

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Aspiraciones Laborales de Hombres y Mujeres

Profesionales

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Carolina Arrieta Carcelén

Alexander Medina Aguirre

Liesbeth Obregón Rondón

Aldo Solari Valdiviezo

Asesora: Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestras familias, por habernos apoyado durante todo el desarrollo de la maestría, a fin de poder culminar de manera exitosa.

Nuestra asesora, Beatrice Avolio, y a todos los profesores que nos brindaron sus conocimientos para enriquecernos como profesionales y, asimismo, a desarrollar y concluir el presente trabajo.



Dedicatoria

A mis papás, quienes son mi apoyo, motivación y el ejemplo para mi formación personal y profesional. A mi hermano Humberto, mi abuelita Olga, mi familia y a mi compañero incondicional Ricardo: gracias por sus consejos y por apoyarme siempre.

Carolina Arrieta Carcelén

A mis padres por enseñarme a luchar por mis sueños e inspirarme a ser mejor cada día y a mis hermanos por todos los momentos de alegrías compartidos y por los grandes proyectos que se nos vienen.

Liesbeth Obregón Rondón

A mis padres y familia, por apoyarme en todo el camino y la culminación de la maestría.

Alexander Medina Aguirre

A mi familia, por la motivación y apoyo para poder culminar este gran paso en mi vida profesional.

Aldo Solari Valdiviezo

Resumen Ejecutivo

La presente investigación utiliza un alcance descriptivo con enfoque cualitativo, con el fin de identificar las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y”. Tras la realización de entrevistas a 24 participantes de distintas generaciones en Lima Metropolitana, se observaron las aspiraciones siguientes: aprendizaje continuo y obtención de experiencia laboral, lograr cambios de impacto positivo en el trabajo, retención del puesto, obtención de una posición o cargo superior y consecución de una empresa propia.

Los resultados demostraron que las aspiraciones laborales no dependen de la generación ni del sexo, sino de las motivaciones propias de cada profesional, pues gracias a ellas, los profesionales sienten la necesidad de cumplir sus metas. Asimismo, se observó que la aspiración laboral común entre las tres generaciones, tanto en hombres como en mujeres, es la de obtener una posición o cargo superior. Dentro de los factores positivos, el mentor es el factor con mayor respuesta, debido a que impulsan, para estos casos, al crecimiento y logro de las aspiraciones laborales de los profesionales; mientras que el factor negativo, sobre el cual coincide la mayoría de los informantes, fue la ausencia de estrategia de carrera, lo que limita y retrasa el alcance de las aspiraciones profesionales en la mayoría de los casos.

La originalidad de esta investigación radica en el análisis comparativo de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales de las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y”, estudio que no registra antecedentes en Lima Metropolitana ni en otras ciudades del país.

Abstract

The present research uses a descriptive scope with a qualitative approach, in order to identify job aspirations of professional men and women in the generations "Baby Boomers", "X" and "Y". After interviewing 24 participants from different generations in Metropolitan Lima, the following aspirations were observed: continuous learning and gaining work experience, bequeathing changes of positive impact at work, keep job position, obtaining a position or one at a higher level and achieving one's own company.

The findings showed that job aspirations do not depend on generation or sex, but on each professional own motivations; because thanks to them, professionals feel the need to meet their goals. In addition, it was observed that the common job aspiration among the three generations, in both men and women, is to obtain a job position or one at a higher level. Among the positive factors, the mentor is the factor with the greatest response, since they encourage, in these cases, the growth and achievement of job aspirations of the professionals; while the negative factors on which the majority of respondents agree, was the absence of a career strategy, which limits and delays the achievement of professional aspirations in most cases.

The uniqueness of this research lies in the comparative analysis of job aspirations of professional men and women of "Baby Boomers", "X" and "Y" generations, a study that has no antecedents in Metropolitan Lima or in other cities of the country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	x
Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	3
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	4
1.6 Preguntas de Investigación	5
1.7 Definición de Términos	6
1.8 Limitaciones.....	7
1.9 Delimitaciones	8
1.10 Resumen.....	8
Capítulo 2: Revisión de la Literatura	10
2.1 Mapa de la Literatura	10
2.2 Sobre Aspiraciones	12
2.3 Factores que Influyen Positivamente en el Logro de las Aspiraciones	12
2.4 Factores que Obstaculizan el Logro de las Aspiraciones.....	15
2.5 Causas que Originan las Aspiraciones	18
2.6 Evolución de las Aspiraciones	21
2.7 Resumen.....	23
2.8 Conclusiones	24
3.1 Diseño de la Investigación	25
3.2 Justificación del Diseño	25
3.3 Preguntas de la Investigación.....	26
3.4 Población.....	27
3.5 Consentimiento Informado	27
3.6 Selección de los Casos	27
3.7 Confidencialidad	28
3.8 Procedimiento de Recolección de Datos.....	29
3.9 Instrumentos.....	30

3.10 Procedimientos de Registros de Datos.....	31
3.11 Análisis e Interpretación de Datos	32
3.12 Validez y Confiabilidad	33
3.13 Resumen.....	34
Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados	36
4.1 Perfil de los Informantes	36
4.2 Aspiraciones Laborales	38
4.4 Factores Positivos que Favorecen el Logro de las Aspiraciones Laborales	58
4.5 Factores Negativos que Impiden el Logro de las Aspiraciones Laborales	69
4.6 Análisis Transversal.....	75
4.7 Modelo Conceptual.....	78
4.8. Prácticas para Recursos Humanos	82
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	85
5.1 Conclusiones.....	85
5.2 Limitaciones.....	88
5.3 Contribuciones	88
5.4 Recomendaciones	89
Referencias.....	92
Apéndice A: Formato de Notas de Campo	99
Apéndice B: Formato de Notas de la Entrevista.....	100
Apéndice C: Consentimiento Informado	101
Apéndice D: Preguntas de Clasificación.....	102
Apéndice E: Guía de la Entrevista	103
Apéndice G: Perfil de los informantes	106

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Perfil de los Informantes</i>	37
Tabla 2. <i>Estado Actual por Generación</i>	38
Tabla 3. <i>Hombres y Mujeres por Nivel Académico</i>	38
Tabla 4. <i>Estadísticas de los Casos de Estudio</i>	39
Tabla 5. <i>Aspiraciones Laborales</i>	40
Tabla 6. <i>Definición de Motivaciones de las Aspiraciones Laborales</i>	41
Tabla 7. <i>Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo</i>	41
Tabla 8. <i>Motivaciones en las Aspiraciones Laborales</i>	47
Tabla 9. <i>Factores Positivos que Favorecen el Desarrollo de las Aspiraciones Laborales</i>	60
Tabla 10. <i>Tipos de Factores Positivos que Favorecen el Logro de las Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo</i>	60
Tabla 11. <i>Factores Profesionales que Influyen Positivamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales por Sexo y Generación</i>	61
Tabla 12. <i>Factores Laborales que Influyen Positivamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Sexo y Generación</i>	64
Tabla 13. <i>Factores Personales que Influyen Positivamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Sexo y Generación</i>	67
Tabla 14. <i>Factores Familiares que Influyen Positivamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo</i>	68
Tabla 15. <i>Factores Negativos que Impiden el Logro de las Aspiraciones Laborales</i>	70
Tabla 16. <i>Tipos de Factores Negativos que Limitan el Desarrollo de las Aspiraciones Laborales</i>	70
Tabla 17. <i>Tipos de Factores Negativos según Generación y Sexo</i>	71

Tabla 18. <i>Factores Laborales que Influyen Negativamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo</i>	72
Tabla 19. <i>Factores Profesionales que Influyen Negativamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo</i>	73
Tabla 20. <i>Factores Familiares que Influyen Negativamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo</i>	74
Tabla 21. <i>Matriz de Análisis Transversal</i>	77



Lista de Figuras

- Figura 1.* Mapa de la literatura de las aspiraciones de hombres y mujeres. 111
- Figura 2.* Modelo conceptual sobre aspiraciones laborales de hombres y mujeres de las generaciones *Baby boomers*, X e Y 81



Capítulo 1: Introducción

En las últimas generaciones se han observado algunas diferencias entre los comportamientos de hombres y mujeres, debido a los sucesos que caracterizaron a cada generación. Los *Baby boomers* vivieron una guerra y tuvieron que trabajar con ahínco para lograr el salto de la pobreza hacia la clase media, por lo que sienten un gran respeto por la autoridad y son leales a un solo trabajo (Salgado, 2009). La siguiente generación, la generación X, experimentó varios cambios, tales como el acceso al mundo digital, internet, los *blue-ray* (Delgado, 2008), por lo que se caracterizan por ser más prácticos y menos apegados a un solo trabajo, brindando más importancia a otros aspectos de su vida. En esta generación, tanto hombres como mujeres participan de la vida laboral. Por último, la generación Y nace con gran acceso a la información gracias a internet y al gran uso de la tecnología, por lo cual retan y cuestionan lo establecido; buscan un balance entre la vida y su trabajo, y son individualistas con mentalidad a corto plazo (Salgado, 2009). Todos estos sucesos marcaron diferencias entre las generaciones antes mencionadas, con impacto en la vida personal y en las aspiraciones de los individuos.

La presente investigación busca ayudar a las personas de las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y” en el logro de sus objetivos en el ámbito laboral. Dada la escasa información sobre las aspiraciones laborales de profesionales en Perú, se considera importante su estudio para sentar las bases de futuras investigaciones en el tema, para lo cual se identificarán las aspiraciones laborales, las diferencias, similitudes y los factores que ayudarán a alcanzar estos objetivos.

En el presente capítulo se expondrán los antecedentes, la definición del problema, el propósito, la importancia, la naturaleza, las preguntas, la definición de términos, las limitaciones y delimitaciones de la investigación realizada.

1.1 Antecedentes

En el Perú, las aspiraciones laborales de hombres y mujeres han evolucionado a lo largo del tiempo. Las mujeres han ido incursionando en sectores laborales antes exclusivamente de hombres. Los hombres tienen derecho a voto desde 1860, cuando entonces se realizaban elecciones presidenciales con periodos de cuatro años (Oficina Nacional de Procesos Electorales, ONPE, 2002); mientras que las mujeres recién desde 1954, durante el gobierno de Manuel Odría, gracias a la Ley N°12391, la cual otorgaba a la mujer el derecho a voto siempre y cuando supiera leer o escribir, sea mayor de 21 años o mayor de 18 años y casada. Posteriormente, en 1980 se iguala el derecho a voto de hombre y de mujer, pues ambos votarían al cumplir la mayoría de edad (Muñoz-Nájar, 2005). Además de obtener el derecho a elegir, las mujeres también obtuvieron el derecho a ser elegidas y a participar activamente en la política al igual que el hombre. Tal es el caso del año 1956, cuando aparecieron las primeras mujeres de la historia parlamentaria del Perú: de 237 diputados y senadores, 6 eran mujeres (3 %) y 231, hombres (97 %). En la actualidad, de 130 congresistas, 28 son mujeres (22 %), mientras que 102 son hombres (78 %) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2014).

El primer ejército peruano fue conformado íntegramente por hombres en los años 1820-1827, con la fundación del ejército San Martín-Santa Cruz (Hidalgo, Medina, Sánchez & Gálvez, 2005). En el año 1996 se aprobó la Ley N°26628, la cual permitió el ingreso de la mujer a las Fuerzas Armadas peruanas, donde empezaron a tener participación bajo los mismos principios, desempeñando labores que antes fueron exclusivas de los hombres. En el 2009, la teniente Liliana Zárate, de la Fuerza Aérea peruana fue la primera mujer en volar un avión de combate (Torres-Muga, 2011).

Estos sucesos históricos redujeron la desigualdad de derechos entre hombres y mujeres, luego de diversas formas en que las mujeres derribaron las barreras, muchas veces

amparadas en la ley o en simples costumbres, para gozar de beneficios que antiguamente no tenían, lo cual marca una tendencia, pues ahora tanto mujeres como hombres comparten roles que tradicionalmente se le atribuían a uno u otro sexo, y participan de la actividad laboral del país. Por tanto, este estudio investiga acerca de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales de las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y” en Lima Metropolitana.

1.2 Definición del Problema

Según Deloitte University Express (2015), el 87 % de los líderes de Recursos Humanos y de Negocio a nivel mundial considera que la falta de compromiso de los colaboradores es el principal problema que afrontan las compañías. Muchas personas no se sienten satisfechos con su trabajo, lo que genera baja productividad y un mal clima laboral. Por esta razón, las organizaciones deben conocer las aspiraciones de las personas, para poder ofrecer distintas alternativas de carrera laboral según las aspiraciones propias de cada persona. En ese sentido, es necesario conocer las aspiraciones profesionales de hombres y mujeres en las diferentes generaciones para describir sus diferencias, potenciar los factores positivos que influyen en el logro de sus aspiraciones y contrarrestar los factores negativos que impiden alcanzarlas, con el propósito de ayudar a las organizaciones a implementar medidas que promuevan el logro de estas aspiraciones.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito general de la investigación es identificar cuáles son las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y”.

