez, E. et al (2007): "Cambios en el trabajo, competencias y educación superior" en *Actas 8vo. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo (ASET)*, Buenos Aires. ISBN 978-987-98870-3-5.
- o Zemke, R., Filipczak, C. et al. (2000): *Desafío generacional*, Bs. As., Ediciones B.

Algunos links de interés

- o Sobre la Nueva Generación:
- o http://en.wikipedia.org/wiki/Generation_Y
- o http://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Y
- o www.fourthturning.com
- o www.millennials.com/ltn/ltn.html
- o www.northwesternmutual.com/2001/summary-main.html

Sobre la Nueva Generación y la Educación

- o http://www.academicleadership.org/leader_action_tips/Academic_Honesty_and_the_Millennials.shtml#top
- o <http://www.squidoo.com/Educating-Millennials>
- o <http://connect.educause.edu/Library/ECAR/MillennialsTheNewCollegian/37651>
- o <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ELIWEB071.pdf>
- o <http://www.centerdigitaled.com/story.php?id=104514>

Sobre la Nueva Generación y el Trabajo

- o <http://www.employeeevolution.com/archives/2007/07/17/how-gen-y-is-decentralizing-corporate-america/>
- o <http://www.journaldunet.com/solutions/0703/070326-enquete-collaboratif/2.shtml>
- o <http://www.abanet.org/lpm/lpt/articles/mgt08044.html#top>
- o <http://www.generationsatwork.com/articles/millennials.htm#Who%20They%20Are>
- o http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?sessionId=DWRDAOTOIVFIKAKRGWDSLEQBKE0YIISW?ml_action=get-article&articleID=R0707B&ml_page=1&ml_subscriber=true
- o <http://hbswk.hbs.edu/item/5736.html>
- o http://www.associatedcontent.com/article/447953/millennials_move_back_home.html?cat=25
- o http://humanresources.about.com:80/od/managementtips/a/millennial_myth.htm
- o <http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/millennials.htm>
- o <http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/millennials.htm>

Notas en periódicos nacionales

- o <http://www.clarin.com/diario/2006/03/13/conexiones/t-01157386.htm>
- o http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1020257
- o http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1072758
- o http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1113146