Los objetivos específicos del estudio son:

a) Identificar las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales según las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y”.

b) Comprender las similitudes y diferencias entre las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y”.

c) Identificar los factores positivos que ayudan en el logro de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y”.

d) Identificar los factores negativos que impiden alcanzar las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y”.

1.4 Importancia de la Investigación

Según Laborum Perú (2015), el 57 % de las personas opinó que el principal motivo de renuncia en el mercado laboral es la falta de desarrollo profesional dentro de las organizaciones. Por ello, es importante conocer las aspiraciones de las personas, primero, para el individuo, ya que es fundamental conocer sus anhelos y a dónde quiere llegar en su vida, para satisfacer así sus necesidades internas; y segundo, para las organizaciones, porque es vital que sus trabajadores se sientan a gusto en sus puestos de trabajo, ya que así serán más productivos, por tal motivo los objetivos de la empresa deben estar alineados con las aspiraciones de sus trabajadores.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación emplea un alcance descriptivo con un enfoque cualitativo para investigar las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en Lima Metropolitana. La estrategia adecuada es la del método del caso, debido a que permite: (a) analizar el fenómeno de objeto de estudio ubicado en su contexto y entorno real (Yin, 2009), en la presente investigación se refiere a las aspiraciones laborales; (b) responder a las preguntas ¿qué? ¿quién? ¿dónde? y ¿cómo (muchos)?, las cuales se van a utilizar en la investigación (Yin, 2009); (c) estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable (Chetty, 1996); (d) lograr una generalización analítica

mediante el método del caso, el cual permite ilustrar, describir, representar, generalizar y desarrollar una teoría que puede ser transferida a otros casos (Yin, 2009).

La muestra seleccionada se ha tomado a hombres y mujeres profesionales dependientes de Lima Metropolitana. La recolección de datos se ha realizado mediante entrevistas, las cuales han sido de naturaleza abierta y manejadas a través de una Guía de Entrevista. Estas entrevistas han sido grabadas y transcritas para recopilar y guardar la información, logrando de esta forma una adecuada cadena de evidencias de toda la documentación utilizada, además del formato de consentimiento y método del caso.

Para el procesamiento de la información, se ha utilizado el software Atlas, el cual permite una evidencia clara entre narrativa y la codificación de la información en el proceso de análisis.

1.6 Preguntas de Investigación

El presente estudio busca responder a la pregunta: ¿Cuáles son las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y en Lima Metropolitana?

A través del proceso de investigación, se dará respuesta a las siguientes preguntas específicas:

¿Cuáles son las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales según generaciones *Baby boomers*, X e Y?

¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y?

¿Cuáles son los factores positivos que influyen en el logro de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y?

¿Cuáles son los factores negativos que limitan alcanzar las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y?

1.7 Definición de Términos

Para el presente estudio, se consideran las definiciones de los siguientes términos:

El término *aspiración* se define como la acción y efecto de pretender o desear algo (Diccionario de la lengua española, RAE, 2014). Este estudio se centra en las aspiraciones en el ámbito laboral, *aspiraciones laborales*, que son deseos, ideas y pensamientos que orientan a las personas hacia un objetivo personal en el ámbito laboral; mediante dicho objetivo, la persona se guía y actúa para alcanzar su ideal de calidad de vida (Brown & Huning, 2010). Se diferencian dos tipos de aspiraciones laborales: intrínsecas y extrínsecas (Ryan & Deci, 2000). Entre las aspiraciones intrínsecas laborales, se observa una tendencia hacia el crecimiento personal y profesional, las buenas relaciones interpersonales e interés por apoyar a la mejora de la comunidad; por otro lado, las aspiraciones extrínsecas laborales se orientan hacia los ingresos monetarios, la fama y tener una buena imagen (Grouzet, F. et al., 2015).

El término *profesional* se refiere a la persona que ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevantes (RAE, 2014). Para el presente estudio, se considera profesional a aquel hombre o mujer que haya concluido los estudios en alguna profesión, ya sea técnica o universitaria.

El término *dependiente* se refiere a la persona que sirve a otra o es subalterna de una autoridad (RAE, 2014). En el estudio, se considera dependiente a toda persona que trabaja para una empresa, es remunerado y que reporta a un superior.

El término *factor* se define como un elemento o causa que actúan junto con otros (RAE, 2014). Entre los factores, tenemos *factores positivos*, que son los elementos y/o circunstancias que permiten alcanzar la aspiración, y *factores negativos*, que son los elementos y/o circunstancias que limitan alcanzar la aspiración.

El término *generación* se define como el conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influencias culturales y sociales semejantes,

adopta una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación (RAE, 2014). En la investigación, se analizarán las tres últimas generaciones.

El término *motivación* se explica como el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona (RAE, 2014). Etimológicamente, el término *motivación* procede del latín *motus*, que es aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad (Trechera, 2005). Según Santrock (2002), la *motivación* es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432).

El término *sexo* se define como la condición orgánica, masculina o, de los animales y las plantas. Proviene del latín *sexus*. (RAE, 2014). Para el presente estudio, el *sexo* es la condición biológica con la que toda persona nace, se considera hombre y mujer.

El término *género* se define como el conjunto de seres que tienen uno o varios caracteres comunes. Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico. Proviene del latín *genus, eris* (RAE, 2014). Según Udry (1994), definió el término *género* como la relación entre *sexo* y comportamiento biológico. Asimismo, afirmó que las normas de *género* pueden ser las consecuencias, y no las causas, de las diferencias de *sexo*. Para el presente estudio, se considera *género* como la condición aprendida a lo largo de la vida de la persona, el cual es totalmente independiente del *sexo* con la que toda persona nace, se considera masculino y femenino.

1.8 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son : (a) Al fundamentar el estudio con base en la información proporcionada por los entrevistados, este podría verse influenciado por respuestas no veraces o incompletas por motivos personales; (b) por tratarse de un estudio cualitativo, los resultados no podrán obtener generalizaciones estadísticas; (c) al tratarse de

temas subjetivos, el estudio se verá afectado por el sesgo del equipo investigador, a pesar de que se trabajarán los datos siguiendo la metodología seleccionada.

1.9 Delimitaciones

Las delimitaciones del presente estudio son: (a) La investigación se realiza en Lima Metropolitana, ya que en esta ciudad se concentra la mayor cantidad de empresas y, por tanto, la mayor cantidad de trabajadores; (b) considera a hombres y mujeres profesionales dependientes, esto es, cuyas aspiraciones laborales no dependen solo de ellos mismos, sino de la organización para la cual trabajan; y (c) considera hombres y mujeres pertenecientes a las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y”, porque abarcan la mayor cantidad de profesionales del mercado laboral actual.

1.10 Resumen

La investigación tiene como propósito principal describir las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales de las generaciones “*Baby boomers*”, “X” e “Y”, desde su propia perspectiva, en Lima Metropolitana. Asimismo, tiene cuatro propósitos secundarios: (a) describir las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales según las generaciones *Baby boomers*, X e Y; (b) identificar y describir las diferencias y similitudes entre las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y; (c) identificar y describir los factores positivos que influyen en el logro de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y; (d) identificar y describir los factores negativos que limitan alcanzar las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y.

La estrategia cualitativa utilizada es la del método del caso, presentada según un diseño holístico, para un acercamiento más adecuado hacia el tema de investigación y mayor

profundidad en la explicación del fenómeno en su entorno real, es decir, la comprensión de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales.



Capítulo 2: Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura resume y evalúa el conocimiento que existe sobre un tema en particular, con el objetivo de promover una posición sobre el estado de conocimiento de dicho tema para la investigación (Machi & McEvoy, 2012). En ese sentido, en este capítulo se presentan las principales investigaciones sobre las aspiraciones de hombres y mujeres profesionales en las diferentes generaciones.

2.1 Mapa de la Literatura

La aspiración es un tema de investigación complejo que ha tomado interés en la última década, dado que se trata de entender el comportamiento de las personas frente a sus metas trazadas hacia el futuro (García-Castro & Bartolucci, 2007). Específicamente, el interés de entender las aspiraciones laborales de hombres y mujeres se debe a la importancia que estas brindan a las personas frente al deseo de un futuro laboral (Farmer & Chung, 1995), y los cambios que pueden sufrir a lo largo de su vida profesional.

La mayoría de las investigaciones sobre el tema se han centrado en las aspiraciones laborales de mujeres profesionales, destacando los factores que influyen positivamente en el logro de sus aspiraciones y los factores que las obstaculizan. Asimismo, gran parte de estas investigaciones se han llevado a cabo en países desarrollados.

En este capítulo se presenta una descripción de estudios previos realizados por diferentes autores, que enmarca y sustenta el tema de aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las diferentes generaciones. La presentación se ha organizado en torno a cinco ideas centrales: en primer lugar, se presenta la literatura sobre las aspiraciones laborales; en segundo lugar, se explican los factores que influyen positivamente en el logro de las aspiraciones; en tercer lugar, se explican los factores que obstaculizan el logro de las aspiraciones; en cuarto lugar, se presentan las causas que originan las aspiraciones, lo que permitirá conocer cómo se forman o conciben; por último, se analiza la literatura sobre la

evolución de las aspiraciones a lo largo del tiempo. El mapa de la literatura referente a las aspiraciones se muestra la Figura 1.

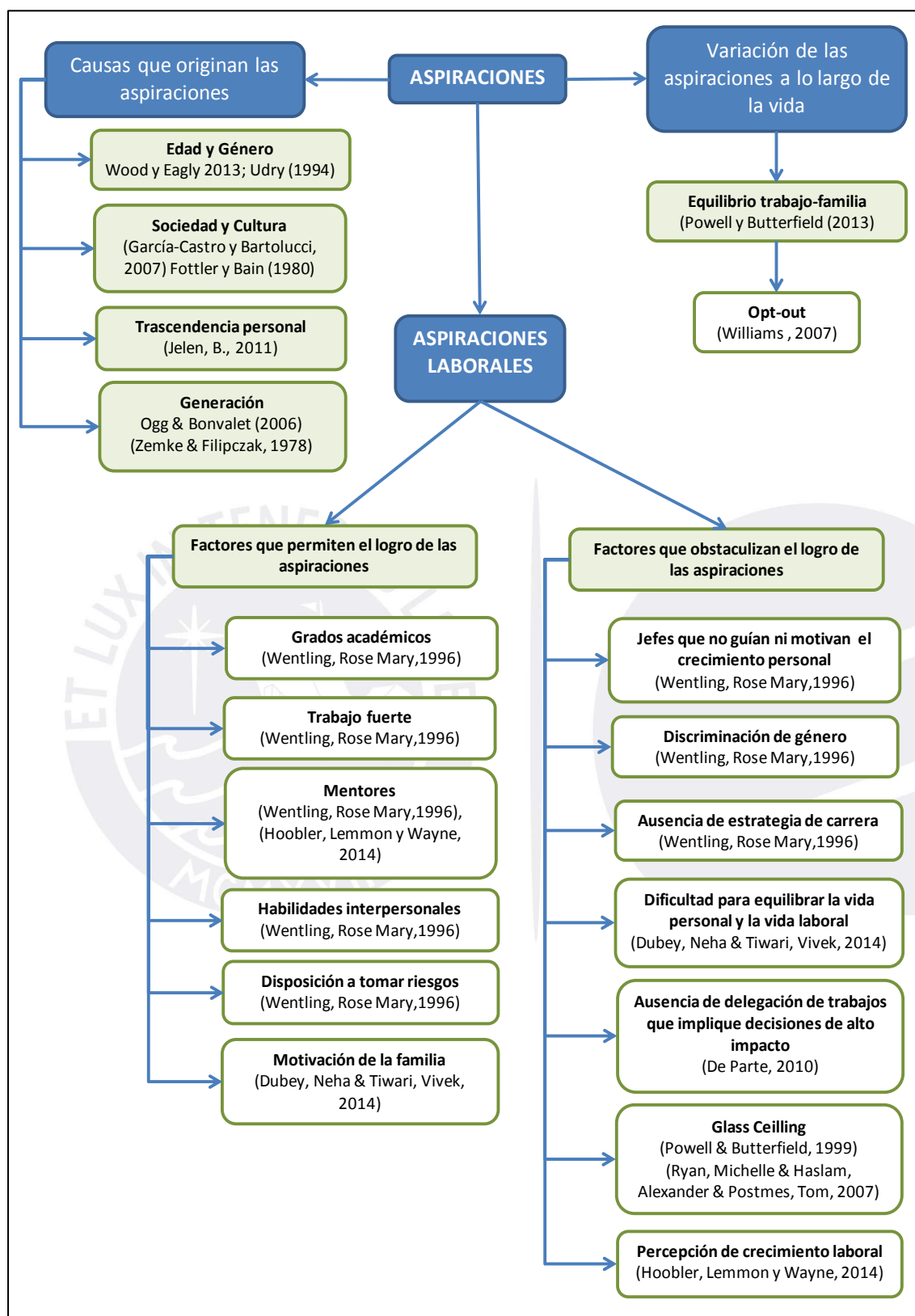


Figura 1. Mapa de la Literatura de las Aspiraciones de Hombres y Mujeres.

2.2 Sobre Aspiraciones

Según García-Castro y Bartolucci (2007), para poder referirse a las aspiraciones se debe comprender al ser humano y su naturaleza, pues las aspiraciones son el resultado de un conjunto de factores que afectan o intervienen, en menor o mayor medida, según las prioridades de cada individuo, que son difíciles de definir y variables en cuanto a su intensidad: fuertes, débiles o inexistentes.

Por otro lado, para comprender las aspiraciones de las personas, se debe considerar el entorno en el que se desenvuelven. Con el objeto de entender el comportamiento de las personas como parte de una sociedad, es necesario considerar lo que motiva a orientar sus conductas desde una perspectiva en la que el ser humano es un ser social, donde cada individuo adopta una postura particular según sea el contexto en que lo percibe, a partir de un momento histórico, el grupo social al que pertenece y el lugar que ocupa en la familia y en otros espacios sociales en los que se desenvuelve (Schütz, 1974).

2.2.1 Sobre aspiraciones laborales

Las aspiraciones laborales son deseos, ideas y pensamientos que orientan a las personas hacia un objetivo personal en el ámbito laboral. Dicho objetivo guía a la persona a alcanzar su ideal de calidad de vida (Brown & Huning, 2010). Según el estudio de Farmer y Chung (1995), las aspiraciones ocupacionales se refieren a deseos individuales sobre el futuro laboral, y sueños que los individuos tienen acerca de la ocupación ideal para ellos.

2.3 Factores que Influyen Positivamente en el Logro de las Aspiraciones

2.3.1 Grados académicos

Reflejan la preparación profesional y conocimiento de la persona, entre ellos se encuentran los bachilleratos, maestrías y doctorados. A lo largo de vida, las personas van adquiriendo conocimientos, elevando su nivel de preparación y grados académicos. Por ejemplo, muchas mujeres indicaron que era necesario reforzar las áreas más débiles que

encontraban durante su carrera y se entrenaron para adquirir mayores habilidades (Wentling, 1996).

Cuanto mayor sea la preparación profesional de una mujer, mayores serán las posibilidades de su crecimiento profesional. En el presente estudio, el 70 % de las mujeres entrevistadas indicó que el grado de MBA era crucial para su desarrollo profesional, por lo que este título era considerado como el más importante; asimismo, indicaron que había influido positivamente en su desarrollo profesional hasta ese momento alcanzado y que les permitiría lograr sus aspiraciones más altas en un futuro próximo (Wentling, 1996).

2.3.2 Trabajo fuerte

Se relaciona a la gran cantidad de horas de trabajo que demanda una tarea o profesión. Según Wentling (1996), las mujeres deben trabajar más horas a la semana, en comparación con los hombres, para realizar trabajos de alta calidad, y normalmente llevan trabajo a casa, además de realizar viajes de trabajo.

Por otro lado, el trabajo fuerte se percibe de manera diferente dependiendo del sexo. Las mujeres deben trabajar más fuerte que los hombres para demostrar sus capacidades, en consecuencia, para ellas es un factor que influye positivamente en el logro de sus aspiraciones. La gran parte de sus entrevistadas indicó que debían trabajar más fuerte que los hombres para lograr un ascenso, ganar credibilidad y probar sus habilidades en comparación con el hombre (Wentling, 1996).

2.3.3 Mentor

Es la persona, normalmente el jefe o gerente superior, que cuenta con la experiencia y cargo necesario para apoyar y promover la línea de carrera profesional de los individuos menos experimentados, considerándose como líderes más que jefes (Collins & Scott, 1980). Para Wentling (1996), los mentores son la influencia más importante en el crecimiento profesional de una mujer. El 90 % de sus entrevistadas indicó que tuvieron un mentor, en su

mayoría un hombre, que impulsó su crecimiento profesional y que esta persona fue crucial para su desarrollo alcanzado; en muchos casos, el mentor fue la persona más importante e influyente para ellas. Asimismo, según Hoobler, Lemmon y Wayne (2014), las habilidades de motivación del jefe inmediato como mentor ayudan a los individuos a alcanzar sus aspiraciones de carrera.

2.3.4 Habilidades interpersonales

Son las capacidades de generar buenas relaciones con personas de todos los niveles de la organización (pares, subordinados y jefes) para lograr trabajos en equipo (Wentling, 1996). Wentling (2003) sostuvo que estas habilidades son las más difíciles de adquirir; sin embargo, influyen positivamente en el logro de las aspiraciones de carrera, en especial, de las mujeres.

2.3.5 Voluntad de asumir riesgos

Según Wentling (1996), tomar riesgos implica moverse a un área no conocida, realizar un cambio de trabajo, aceptar tareas de alto impacto o demandar un ascenso; el hecho de que una mujer se desempeñe en áreas que son dominadas por hombres implica un riesgo para su crecimiento profesional. Muchas mujeres iniciaron sus carreras o aceptaron cambiarse a campos dominados por hombres, y por tanto inusuales y riesgosos para ellas; sin embargo, tomar estos riesgos les permitió crecer de manera más acelerada.

2.3.6 Motivación de la familia

No solo existen factores laborales que influyen positivamente en el desarrollo de carrera, sino también factores en el ámbito personal. Dubey (2014) refirió que el apoyo y motivación de la familia hacia la mujer influye positivamente en el logro de sus aspiraciones. En una investigación realizada identificó que solo cuatro de treinta mujeres había abandonado su aspiración de carrera después de casarse, y el factor más importante identificado por el que continuaron sus estudios fue el soporte y motivación de sus esposos y familias.

Si bien para Wentling (1996) el mentor es el factor más importante para lograr las aspiraciones, para Dubey (2014) la motivación de la familia y el apoyo de la pareja son los principales factores que contribuyen al logro de las aspiraciones laborales. Por tanto, el apoyo y la motivación en el trabajo con un mentor y el apoyo de la familia influyen en el logro de las aspiraciones de los individuos.

Los factores positivos mencionados anteriormente son importantes para el desarrollo de carrera de todo individuo; sin embargo, el grado de importancia (afectación) depende de cada persona. Según Wentling (2003), a lo largo del tiempo los factores positivos cambian de intensidad. En su primer estudio identificó que el mentor era el factor más influyente sobre el desarrollo profesional; mas, en una segunda etapa de su estudio observó que las relaciones interpersonales eran las más importantes. En una última etapa, identificó que los factores positivos para el logro de aspiraciones de carrera eran similares, aunque los resultados deseados no se obtenían tan rápidamente como los individuos esperaban.

2.4 Factores que Obstaculizan el Logro de las Aspiraciones

2.4.1 Jefes que no alientan el desarrollo de carrera

Como se mencionó anteriormente, uno de los factores más importantes para que la persona logre sus aspiraciones es contar con un mentor que los guíe y motive, por ende, la ausencia de esta persona dificulta fuertemente el logro de las aspiraciones. Wentling (1996) destacó que las mujeres durante su carrera habían tenido que lidiar con jefes que no impulsaban su desarrollo profesional, ya sea por la falta de un *feedback* adecuado, o falta de experiencia de manejo de equipos; en algunos casos, fue determinante para que abandonen sus trabajos. Es decir, si una persona no tiene un jefe que motive y guíe su carrera, el camino se hace más complicado.

2.4.2 Discriminación de género

Las barreras mencionadas obstaculizan principalmente el desarrollo de las aspiraciones de las mujeres, quienes se sienten tratadas de forma diferente y en desventaja respecto del hombre y, por tanto, acceden a menos ascensos y son menos remuneradas. A ello se suma la falta de políticas adecuadas que traten equitativamente al hombre y a la mujer en las empresas (Wentling, 2003).

2.4.3 Ausencia de estrategia de carrera

Según Wentling (1996), uno de los factores que dificulta el crecimiento profesional de la mujer es la falta de una estrategia de desarrollo de carrera que sea planteada desde el inicio de la vida profesional, y que incluyan las formas de afrontar las dificultades que se van dando con el paso de los años, como por ejemplo el cuidado de la familia.

2.4.4 Dificultad para equilibrar la vida personal y profesional

Dubey (2014) mencionó que los roles predispuestos a hombres y mujeres para ciertas actividades son barreras que dificultan el desarrollo de una carrera profesional, dado que condicionan el tipo de ocupación y las áreas en las que cada género tiene mayor control. Según el estudio realizado por Dubey (2014), se observó que las normas sociales y las prácticas culturales tienen su origen en un gran orden social patriarcal, en donde se espera que las mujeres se adhieran a estrictos roles de género sobre lo que pueden y no pueden hacer. La dificultad en el acceso a educación de calidad, así como las barreras culturales y estructurales en la familia, escuela, comunidad, las instituciones y la sociedad en general sobrecargan a las niñas y mujeres desfavorecidas a lo largo de varias generaciones.

2.4.5 Ausencia de delegación de trabajos que impliquen decisiones de alto impacto

De Pater (2010) señaló que existe mayor delegación de labores de alta responsabilidad hacia hombres que hacia mujeres, lo cual disminuye la probabilidad de que ellas se

desarrollen profesionalmente. Esta barrera afecta a las mujeres, pues mientras no sean entrenadas en trabajos que impliquen toma de decisiones importantes, no podrán adquirir la experiencia que tales posiciones requieren.

2.4.6 Glass ceiling

Una barrera muy importante que enfrentan las personas son las barreras invisibles, conocidas como *glass ceiling* o barreras de cristal, las cuales se refieren al sesgo o imparcialidad de las organizaciones que impiden ascender a las personas calificadas (The U.S Department of Labor, 1991). A pesar de que estas barreras puedan existir en diferentes medidas en organizaciones de diversas industrias, el término es típicamente usado como barreras para entrar a posiciones de alta gerencia, las que se refieren a la discriminación y favoritismo hacia el hombre para ocupar estas posiciones sobre las mujeres (Powell & Butterfield, 1994). Hombres y mujeres tienen diferentes razones que tratan de explicar la existencia de estas barreras: mientras que las mujeres indican que es un tema de discriminación de género, los hombres niegan el fenómeno o indican que estas barreras existen por decisiones de las empresas (Ryan, Haslam & Postmes, 2007).

2.4.7 Percepción de crecimiento laboral

Según Hoobler, Lemmon y Wayne (2014), la escasez de mujeres en altos cargos no solo se debe a la revolución *opt-out*, sino también se explica por el sesgo en la percepción por parte de los altos directivos de las organizaciones, los cuales perciben a la mujer menos motivada que el hombre, esto disminuye sus oportunidades y, en consecuencia, reduce las aspiraciones gerenciales de la mujer. Así, la mujer disminuye la intensidad en buscar un puesto de gestión de alto nivel, debido a que será menos probable una elección equitativa dentro de la organización.

2.5 Causas que Originan las Aspiraciones

2.5.1 Edad y género

Wood y Eagly (2013) presentaron un estudio donde relacionaron la biología (*nature*) y la cultura (*nurture*) explicando las diferencias y similitudes de sexo, además de su comportamiento, y cómo la aspiración de las personas se debe a la influencia de estos factores. También indicaron, mediante la teoría de construcción biosocial, que las diferencias y similitudes de sexo tienen una explicación en la influencia de naturaleza y formación, por lo cual los procesos genéticos también dependen de aspectos físicos y sociales. Wood y Eagly (2013) concluyeron que no solo la genética explica la diferencia de sexos, sino también la naturaleza-formación y otros factores entre los que se podría mencionar el entorno y la cultura-tiempo.

Udry (1994) realizó una investigación en la cual mezcló biología humana con macrosociología, dando como resultado que los seres humanos no son solo sexo, como parte de su propia naturaleza, sino también presentan género, definiendo claramente el término género como la relación entre sexo y comportamiento biológico. Asimismo, afirmó que las normas de género pueden ser las consecuencias, y no las causas, de las diferencias de sexo.

2.5.2 Sociedad y cultura

García-Castro & Bartolucci (2007) indicaron que la edad y el género son dimensiones que explican socialmente las expectativas sobre roles y experiencias de vida, que se relacionan con factores sociales y culturales. Estas condiciones sociales, sumadas a las características de las personas, son causas que sustentan sus aspiraciones, dentro de las cuales se pueden mencionar la trayectoria escolar previa, los ingresos familiares y la participación en la vida laboral, así como la escolaridad de los padres.

Fottler y Bain (1980) describieron cómo eran percibidas las aspiraciones y motivaciones de las mujeres en los años 80 en la sociedad norteamericana. Por esos años, en

las escuelas públicas norteamericanas no existió mayor difusión por carreras de gestión, sino por carreras de ocupaciones tradicionales. Si bien las mujeres están incursionando en diversas labores propias de los hombres desde generaciones pasadas, aún tienen barreras impuestas por las empresas industriales, debido a las normas culturales y a los valores de la sociedad que influyen en las aspiraciones de las personas. Del mismo modo, a pesar de la legislación favorable y la acción de eliminar los estereotipos en algunos sectores, aún existen actitudes muy arraigadas que condicionan y dirigen a hombres y mujeres a ocupaciones tradicionales.

2.5.3 Trascendencia personal

Jelen (2011) presentó una investigación acerca de las experiencias y aspiraciones de las mujeres de clase media-alta con estudios universitarios que pertenecen a la nueva élite islámica en Turquía, cuya sociedad conservadora tiene valores religiosos estrictos. Este estudio presentó las aspiraciones de las mujeres y su desarrollo en carreras profesionales de prestigio, así como las relaciones de género equitativas en el trabajo, en el hogar y en el entorno en donde se desenvuelven. Asimismo, describió el creciente número de mujeres islámicas y educadas que están optando por permanecer solteras, divorciadas e incluso adoptar niños, buscando la independencia de género, dentro del rol tradicional que ocupaban en su sociedad. A su vez, analizó la discriminación que enfrentan estas mujeres en el mercado laboral, debido a la cultura y sociedad dominada por hombres. Concluyó que las mujeres de la muestra seleccionada estudiaron una carrera orientadas por dos motivos: (a) independencia económica del hombre y de su familia y, (b) placer y aporte a la humanidad con su conocimiento.

En el caso de los hombres se observa una situación similar. Según El Comercio (2016), el Jefe de ingeniería de búsquedas de Google anunció su próxima renuncia a su trabajo por uno más “reconfortante”, se dedicaría a la filantropía y a pasar más tiempo con su familia. De origen hindú, Amit Singhal laboró 15 años para Google, luego de una carrera

exitosa, decidió cambiar el rumbo de su vida para dedicarse a labores de mayor trascendencia. Como indicó Maslow (1964), en la pirámide de las necesidades humanas, las personas tienen que satisfacer diferentes necesidades, y si bien todas las personas son diferentes, lo común es poder satisfacerlas. La afiliación, reconocimiento, la autorrealización y trascendencia son los últimos peldaños de esta pirámide de necesidades planteadas por Maslow.

2.5.4 Generación

Se puede definir una generación como un conjunto de seres que conforman la misma edad y que comparten vivencias a lo largo de su trayectoria, vivencias que se distinguen de sus predecesores (Ogg & Bonvalet, 2006). Asimismo, Ferreiro (2006) sostuvo que la generación es el conjunto de personas que comparten características peculiares, obteniendo comportamientos similares. La generación no solo es contar con la misma edad, sino que, para poder concretar dicho concepto, el grupo de personas debe compartir vivencias y características similares que lo haga diferentes a sus predecesores.

Baby boomers son las personas nacidas entre los años 1946 a 1964 (RAE, 2014). Los *Baby boomers* son considerados bebés de la posguerra, por haber nacido terminada la Segunda Guerra Mundial, alcanzando la mayoría de edad durante las violentas reformas sociales, lo que les permitió experimentar nuevos estilos de vida, es decir, vivieron un cambio radical durante su juventud (Zemke & Filipczak, 1978). Además, esta generación se caracteriza por mantener la idea de trabajar arduamente a fin de poder mantener a su familia, siguen considerándose el soporte del hogar. Consideran la lealtad laboral como un valor muy importante por parte de los hombres, mientras que las mujeres, por lo general, tenían como aspiración tener su propia familia y cuidar de su hogar (De Pater, 2010).

Generación X son aquellas personas nacidas entre los años 1965 a 1979 (RAE, 2014). Esta generación creció durante muchos cambios y escándalos, como el problema suscitado en

Watergate, altas tasas de divorcio, la época del apogeo de MTV y de los despidos masivos que hicieron que estas personas no creyeran en la seguridad laboral. Sin embargo, son considerados como personas emprendedoras y aceptan el cambio (Zemke & Filipczak, 1978). Asimismo, se puede considerar que en esta generación las mujeres empiezan a dar un cambio positivo en el ámbito profesional y laboral, pues van dejando de lado quehaceres del hogar para prepararse y formar parte de la población económicamente activa, ambicionando puestos de trabajo similares a los de los hombres (Zemke & Filipczak, 1978).

Generación Y, o también conocida como Millennials, son aquellas personas nacidas entre los años 1980 a 2000 (RAE, 2014). Los nacidos en los años correspondientes a la generación Y; es decir, durante la democracia, son individualistas y seguros de sí mismos. Se les considera la generación de los Power Rangers, del internet, de cambios e innovaciones tecnológicas (Universidad de Navarra, 2008). Según González (2011), la aspiración que se considera relevante en esta generación es el autodesarrollo personal, lo que permite a estas personas rescatar lo más importante de la vida, que es ser feliz.

2.6 Evolución de las Aspiraciones

2.6.1 Equilibrio Trabajo/Familia

De acuerdo con el estudio de Powell y Butterfield (2013), existe una distinción entre los términos sexo y género: se define sexo como el factor natural con el que se nace, y género como las implicancias psicosociales de ser hombre o mujer, creencia que típicamente se atribuye a un sexo u otro. El equilibrio de vida laboral y familiar explica los cambios en algunas de las aspiraciones de las personas. Antiguamente se percibía que estos cambios se debían a la naturaleza de cada sexo; las mujeres se especializaban en tareas más relacionadas con su vida familiar tales como la crianza de los hijos o el cuidado del hogar, mientras que los hombres eran más propensos a salir a trabajar para mantener a su familia. Asimismo, los

autores observaron que la identidad de género predomina en la variación de las aspiraciones de las personas, independientemente del sexo.

El estudio de Powell y Butterfield (2013) concluyó que tanto la identidad de género como el nivel de avance en la educación de las personas influyen en sus aspiraciones, además notan una tendencia actual: tanto hombres como mujeres comparten tareas familiares y laborales, lo cual muestra un cambio en la percepción tradicional que distinguía como labores muy marcadas para el hombre como “sostén de la familia”, y para la mujer como “ama de casa”. Surgen, así, otras alternativas de estructuras familiares, que rompen contra los estereotipos tradicionales.

Esta tendencia de manejar un equilibrio entre la vida familiar y laboral la explicaron Galinsky, Aumann y Bond (2009). Según refirieron, existe un cambio de actitud en los roles tradicionales definidos para hombres y mujeres. Mostraron que los hijos de madres que trabajaron a tiempo completo durante su crecimiento, se encuentran mucho más de acuerdo con que ellas trabajen y sean buenas madres; es decir, tener una madre que trabajó los hizo tener una mejor actitud hacia las madres que trabajan.

2.6.2 *Opt-Out* (Optar por salir de sus aspiraciones)

En las últimas generaciones se observa una tendencia a priorizar el entorno personal sobre el entorno laboral conocida como *opt-out*. Este término surgió del artículo realizado por Belkin (2003), publicado en New York Times en el año 2003. Las entrevistas se realizaron a ocho mujeres graduadas de prestigiosas universidades de Estados Unidos que ocupaban altos cargos en empresas importantes del país. Las mujeres indicaron que no deseaban mantener una vida agitada en prestigiosas empresas ni conquistar el mundo, porque no es el estilo de vida que desean mantener, ya que su prioridad es dedicarles más tiempo a sus familias.

Como observó Williams (2007), la tendencia *opt-out* es consecuencia de que la mujer “es más realista” de sus limitaciones y reconoce que sus valores son más tradicionales de los

que ella pensaba, lo que la conduce a renunciar a su línea de carrera en favor de su rol de maternidad tradicional; sin embargo, su renuncia no se refiere al trabajo *per se*, sino al tipo e intensidad de un trabajo que no le permite equilibrar su vida laboral y personal; por este motivo, se deben promover trabajos con mayor flexibilidad que faciliten el cuidado de los niños.

Powell y Butterfield (2013) comentaron que si bien la tendencia *opt-out* se encuentra referida a mujeres, también se aplica en los varones. De acuerdo con los resultados obtenidos en su investigación realizada en estudiantes de MBA, las diferencias en priorizar las aspiraciones laborales sobre la vida familiar depende de la identidad de género, según la cual tanto hombres como mujeres, con identidad de género predominantemente masculina, son más propensos a aspirar a puestos de alta dirección, (*opt-in*) mientras que las personas con identidad de género femenino optan por truncar sus aspiraciones laborales en busca del balance trabajo-familia (*opt-out*).

2.7 Resumen

Las aspiraciones son el resultado de un conjunto de elementos que intervienen según la prioridad de cada persona en el deseo de lograr sus objetivos trazados (García-Castro, G. & Bartolucci, J., 2007). En concreto, las aspiraciones laborales son deseos que llevan al individuo hacia un objetivo en el ámbito laboral, guiándolos a alcanzar sus ideales de vida (Brown & Huning, 2010).

Dentro de la concepción de las aspiraciones, se han considerado a la edad y género (Wood & Eagly, 2013 y Udry, 1994), sociedad y cultura (García-Castro & Bartolucci, 2007 y Fottler & Bain, 1980), trascendencia personal (Jelen, 2011) y la generación (Ogg & Bonvalet, 2006 y Ferreiro, 2006) como elementos esenciales que inspiran a los individuos a formarse una aspiración, pudiendo cumplirse o no, según los factores que se presenten.

Estos factores pueden ser aquellos que influyen de manera positiva en el logro de las aspiraciones tales como los grados académicos, trabajo fuerte, voluntad de asumir riesgos (Wentling, 1996); habilidades interpersonales (Wentling, 2003), mentor (Collins & Scott, 1980), motivación de la familia (Dubey, 2014); o aquellos que obstaculizan el logro de las aspiraciones, a saber: jefes que no alientan el desarrollo de carrera (Wentling, 1996), ausencia de estrategia de carrera (Wentling, 1996), ausencia de delegación de trabajos que impliquen decisiones de alto impacto (De Pater, 2010), dificultad para equilibrar la vida personal y profesional (Dubey, 2014), *glass ceiling* o barreras de cristal (The U.S Department of Labor, 1991), percepción de crecimiento laboral (Hoobler, Lemmon & Wayne, 2014) y discriminación de género (Wentling, 2003).

Finalmente, se debe tomar en cuenta que existen tendencias que explican la modificación de las aspiraciones, como el equilibrio trabajo-familia (Powell & Butterfield, 2013) y el *opt-out* (Williams, 2007), pues permiten al individuo cambiar las aspiraciones trazadas inicialmente, ya que sus prioridades pueden variar tras un lapso de tiempo.

2.8 Conclusiones

Los principales estudios revisados y descritos sobre el tema de aspiraciones han permitido encontrar los cuestionamientos abiertos que motivan la investigación. Las aspiraciones han sido tema de estudio en diferentes países del mundo, mayormente en Estados Unidos, desde diferentes perspectivas. Gran parte de esos estudios se refieren a la problemática que enfrentan las mujeres para alcanzar sus aspiraciones laborales; sin embargo, pocos estudios analizan las aspiraciones laborales de los hombres y muy escasos, comparan las aspiraciones laborales en diferentes generaciones y su variación en el tiempo.

Por ello, ampliar el conocimiento sobre aspiraciones laborales de mujeres y hombres profesionales, y compararlas en las diferentes generaciones, proveerá información importante para identificar su tendencia y promover nuevos estudios sobre el tema.

Capítulo 3: Método

En este capítulo se describen la metodología de investigación utilizada, así como el diseño, la justificación, las preguntas, la población, el consentimiento, los procedimientos y los instrumentos usados para la recolección de datos y análisis de información.

La investigación tiene propósito descriptivo, con un enfoque cualitativo, usando la estrategia del método del caso, basado en una guía de entrevistas. Esta metodología permite al entrevistado describir sus experiencias, y al entrevistador complementar con descripciones detalladas de eventos, conductas o circunstancias observadas de hechos reales para contrastar los datos obtenidos de la entrevista.

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, pues busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se analiza, además describe tendencias de un grupo o población, ya que el tema de investigación son las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las últimas tres generaciones en Lima Metropolitana (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Esta investigación utiliza un enfoque cualitativo, cuyo propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Hernández et al., 2014). Además, permite realizar planteamientos abiertos del investigador para analizar la realidad de los entrevistados de manera holística, mediante un proceso inductivo, tratando de buscar generalidades de acuerdo con casos particulares.

3.2 Justificación del Diseño

Según Yin (2003), para seleccionar una adecuada estrategia de investigación, se deben considerar los siguientes aspectos: (a) el tipo de preguntas establecidas; por ello, en este estudio se deben obtener respuestas adecuadas a las preguntas ¿cuál? y ¿por qué?, (b) el

grado de control que el investigador tiene sobre los eventos; en este caso, el investigador no tiene control sobre las aspiraciones de las personas; y (c) el grado en que los eventos se refieren a situaciones actuales en contraposición a eventos históricos; en este estudio, para estudiar la situación actual con detalle se usará el método del caso, por el cual se busca encontrar ciertos patrones en el comportamiento de los individuos estudiados, asimismo, se recurrirá a datos históricos para analizar y comparar las aspiraciones y tendencias a través del tiempo.

Según lo expuesto anteriormente, y tomando en cuenta los aspectos mencionados, la metodología más adecuada es la del método del caso, pues conforme a Yin (2003), este método es “una investigación empírica que investiga situaciones actuales dentro de su contexto real” (p. 13).

3.3 Preguntas de la Investigación

En esta investigación se busca responder a la pregunta principal: ¿Cuáles son las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y en Lima Metropolitana?

A través del proceso de investigación, se dará respuesta a las siguientes preguntas específicas: (a) ¿cuáles son las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales según las generaciones *Baby boomers*, X e Y?, (b) ¿cuáles son las diferencias y similitudes entre las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y?, (c) ¿cuáles son los factores positivos que influyen en el logro de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y?, (d) ¿cuáles son los factores negativos que limitan alcanzar las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y?

3.4 Población

La población seleccionada para la presente investigación corresponde a hombres y mujeres profesionales que trabajan de forma dependiente, que radican en Lima Metropolitana y que se encuentran en las edades pertenecientes a las generaciones *Baby boomers*, X e Y.

3.5 Consentimiento Informado

El consentimiento informado es el documento que se presenta en el Apéndice C, en el cual se detalla el propósito de la investigación y el compromiso de confidencialidad sobre la información proporcionada. Mediante la firma de dicho documento, el entrevistado podrá plasmar su consentimiento a fin de poder iniciar la entrevista.

3.6 Selección de los Casos

Se presentan los procedimientos utilizados para la selección de casos, de acuerdo con lo sugerido por Yin (2003).

3.6.1 Muestreo

Se ha evidenciado que en las investigaciones cualitativas no se utiliza el muestreo probabilístico, sino el muestreo de propósito, el cual consiste en seleccionar los escenarios particulares, personas o eventos de manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios (Maxwell, 1996).

Para el presente estudio, el muestreo de propósito seleccionado tiene como objetivo:

- (a) alcanzar representatividad para cada uno de los escenarios según las variables de estudio, sexo (hombre y mujer) y generaciones (*Baby boomers*, X e Y); y (b) para cada escenario, buscar la mayor variabilidad; es decir, personas que trabajen en distintos sectores, edades, nivel socioeconómico, cultural, grado académico, etc.

3.6.2 Estrategias

Eisenhardt (1989) sugirió entre cuatro y diez casos, y afirmó: “Mientras no existe un número ideal de casos, con un rango entre cuatro y diez casos se trabaja bien. Con menos de cuatro casos, es difícil generar teoría con mucha complejidad, y es probablemente inconveniente” (p. 545).

Dado que las variables de estudio son el sexo hombre y mujer y las generaciones *Baby boomers*, X e Y, tenemos seis escenarios entre las variables indicadas, para lo cual se estableció un mínimo de cuatro personas por cada uno de ellos. En el estudio, se obtuvo una primera lista de 80 personas con contactos personales del grupo investigador, los cuales fueron contactados por teléfono para realizarles las preguntas de clasificación (Apéndice D) y solicitarles su disponibilidad. Luego de esta primera fase, quedaron 68 personas, de las cuales se seleccionó a las personas que contaban con mayor disponibilidad de tiempo para realizar la entrevista, además de cumplir con el mínimo de cuatro casos por escenario, quedando una muestra de 24 personas. El tamaño de muestra relativamente pequeña plantea la cuestión de si cubre todo el ámbito de la pregunta de investigación. En sí, se trata de una ventaja de la investigación del estudio de casos, dado que las pocas muestras elegidas pueden ser investigadas en profundidad, hecho que no sería posible con una muestra mayor. En cuanto a la investigación, el estudio de un caso único, Siggelkow (2007) señaló que "puede ser un ejemplo muy poderoso".

3.7 Confidencialidad

Como se ha indicado, los datos recopilados serán utilizados de acuerdo con los fines de la investigación. Puesto que los entrevistados exponen experiencias personales, se deberá respetar la confidencialidad de la información brindada.

3.8 Procedimiento de Recolección de Datos

El procedimiento de recolección de datos utilizado en la investigación sigue la propuesta de Yin (2003). Consta de los siguientes pasos: Protocolo del caso, casos piloto, fuentes de evidencia y esquemas de las entrevistas.

3.8.1 Protocolo del caso

El protocolo de la investigación contiene los instrumentos y procedimientos que dirigen el trabajo del investigador (Yin, 2009). Antes de iniciarse cada entrevista, cada participante recibió información acerca del alcance del estudio, el propósito, así como los aspectos que tratará. El protocolo del estudio se presenta en el Apéndice C.

3.8.2 Casos piloto

Las dos primeras entrevistas han sido utilizadas como casos piloto, dirigidas convenientemente a una mujer y a un hombre. Estas pruebas permitieron afinar, modificar e incluir ciertas preguntas para lograr su objetivo. Los casos piloto han de ser seleccionados por razones de conveniencia y acceso, con el objetivo de conseguir una relación más confiable entre el entrevistado y el investigador (Yin, 2003).

3.8.3 Fuentes de evidencia

La fuente de evidencia principal utilizada ha sido la entrevista a profundidad. Esta herramienta permitió recolectar diversa información en corto tiempo con base en preguntas abiertas sobre las aspiraciones laborales, de igual manera hizo posible la observación directa a los participantes del estudio. Marshall y Rossman (1999) indicaron que las entrevistas son más que conversaciones entre dos personas, investigador y participante del estudio, que brinde respuestas formales a preguntas preestablecidas. Con lo cual, es mucho más beneficioso para el estudio recabar información relevante a través de esta fuente de evidencia.

3.8.4 Esquema de la entrevista

Las participantes del estudio fueron contactados principalmente por vía telefónica. En todos los casos, se estableció el contacto antes de descartar el caso. Al obtener el contacto telefónico, el investigador procedió a presentarse como estudiante de CENTRUM Católica y a explicar el alcance y propósito del estudio, así como la importancia de la investigación. Posteriormente, solo a las personas interesadas se les brindó más detalles y se les solicitó una entrevista personal.

3.9 Instrumentos

Se diseñó una guía de entrevista con la finalidad de recabar información relevante acerca de las aspiraciones laborales de los entrevistados. Las preguntas buscan obtener información acerca de algunas variables importantes que fueron encontradas en la revisión de la literatura, como aspiraciones laborales (Brown & Huning, 2010) y causas que las originan (Wood & Eagly, 2013; Udry, 1994; García-Castro & Bartolucci, 2007; Fottler & Bain, 1980; Jelen, 2011; Ogg & Bonvalet, 2006; Ferreiro, 2006); así como también algunos factores que influyen de manera positiva en el logro de estas aspiraciones (Wentling, 1996; Wentling, 2003; Collins & Scott, 1980; Dubey, 2014); y aquellos que lo obstaculizan (Wentling, 1996; Wentling, 1996; De Pater, 2010; Dubey, 2014; Hoobler, Lemmon & Wayne, 2014; Wentling, 2003). Asimismo, se consideraron las tendencias que explican la modificación de las aspiraciones (Powell & Butterfield, 2013; Williams, 2007).

Debido a que algunas preguntas de la presente guía están relacionadas con aspectos internos y personales, tanto de hombres como de mujeres, quienes en algunos casos tienen dificultades para expresarse, se ha utilizado la técnica *probing*, la cual permitirá que puedan explicar de mejor manera sus respuestas. “Esta técnica consiste en indagar, mediante tanteos, tentativas o sondas que se lanzan con el propósito de motivar y encauzar al entrevistado hacia los objetivos informativos del estudio” (Valles, 2014, p. 127). Rubin y Rubin (1995) también

sostuvieron que el *probing* aporta a esta discusión cuando establece diferencias entre las conversaciones de acuerdo con la intensidad de la escucha, donde la entrevista puede concebirse como una conversación prolongada, que puede suspenderse y luego retomarse. Esta técnica permite al entrevistador hacer pausas y cortes en la entrevista, buscando encaminar al entrevistado cuando este se aleja del propósito de la investigación; caso contrario, el entrevistador guardará silencio y realizará animaciones mediante ruidos no verbales y gestos, buscando que el entrevistado se explaye en temas relevantes para la investigación (Valles, 2014).

Las preguntas de la guía de entrevista tienen el fin de obtener la información necesaria para responder las preguntas de la investigación, lo cual se obtendrá luego de un análisis transversal de los casos. Sin embargo, para conocer las aspiraciones laborales de los hombres y mujeres es necesario, previamente, entender sus antecedentes personales, para luego enfocarse en el tema de la investigación; por este motivo, la entrevista se estructuró en dos partes: (a) inicialmente se formularon preguntas para conocer el perfil de los entrevistados, con respecto a: datos generales, información demográfica, información familiar, antecedentes educativos, antecedentes familiares y, (b) identificar las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales, considerando los siguientes puntos: identificar las aspiraciones profesionales según su generación, identificar los factores positivos que influyen en el logro de las aspiraciones laborales, identificar los factores negativos que limitan alcanzar las aspiraciones laborales y comprender las similitudes y diferencias entre las aspiraciones de hombres y mujeres profesionales.

3.10 Procedimientos de Registros de Datos

Los datos necesarios para llevar a cabo la investigación se obtuvieron a través de entrevistas y observaciones, las cuales fueron registradas por el entrevistador, en cada caso

apoyándose del Apéndice A (Formato de Notas de Campo) y del Apéndice B (Formato de Notas de Entrevistas). Las entrevistas fueron grabadas, y luego se procedió a su transcripción.

A fin de poder demostrar mayor confiabilidad de la investigación, se realizó una base de datos formada por los documentos siguientes: (a) datos generales de las entrevistas realizadas; (b) formato de consentimiento firmado por los entrevistados; (c) documentos relacionados con el caso, obtenidos durante la entrevista; (d) formato de notas de campo (Apéndice A); (e) formato de notas de la entrevista (Apéndice B); (f) transcripciones de las entrevistas; (g) reporte del investigador; y (h) reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista. Estos ítems permitieron alcanzar el propósito de la investigación de manera sistemática.

Asimismo, se utilizó el software Atlas, lo que permitió el análisis del material obtenido, permitiendo organizarlos, gestionarlos y codificarlos de manera adecuada y comprensible para el investigador.

3.11 Análisis e Interpretación de Datos

De acuerdo con Paton (2002), organizar los datos generados por métodos cualitativos es una tarea voluminosa, por lo que no se ha encontrado un método exacto para estructurar la información una vez culminada la recopilación. Sin embargo, observó que cuanto más se leen y releen los datos obtenidos se fuerza al investigador a sumergirse en el material, en la gente y en los eventos. Asimismo, para mayor beneficio, Creswell (2009) mencionó que el análisis de datos primarios implica la clasificación de temas, personas y eventos, y las propiedades que los caracterizan. Típicamente, a lo largo del proceso de análisis, el investigador organiza los datos a través de la mayor cantidad posible de categorías, con la finalidad de identificar y describir patrones desde la perspectiva de los participantes, para luego tratar de entender y explicar tales patrones y temas. Asimismo, indicó que, durante el análisis, los datos se organizan cronológicamente y se revisan con continuidad.

Por ello, luego de realizar las entrevistas, se utilizó el método siguiente: (a) transcripción de las entrevistas realizadas (b) codificación y categorización de la información obtenida de acuerdo con los parámetros definidos en la investigación, (c) análisis de la información obtenida de cada una de las entrevistas de manera individual, (d) análisis de la información recogida de las entrevistas a las mujeres de las diferentes generaciones, (e) análisis de la información obtenida de las entrevistas a los hombres de las diferentes generaciones, y (f) análisis comparativo de la información obtenida previamente para identificar diferencias y similitudes de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres, en las diferentes generaciones.

3.12 Validez y Confiabilidad

Los criterios de validez y confiabilidad miden la calidad de una investigación; existen cuatro pruebas que permiten establecer la medición de la calidad, considerando las siguientes: (a) validez del constructo, se refiere a la calidad de los conceptos de estudio, del desarrollo de la investigación y su construcción, (b) validez interna, establece relaciones causales entre los resultados y las variables, se recomiendan en estudios explicativos y causales, por tanto no aplica para la presente investigación, (c) validez externa, se refiere a cómo los resultados pueden ser generalizados, y (d) confiabilidad, la cual busca asegurar que la investigación pueda ser utilizada por otros investigadores, con los mismos resultados (Yin 2003).

La *validez del constructo* considera: (a) la calidad de la idea o su conceptualización, entendida como la relación entre el constructo (objeto conceptual) y los objetivos del estudio, (b) la calidad de la puesta en marcha de la investigación y de las variables del objeto conceptual. Para la validez del constructo, se ha utilizado la estrategia de triangulación de la información mediante la recolección de múltiples fuentes de evidencia: entrevistas, observaciones y documentos (Yin, 2003). La triangulación de la información se ha obtenido tras lo siguiente: (a) contrastar lo expresado por los hombres y mujeres profesionales

dependientes con lo observado por el entrevistador durante la entrevista; (b) constatar la información con documentación escrita recogida durante la entrevista como algún documento, certificado o título de su último estudio realizado o terminado; (c) contrastar la información comprendida en el formato de notas de campo con la del formato notas de entrevista y el reporte del investigador, para asegurar la coherencia y solidez de las respuestas.

Validez externa significa que los resultados pueden ser generalizados más allá del caso de estudio realizado (Yin, 2003). En este estudio se busca la generalización analítica, con base en la coincidencia de patrones de los casos analizados, los cuales podrán ser transferibles a otros estudios con condiciones teóricas similares. No es posible generalización estadística alguna, dado que no se tienen muestras probabilísticas (Yin, 2009).

Confiabilidad es demostrar en qué medida las diversas operaciones del estudio, como los procedimientos de recolección de datos, pueden ser repetidos con resultados similares por parte de otros investigadores. En la presente investigación se han utilizado las siguientes estrategias para garantizar la confiabilidad: (a) el uso de un protocolo del caso, el cual presenta los procedimientos de campo, los formatos de notas de observación, formatos de notas de entrevistas y la guía de entrevista. Con todo esto, se busca lograr un ambiente de confianza para el entrevistado; y (b) presentar procedimientos que permitan recolectar la información más relevante para la investigación.

3.13 Resumen

La investigación posee un alcance descriptivo con enfoque cualitativo, lo que permite identificar cuáles son las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales, cuáles son las diferencias entre las aspiraciones laborales de hombres y mujeres, así como cuáles son los factores que influyen positivamente en el logro de sus aspiraciones y cuáles son los factores que lo obstaculizan.

La estrategia utilizada para la presente investigación consiste en obtener como mínimo cuatro personas por cada escenario del estudio, con referencia a las tres generaciones estudiadas, tanto de hombres como de mujeres profesionales; con base en lo explicado por Eisenhardt (1989), quien sugiere entre cuatro y diez casos como número apropiado para este tipo de investigación. Respecto a la muestra, se ha evidenciado que en las investigaciones cualitativas no se utiliza un muestreo probabilístico, sino un muestreo de propósito, lo que permite seleccionar escenarios particulares, personas o eventos de manera intencional, teniendo como objetivos en este estudio: (a) alcanzar representatividad para cada uno de los escenarios según las variables de estudio, sexo (hombre y mujer) y generaciones (*Baby boomers*, X e Y); y (b) para cada escenario, buscar la mayor variabilidad; es decir, personas que trabajen en distintos sectores, edades, nivel socioeconómico, cultural, grado académico, entre otros.

Respecto a los instrumentos, se ha diseñado una guía de entrevista con el fin de obtener información relevante acerca de las aspiraciones laborales de los entrevistados. Asimismo, para poder obtener la información necesaria que enriquezca las investigaciones, se ha considerado conveniente utilizar la técnica *probing*, ya que permite que los entrevistados puedan explicar mejor sus respuestas.

Luego de completar los trabajos de campo, los resultados son clasificados de acuerdo con los objetivos de la investigación descritos por Creswell (2009); esto es, por temas, personas y eventos, y las propiedades que las caracterizan, con el propósito de encontrar patrones que expliquen las aspiraciones. Finalmente, la validez y confiabilidad permitirán la utilización del estudio por parte de otros investigadores para alcanzar resultados similares.

Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados

Luego de realizar el trabajo de campo, se han obtenido los resultados que han sido resumidos y ordenados de manera que guarden relación con las preguntas de la investigación. La información se ha agrupado según las variables de la investigación: sexo y generación. Asimismo, se ha realizado el reporte según el análisis transversal. Durante el desarrollo de los reportes, se han considerado citas de los mismos entrevistados para reforzar y graficar los resultados; por ello, el presente capítulo tiene como propósito mostrar y discutir los resultados.

4.1 Perfil de los Informantes

Las entrevistas fueron realizadas a 24 personas, luego de un proceso de selección. Inicialmente, se contactó por teléfono a 80 personas conocidas por los integrantes del grupo de investigación para solicitarles su disponibilidad y hacerles las preguntas de clasificación. No todos los contactos tuvieron disponibilidad o cumplieron con las preguntas de clasificación; por lo que luego de esta fase, quedaron 68 personas. Se seleccionó a las personas que contaban con disponibilidad inmediata y que, además, cumplieran con el mínimo de cuatro casos por escenario, tras lo cual la muestra se redujo a un número de 24 personas. Los entrevistados han sido mencionados durante el desarrollo de este capítulo, consignándoles seudónimos para respetar la confidencialidad. En la Tabla 1 se detalla el resumen de los perfiles de los entrevistados.

Tal y como se refleja en la Tabla 1, se han considerado hombres y mujeres entre 25 y 70 años, pertenecientes a cada generación estudiada. Asimismo, se consideró el estado actual y el nivel educativo de cada entrevistado, con el fin de conocer más sobre su perfil, tal como se observa en las Tablas 2 y 3.

Tabla 1

Perfil de los informantes

Entrevistado	Sexo	Generación	Edad	Lugar de Nacimiento	Estado actual	Grado académico	Cargo que desempeña	
P 4: BBH	Rodolfo	Hombre	BB	70	Huacho, Lima	Casado	Titulado en Derecho	Abogado del Área legal de Microrregiones
P 5: BBH	Miguel	Hombre	BB	53	Lima	Casado	Magíster en Transportes	Coordinador de Obras
P 6: BBH	Silvio	Hombre	BB	56	Ica	Separado	Magíster en Gestión Pública	Profesional administrativo
P 7: BBH	Gabriel	Hombre	BB	61	Trujillo	Casado	Magíster en Medicina Reproductiva	Jefe del Departamento de Biomedicina reproductiva
P8: XH	Jorge	Hombre	X	48	Lima	Casado	Magíster en Cimentaciones	Coordinador de Obras
P11: XH	Manuel	Hombre	X	45	Lima	Casado	Magíster en Administración	Jefe de Procesos y Sistemas
P13: XH	Luis	Hombre	X	40	Lima	Casado	Titulado en Derecho	Jefe de Departamento Legal
P14: XH	Mateo	Hombre	X	49	Lima	Soltero	Magíster en Proyectos	Gerente de Calidad
P17: YH	Marvin	Hombre	Y	32	Lima	Soltero	Titulado en Contabilidad	Contador General
P18: YH	Gustavo	Hombre	Y	32	Trujillo	Soltero	Magíster en Negocios	Gestor de Proyectos de Tecnología
P24: YH	Miguel B.	Hombre	Y	32	La Oroya	Soltero	Titulado en Medicina Interna	Médico Internista
P26: YH	Jehison	Hombre	Y	25	Cañete, Lima	Soltero	Bachiller en Derecho	Encargado de Poderes
P 1: BBM	Alicia	Mujer	BB	56	Piura	Viuda	Titulada en Secretaria	Ejecutiva de Banca y Negocios
P 2: BBM	Rosario	Mujer	BB	65	Montevideo, Uruguay	Viuda	Doctora en Letras	Catedrática de la Facultad de Letras
P 3: BBM	Edelmira	Mujer	BB	55	Lambayeque	Casada	Magíster en Gestión Pública	Ingeniero en Arbitraje
P23: BBM	María	Mujer	BB	55	Apurímac	Separada	Técnico Informático	Agente de Seguridad
P15: XM	Marina	Mujer	BB	51	Lima	Divorciada	Magíster en Administración	Gerente de Asuntos legales
P12: XM	Yanina	Mujer	X	36	Tumbes	Casada	Técnico en Administración	Asistente de Programación
P16: XM	Sonia	Mujer	X	40	Bogotá, Colombia	Conviviente	Titulado en Administración	Vicepresidente de Riesgos
P21: XM	Valeria	Mujer	X	45	Novoarjansk, Ucrania	Divorciada	Titulado en Ginecoobstetricia	Médico Gineco-Obstetra
P 9: YM	Mónica	Mujer	Y	35	Lima	Soltera	Titulada en Ingeniería Civil	Ingeniera de Proyectos especiales
P19: YM	Solangie	Mujer	Y	30	Lima	Soltera	Magíster en Finanzas	Subgerente de Presupuestos y Planeamiento
P20: YM	Mayra	Mujer	Y	32	Lima	Soltera	Magíster Derecho financiero y corporativo	Jefe de Estructuraciones y Negocios corporativos
P25: YM	Mónica C.	Mujer	Y	29	Lima	Soltera	Titulada en Contabilidad	Supervisora de Contabilidad

La estadística de la información recogida de las entrevistas respecto de las transcripciones realizadas y de los audios se detalla en la Tabla 4. El total de espacio ocupado por la transcripción de las entrevistas fue de 126 páginas, a espacio simple, y 493.38 Kb de espacio en disco.

Tabla 2

Estado Actual por Generación

Generación	Soltero	Conviviente	Casado	Separado	Divorciado	Viudo	Total
BB Hombre			3	1			4
X Hombre	1		3				4
Y Hombre	4						4
BB Mujer			1		1	2	4
X Mujer		1	1		2		4
Y Mujer	4						4
Total	9	1	8	1	3	2	24

Tabla 3

Hombres y Mujeres por Nivel Académico

Generación	Técnico	Bachiller	Titulado	Magíster	Doctor	Total
BB Hombre			1	3		4
X Hombre			1	3		4
Y Hombre		1	2	1		4
BB Mujer	2		1		1	4
X Mujer	1		2	1		4
Y Mujer			2	2		4
Total	3	1	9	10	1	24

4.2 Aspiraciones Laborales

En las entrevistas se han tomado en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cuáles fueron los motivos que le impulsaron a aceptar su cargo actual?, ¿Se encuentra conforme/motivado con su puesto de trabajo actual?, ¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área?, ¿Le gustaría ser recordado por alguno de sus logros profesionales? ¿Qué logros?, y ¿Cómo se ve dentro de cinco años? Estas preguntas

permitieron recoger las distintas aspiraciones laborales que tiene cada persona en las generaciones estudiadas, presentadas en la Tabla 5.

Asimismo, de los resultados obtenidos, se han encontrado ciertas motivaciones, que son el impulso para lograr estas aspiraciones, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 4

Estadísticas de los Casos de Estudio

Entrevistado	Páginas de transcripción	Espacio de transcripción (KB)	Total del espacio del audio (MB)
P 9: YM	4	15.47	32.1
P 1: BBM	5	18.87	29.9
P 2: BBM	5	19.04	15.3
P 3: BBM	5	18.79	12.9
P 4: BBH	5	19.97	38.8
P 5: BBH	5	19.37	15.6
P 6: BBH	5	19.05	16.1
P 7: BBH	6	23.11	17.9
P11: XH	6	24.36	13.4
P12: XM	5	18.42	15.5
P13: XH	6	23.98	10.2
P14: XH	6	22.14	9.3
P15: XM	6	23.4	22.2
P16: XM	7	24.97	23
P17: YH	5	22.08	41
P18: YH	6	23.27	14.2
P19: YM	5	22.11	16.3
P20: YM	6	21.43	20
P21: XM	4	15.67	18.4
P23: BBM	4	14.89	23.5
P24: YH	5	21.87	29.1
P25: YM	5	21.86	18.3
P26: YH	5	20.39	21.28
P8: XH	5	18.87	19.1
Total	126	493.38	472.1

A continuación, se presentan los resultados encontrados de las entrevistas realizadas a los hombres y mujeres de las generaciones *Baby boomer*, X e Y, de una muestra de 24 entrevistados. Asimismo, se precisa que cada entrevistado puede tener una o más aspiraciones laborales.

4.2.1 Aspiraciones laborales de los hombres y mujeres en las generaciones *Baby*

Boomer, X e Y

En la Tabla 7 se aprecian las aspiraciones señaladas por los hombres y mujeres entrevistados. Se observó que la aspiración a obtener una posición o cargo superior fue respondida por 20 informantes; quienes esperan conseguir puestos superiores dentro de sus organizaciones o en empresas mejores.

Tabla 5

Aspiraciones Laborales

Aspiraciones	Definición	fo (N=24)
Posición o cargo superior	Cuando las personas desean escalar y obtener mayor cargo dentro de sus centros de labor o en otras empresas.	20
Tener su empresa propia	Cuando las personas buscan tener sus ingresos adicionales a través de una empresa propia.	13
Dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo	Cuando las personas desean ser recordadas por un logro tangible que hayan podido realizar dentro de sus centros de labores. Este logro deberá haber impactado de manera favorable y tendrá que haber causado un gran cambio.	6
Mantener el puesto	Cuando las personas desean conservar el cargo que mantienen, pues han logrado obtener lo que deseaban.	6
Continuar aprendiendo y obtener experiencia laboral	Cuando las personas tienen la meta de obtener mayor conocimiento del sector en que se desarrollan; se sienten tranquilos en el puesto que están, pero no se sienten satisfechos con lo que han aprendido hasta ese momento.	1

Nota. Cada uno de los entrevistados puede estar clasificado en más de una aspiración, N = 24.

En segundo lugar, en 13 casos del total de informantes la aspiración era tener su propia empresa, a fin de poder obtener un ingreso adicional a su remuneración ganada dentro de sus organizaciones. En tercer lugar, la aspiración de mantener el puesto se observó en seis casos, y la de dejar un cambio que impacte positivamente en el trabajo en otros seis casos. Por último, continuar aprendiendo y obtener experiencia laboral son las últimas aspiraciones aceptadas por parte de los informantes.

Tabla 6

Definición de Motivaciones de las Aspiraciones Laborales

Motivación	Definición	fo (N=24)
Motivación por labor social	Las personas se sienten motivadas, pues logran realizar lo que más les place; en este caso, apoyar a los demás.	4
Motivación por tranquilidad personal y familiar	Las personas se sienten motivadas por encontrar un equilibrio entre pasar tiempo con su familia y desarrollarse en sus organizaciones.	8
Motivación económica	Las personas se sienten motivadas por la contraprestación que reciben a cambio de su trabajo en sus organizaciones.	19
Motivación económica y crecimiento laboral	Las personas se sienten motivadas por la contraprestación que reciben a cambio de su trabajo y, además, por el crecimiento en su organización.	4
Motivación por dejar un legado de enseñanza	Las personas se sienten motivadas por enseñar los conocimientos adquiridos a los demás trabajadores dentro de sus organizaciones.	2
Motivación por seguir aprendiendo	Las personas se sienten motivadas por continuar aprendiendo más acerca de su sector.	5
Motivación por seguir aprendiendo y crecer laboralmente	Las personas se sienten motivadas por continuar aprendiendo sobre sus funciones, y por el crecimiento obtenido en su organización.	2
Motivación por pasión por lo que hace	Las personas se sienten motivadas porque realizan las labores que más le gustan dentro de sus organizaciones.	1
Motivación por reconocimiento y admiración de la gente	Las personas se sienten motivadas porque son reconocidas por sus labores y generan admiración para el resto de los trabajadores.	1

Nota. Cada uno de los entrevistados puede tener más de una motivación, N = 24.

Tabla 7

Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo

Sexo	Aspiraciones	Generación Y	Generación X	Generación BB	fo
Hombres	Cargo superior	4	4	3	11
	Continuar aprendiendo y obtener experiencia laboral				0
	Dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo	1	2		3
	Mantener el puesto			2	2
	Tener su empresa propia	4	3	1	8
Mujeres	Cargo superior	3	3	3	9
	Continuar aprendiendo y obtener experiencia laboral		1		1
	Dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo	2		1	3
	Mantener el puesto	1	1	2	4
	Tener su empresa propia	2	3		5
Total		17	17	12	46

Nota. Cada uno de los entrevistados puede tener más de una aspiración, N = 24.

Aspiraciones laborales de hombres y mujeres de la generación Baby Boomer.

Respecto a la generación *Baby boomer*, según la Tabla 7, se identificó que la aspiración a obtener una posición o cargo superior cuenta con seis casos de aceptación. Pese a que el rango de edad de los *Baby boomers* entrevistados es de 52 a 70 años, desean continuar escalando posiciones, pues muchos de ellos se apoyan en su experiencia. De las respuestas obtenidas, se presenta la realizada por Miguel (P5: BBH)

Por supuesto, estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, todo salto positivo es aceptable, me gustan los retos (P5: BBH 5:29).

Así como gran parte de los *Baby boomers* desean continuar escalando, hay otros que tienen como meta mantener su puesto o cargo actual. Es el caso de cuatro de los entrevistados que afirmaron sentirse conformes con lo obtenido.

Estoy contenta por lo que he logrado y el puesto que tengo; me mantendré trabajando en lo mismo (P23: BBM 23:28).

En cuanto a la aspiración a dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo y a tener una empresa propia solo un informante las manifestó como suyas.

Según la literatura, los hombres de la generación *Baby boomer* se caracterizan por trabajar muy duro y mantener el hogar, mientras que las mujeres por trabajar en el hogar (De Parter, 2010). En este caso, y de acuerdo con las entrevistas realizadas, la característica del hombre se asemeja mucho a lo señalado, a diferencia de las mujeres que, según lo observado, también trabajan y tienen la aspiración de continuar haciéndolo.

Aspiraciones laborales de hombres y mujeres de la generación X. En el caso de la generación X, según la Tabla 7, de las respuestas obtenidas se identificó que una de las aspiraciones con mayor número de aceptación por parte de los informantes es obtener una posición o cargo superior; en siete casos de esta generación los participantes respondieron

que tienen como meta continuar ascendiendo y obtener mayores logros laborales. De las respuestas obtenidas, se presentan las realizadas por Luis (P13: XH) y Yanina (P12:XM):

Sí, estoy motivado, pero no tan conforme porque siempre pienso que podría dar más, pienso que debería ocupar una gerencia (P13: XH 13:33).

Sí estaría dispuesta a acceder a nuevos cargos de mayor responsabilidad u otra área porque me gustaría crecer (P12: XM 12:30).

Asimismo, se evidenció que en seis casos de la generación X se aspiraba a tener empresa propia, con el fin de obtener más ingresos.

Dentro de cinco años me veo gerenciando un proyecto de túneles y también contando con mi propia empresa (P8: XH 8:31).

Me gustaría ser independiente, tener una empresa que me dé para vivir y una consultoría para ayudar a los demás (P15: XM 15:31).

Acercas de la aspiración a dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo, en dos casos comentaron que desearían ser recordados por haber dejado un cambio positivo. Otras dos aspiraciones, la de continuar aprendiendo y la de obtener experiencia laboral y mantener el puesto, contaron con la aceptación de un informante en cada caso.

Tal y como se manifiesta en la literatura, las mujeres de la generación X están dejando de lado los quehaceres del hogar y se introducen cada vez más en el ámbito laboral (Zemke & Filipizak, 1978), lo cual se corrobora con lo encontrado en las entrevistas, pues todas las mujeres trabajadoras aspiraban a seguir ascendiendo laboralmente.

Aspiraciones laborales de hombres y mujeres de la generación Y. En la Tabla 7 se detallan las aspiraciones laborales de los entrevistados de la generación Y, en la cual se pudo apreciar que siete personas aspiraban a obtener una posición o cargo superior dentro o fuera de su organización. Gran parte de los entrevistados son personas entre los rangos de edad de

26 a 36 años que se visualizan con puestos mayores a los que poseen. De las respuestas obtenidas, se presentan las realizadas por Solangie (P19: YM) y Miguel (P24: YH):

Dentro de cinco años me veo creciendo, aprendiendo en lo laboral y con un mejor cargo (P19: YM 19:20)

En cinco años me veo en lo personal, ya con familia; en el laboral, seguir creciendo, aprendiendo, y un mejor cargo (P24: YH 24:29).

Asimismo, se observó que seis de los informantes esperan tener su empresa propia, con el fin de tener un ingreso propio que les ayude a satisfacer sus necesidades. En este caso, los entrevistados respondieron que aspiraban a tener su empresa propia, pero que también deseaban seguir trabajando en una organización. De las respuestas obtenidas, se presentan las realizadas por Jeison (P26: XH) y Mónica Costa (P25: YM):

Dentro de cinco años, me veo con mi empresa propia (P26: YH 24:29).

Dentro de cinco años, en el ámbito laboral quisiera, si es posible, mantener mi puesto de supervisora, y de ahí me gustaría terminar de estudiar otro idioma y tener mi empresa propia (P25: YM 25:28).

La siguiente aspiración identificada fue dejar un cambio que impacte positivamente en el trabajo, la cual se observó en tres personas, quienes aspiraban a ser recordados por un logro realizado dentro de sus organizaciones. De las respuestas obtenidas, se presentan las de Gustavo (P18: XH) y Solangie (P19: XM):

Me gustaría ser recordado por haber implementado tecnología de primer nivel que haya contribuido al logro de los objetivos de la empresa, por haber cambiado de repente los paradigmas de la empresa a nivel de la tecnología, por haber contribuido en temas tangibles o económicos en el crecimiento de la compañía de la empresa y por haber elevado la satisfacción de los clientes que demandan tecnología (P18: YH 18:22).

Me gustaría ser recordada por las mejoras que deseo realizar en mi organización
(P19: YM 19:23).

Por último, se identificó que solo una informante aspiraba a mantener su puesto. Según la literatura, la aspiración de esta generación es encontrar el autodesarrollo personal (Gonzales, 2011); pero, además de ello, en las entrevistas se reflejó que, para completar el autodesarrollo personal, también deben sentirse realizados en el ámbito laboral.

4.3 Similitudes y Diferencias entre las Aspiraciones Laborales de Hombres y Mujeres Profesionales en las Generaciones *Baby Boomer*, X e Y

Según las respuestas obtenidas, presentadas en la Tabla 5, la mayor cantidad de población de informantes, independientemente del sexo y de las generaciones, mantiene como principales aspiraciones las siguientes: (a) posición o cargo superior, con 20 casos, (b) tener su empresa propia, con 13 casos (c) dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo, con seis casos y (d) mantener el puesto, con seis casos. Para lo cual, se consideraron las siguientes preguntas: ¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?, ¿Se encuentra conforme/motivado con su puesto de trabajo actual? ¿Por qué?, ¿Cómo se ve dentro de cinco años? (En el ámbito personal y profesional), ¿Cuáles fueron los motivos que le impulsaron a aceptar su cargo actual?, ¿Se encuentra estudiando actualmente? ¿Qué programa? ¿Por qué quiere estudiarlo?, ¿Se encuentra conforme/motivado con su puesto de trabajo actual? ¿Por qué?, ¿Le gustaría ser recordado por alguno de sus logros profesionales? ¿Qué logros? ¿Por quienes?, las cuales permitieron explicar las similitudes y diferencias de las aspiraciones indicadas.

4.3.1 Similitudes de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomer*, X e Y

Según la Tabla 5, la aspiración a posición o cargo superior obtuvo la mayor cantidad de resultados, con 20 casos del total de informantes, seguido de tener empresa propia, con 13

casos; en un segundo orden, dejar un cambio que impacte positivamente en el trabajo y mantener el puesto, con seis casos. Vemos entonces una primera similitud de aspiraciones tanto para hombres como para mujeres en lo que se refiere a la aspiración a un cargo superior, tener su empresa propia y dejar un cambio que impacte positivamente en el trabajo.

Similitudes de primer orden: Aspiración de posición o cargo superior. De los resultados obtenidos de la Tabla 7, se observa que hombres y mujeres de las generaciones *Baby boomer* (6), X (7) e Y (7) mantienen como similitud de aspiración la de obtener una posición o cargo superior. Según la Tabla 8, tras el análisis de los resultados de las motivaciones respecto a la aspiración a posición o cargo superior, la motivación principal indicada fue la económica, en ocho casos de la población de entrevistados. Sobre este aspecto, se recogen las respuestas de Alicia (P1: BBM), Luis (P13: XM) y Gustavo (P18: YH).

¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?

Solo si existiese alguna motivación económica, de otra forma no dejaría el banco.
(P1: BBM 1:37).

El asumir un nuevo cargo lo vi como un reto y era una mejor posición, y también como una mejora económica (P13: XM 13. 32).

Para aceptar mi cargo actual me motivó el desarrollo profesional, el crecimiento en la línea directiva y también lo económico (P14: XH 14:35).

La motivación tranquilidad personal y familiar se presentó en dos casos, según la Tabla 8. Esta tranquilidad personal y familiar se refleja en la seguridad que siente la persona por el conocimiento o experiencia en el rubro en que se desempeña.

Estoy dispuesto en aceptar nuevos cargos, me encantan los retos. Siempre que se relacione como lo que es mi carrera en sí (P7: BBM 7:31).

Tabla 8

Motivaciones en las Aspiraciones Laborales

Generación	Motivaciones	Aspiraciones										fo	
		Posición o cargo superior		Continuar aprendiendo y obtener experiencia laboral		Dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo		Mantener el puesto		Tener su empresa propia			
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M		
BB	Dejar un legado de enseñanza	1							1				2
	Económica		1				1						2
	Labor social		1							1			2
	Pasión por lo que hace		1										1
	Reconocimiento y admiración de la gente	1											1
	Seguir aprendiendo									1			1
	Tranquilidad personal y familiar	1							1		1		3
X	Económica	3	1				2			1	2	1	10
	Labor social	1									1		2
	Seguir aprendiendo		1		1							1	3
	Tranquilidad personal y familiar		1									1	2
Y	Económica	2	1				1				2	1	7
	Económica y crecer laboralmente	1	1					1			1		4
	Seguir aprendiendo		1										1
	Seguir aprendiendo y crecer laboralmente	1									1		2
	Tranquilidad personal y familiar							1		1		1	3
Total		11	9	0	1	3	3	2	4	8	5		46

Nota. Cada uno de los entrevistados puede tener más de una motivación, N = 24.

Sí estaría dispuesto en aceptar un nuevo cargo, porque me gustan los retos (P15: XM 15:31).

Dentro de las motivaciones de segundo orden presentadas en la Tabla 8, se apreciaron las siguientes: motivación económica y crecer laboralmente, similar en aceptación para hombres y mujeres de la generación Y, en donde la parte económica y el crecimiento laboral están ligados.

¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?

Sí, en mi empresa tengo dos áreas en la mira en las que me puedo seguir desarrollando. También si se da una oportunidad fuera, lo aceptaría por aprender más (P19: YM 19:24).

Sí, compensado con la parte económica, para seguir creciendo en mi carrera. Por ejemplo, en emergencia ves muchas cosas y también se recibe una bonificación por exposición de contagio (P24: YH 24:34).

Se observó que la aspiración *posición o cargo superior* se correspondía con la motivación de labor social en favor del entorno en el cual se desenvuelve la persona; así, tenemos los casos de Edelmira (P3: BBM) y Jorge (P8: XH).

¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?

Claro que estaría dispuesta, de joven he llevado un grupo cristiano y de otra manera tenemos el bien de trabajar por el bien de las personas y la opción de los más pobres, y el hecho de ser profesional no me implicaría de repente sacrificar unas cosas por un riesgo profesional (P3: B 3:32).

Claro, por supuesto, el haber estudiado en el extranjero llegamos con una meta por beneficio por nuestro país (P8: X 8:34).

La motivación por seguir aprendiendo por un tema personal y familiar para el logro de la aspiración a un cargo superior está muy presente en las mujeres de la generación X e Y, tal como lo demostraron las respuestas de Yanina (P12: XM) y Mónica (P9: YM) al ser consultadas.

¿Se encuentra conforme/motivado con su puesto de trabajo actual? ¿Por qué?

Actualmente sí, pero me gustaría crecer, sí me encuentro motivado con mi puesto, mi motivación es el aprendizaje, más que todo un tema personal (P12: XM 12: 32).

Sí estaría dispuesta en aceptar un nuevo cargo o mayor responsabilidad, siempre y cuando sea para aprender y sí estoy dispuesta a arriesgar mientras no tenga familia (P9: YM 9:31).

De estos primeros resultados, podemos mostrar que tanto hombres como mujeres de las generaciones *Baby Boomer*, X e Y refuerzan su similitud de aspiración de lograr una posición o cargo superior con la motivación económica, y, en menor grado, con la motivación tranquilidad personal y familiar. Por tal razón, no se observó relación con lo mencionado por De Pater (2010), quien afirmó que las mujeres de la generación *Baby boomer* aspiraban a tener su propia familia y cuidar de su hogar. Los resultados mostraron que tanto hombres como mujeres, al margen de su generación, esperan alcanzar una posición o cargo superior dentro de su organización. Los resultados encontrados para la generación X guardan relación con lo manifestado por Zemke & Filipczak (1978), mientras el hombre aspira a mejores puestos de trabajo con cargos superiores, la mujer recién aspira a puestos de trabajo similares a los hombres y formar parte de la población económicamente activa. En cuanto a la generación Y, los resultados obtenidos de la aspiración a posición o cargo superior se encuentran en la definición de la Universidad de Navarra (2008), según la cual las personas de esta generación son individualistas y seguros de sí mismos, por lo que alcanzar esta aspiración está dentro de sus metas laborales.

Similitudes de primer orden: Aspiración a tener su empresa propia. Tras el análisis de los resultados obtenidos de la Tabla 7, se observó que tanto hombres como mujeres de las generaciones X e Y mantienen también como similitud de aspiración el tener su empresa propia como complemento a su trabajo actual o como una tarea a realizar en un futuro, también se apreció un caso en un hombre de la generación *Baby boomer*. Se destaca aquí lo afirmado por Silvio P6: BBH), Mateo (P14: XH) y Mayra (P20: YM):

¿Estaría dispuesto a dejar su estabilidad laboral como dependiente a cambio de un cargo que implique trabajar en beneficio de su país o en un proyecto propio?

Sí, estaría dispuesto, debido a mis nuevos retos. Sí, trabajar para [sic]en un proyecto propio a futuro (P6: BBH 6.34).

Sí dejaría mi estabilidad laboral en ambas situaciones (P14: XH 14:35).

Sí estaría dispuesto a dejar mi estabilidad laboral por un proyecto propio (P20: YM 20:36).

Con respecto a los resultados de las motivaciones presentadas para el logro de la aspiración *tener su empresa propia*, según la Tabla 8, la motivación principal para el logro de esta aspiración es la motivación económica, apreciado en seis casos de la población. Esta motivación se da con mayor relevancia entre hombres y mujeres de las generaciones X e Y, impulsada por obtener otra fuente adicional de ingresos y, así, satisfacer más necesidades. Esto se reflejó en las respuestas de Sonia (P16: XM) y Gustavo (P18: YH).

¿Estaría dispuesto a dejar su estabilidad laboral como dependiente a cambio de un cargo que implique trabajar en beneficio de su país o en un proyecto propio?

Sí he evaluado irme a un proyecto propio, lo veo como un plan de mediano plazo; hace un año lo veía más cerca, ahora no, con mi chiquito en responsabilidad ya una no está tan dispuesta a aceptar cambios (risas) (P16: XM: 16:37).

Si bien el tema de una empresa propia está dentro de sus planes, este se ve motivado por el tema económico, pues la aspiración de una empresa propia es complemento al trabajo dependiente, el cual desea seguir manteniendo como fuente principal de ingreso.

Sí estaría dispuesto a un nuevo cargo por un desarrollo profesional, por asumir más riesgos, por manejar más gente, por manejar nuevos presupuestos, por aprender, digamos, de más sectores, por darle sentido a la tecnología, porque puede implementarse en cualquier institución. Y también por un tema de mejora económica (P18: YH: 18:36).

¿Cómo se ve dentro de cinco años? (En el ámbito personal y profesional)

Personalmente, me veo casado, con hijos y formando una familia; y en la parte profesional, obviamente, como te digo, jefe o gerente en una empresa privada. También como independiente, siempre y cuando sea un proyecto rentable (P18: YH 18.35).

Al comparar ambas respuestas, se deduce que Gustavo (P18: YH), si bien desea un proyecto independiente a futuro y, al mismo tiempo, seguir ascendiendo en la empresa, lo que lo motiva e inspira para lograr la aspiración a una empresa propia es percibir mayores ingresos.

De la misma forma, tres entrevistados afirmaron que la motivación *tranquilidad personal y familiar* es importante para poder alcanzar la aspiración *empresa propia*, lo cual se identificó con las respuestas de Silvio (P6: BB) y de Mónica (P25: YM) a las siguientes preguntas:

¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?

Sí estaría dispuesto a nuevos cargos, debido a mis nuevos retos. También el trabajar para un proyecto propio a futuro (P6: BBH 6:34).

No, porque quiero equilibrar mi vida. De acá el cargo que me toca es gerencia, pero una gerencia implica bastante responsabilidad; entonces, yo no creo que pueda, cuando yo

quiero darle prioridad a mi familia. Lamentablemente, las cosas son así, creo que es un tema de elección (P25: YM 25:29).

¿Cómo se ve dentro de cinco años? (En el ámbito personal y profesional)

En lo personal, tranquilo, con la familia, avanzar en el tema laboral y profesional (P6: BBH 6:33).

En el ámbito profesional, quisiera si es posible mantener mi puesto de supervisora, y de ahí me gustaría terminar de estudiar otro idioma, tener mi empresa propia, alquilar propiedades; en lo personal, casarme, tener hijos y mi casa (P25: YM 25:28).

Las respuestas de Silvio (P6: BB) en contraste con las de Mónica (P25: YM) indicaron que la motivación *tranquilidad personal y familiar* representada en formar una familia o mantener la tranquilidad familiar o personal son el motivo que los impulsa para lograr la aspiración a una empresa propia.

Por otro lado, dentro de las motivaciones de segundo orden, según la Tabla 8, se señala la motivación económica y crecer laboralmente. Se trae a colación la respuesta de Miguel (P24: YH) para demostrar que esta motivación lo impulsa a aspirar a una empresa propia.

¿Se encuentra estudiando actualmente? ¿Qué programa?

No, pero a mitad de año quiero hacer una maestría en epidemiología.

¿Por qué quieres estudiarlo?

Porque quiero formar con unos colegas una empresa, para hacer estudios clínicos (P24: YH 24:33).

En cuanto a la motivación *labor social*, destaca el comentario de Jorge (P8: XH), quien comentó cómo influía en él para lograr su aspiración a la empresa propia.

¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?

Claro, por supuesto, el haber estudiado en el extranjero [sic] llegamos con una meta por beneficio por nuestro país (P8: XH 24:31).

¿Cómo se ve dentro de cinco años? (En el ámbito personal y profesional)

Verme gerenciando proyectos de túneles, también contando con mi empresa propia; y familiarmente, con mis hijos, trabajando (P8: XH 8:34).

De acuerdo con los resultados de la Tabla 8, el tema de motivación por seguir aprendiendo es seguido por Yanina (P12: XM) y Marvin (P17: YH), para quienes esta motivación les permitirá alcanzar la aspiración de la empresa propia.

¿Se encuentra conforme/motivado con su puesto de trabajo actual? ¿Por qué?

Actualmente sí, pero me gustaría crecer, sí me encuentro motivado con mi puesto, mi motivación es el aprendizaje, más que todo un tema personal (P12: XM 12:37).

¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?

Por supuesto que sí, nuevos retos, aceptar retos y lograrlos, sí estaría dispuesta por un trabajo personal y si es contribuir por mi país también aceptaría (P12: XM 12:31).

Adicionalmente, a la motivación de seguir aprendiendo, al revisar los resultados de Marvin (P17: YH) se observó que presentaba la motivación de crecer laboralmente dentro de la organización en la cual se desarrolle, necesaria en él para luego alcanzar la aspiración de empresa propia.

¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?

Más adelante sí, ahora recién he cambiado de trabajo. Para seguir aprendiendo y creciendo laboralmente (P17: YH 17:32).

¿Cómo se ve dentro de cinco años? (En el ámbito personal y profesional)

Casado, con mi familia e hijos. Si se da la posibilidad de seguir en este trabajo dependiente, bacán, pero me gustaría seguir más adelante como independiente (P17: YH 17:31).

Se observó que los resultados para la aspiración *tener su empresa propia* son similares tanto para hombres y mujeres de las generaciones X e Y. Esta similitud se consolidaba para ambos sexos en las generaciones X e Y con la motivación económica y con la motivación *tranquilidad personal y familiar*, que, según los resultados en estos últimos cuadros, son necesarios para alcanzar la aspiración *tener su empresa propia*. Los resultados para la generación X se señalan en la definición de Zemke & Filipczak (1978), según la cual las personas de esta generación no creen en la seguridad laboral, por ello tienen como aspiración tener su empresa propia como complemento a sus ingresos laborales. En cuanto a la generación Y, por lo comentado por la Universidad de Navarra (2008), las personas de esta generación son individualistas y seguros de sí mismos y, según González (2011), la aspiración relevante para esta generación es el autodesarrollo personal. Conforme a estos autores, para esta generación, ser seguros de sí mismos los lleva a ser emprendedores y a buscar lograr la aspiración de la empresa propia, por motivos económicos y autodesarrollo personal.

Similitudes de segundo orden: Aspiración dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo. Dentro de las aspiraciones con mayor aceptación por parte de la población, según los resultados de la Tabla 7, se encontró en tercer orden la aspiración *dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo*. De esta misma Tabla 7, se apreció que, si bien existe similar cantidad entre hombres y mujeres para la aspiración *dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo*, esta impacta más en hombres y mujeres de la generación Y. Tanto Gustavo (P18: YH) como Mónica (P25: YM) confirmaron dicha aspiración.

¿Le gustaría ser recordado por alguno de sus logros profesionales? ¿Qué logros? ¿Por quiénes?

Sí, claro, por haber implementado tecnología de primer nivel que haya contribuido al logro de los objetivos de la empresa, por haber cambiado de repente los paradigmas de la empresa a nivel de la tecnología, por haber contribuido en temas tangibles o económicos en el crecimiento de la compañía de la empresa y por haber elevado la satisfacción de los clientes que demandan tecnología (P18: YH 18:22).

Sí, por mi equipo y jefes. Cuando me vaya de un trabajo, irme y darme cuenta [sic] que hice cosas diferentes que han ayudado a facilitar y disminuir tiempos en algún proceso y hacer la labor más fácil (P25: YM 25:24).

En la Tabla 8, se observó que la motivación principal para alcanzar esta aspiración es la motivación económica, como se desprende de las respuestas de Alicia (P1: BBM) y de Manuel (P11: XH), para quienes la parte económica influye en la aspiración *dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo.*

¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?

Solo si existiese alguna motivación económica (P1: BBM 1:37).

¿Le gustaría ser recordado por alguno de sus logros profesionales? ¿Qué logros? ¿Por quiénes?

Sí, por los controles del banco, mi familia y mis colegas (P1: BBM 1:35).

Como motivaciones secundarias para esta aspiración, se identificó la motivación económica y crecer laboralmente, halladas en lo manifestado por Solangie (P19: YM).

¿Le gustaría ser recordado por alguno de sus logros profesionales? ¿Qué logros?

Sí. Creo que, como todos, le gustaría que le recuerden por las mejoras que haces en la empresa (P19: YM 19:23).

¿Cómo se ve dentro de cinco años? (En el ámbito personal y profesional)

En el personal, ya con familia; en el laboral, seguir creciendo, aprendiendo y con un mejor cargo (P19: YM 19:29).

La motivación *tranquilidad personal y familiar* se encontró en las respuestas de Mónica Costa (P25: YM), quien refleja que una parte de las mujeres de la generación Y requieren estas motivaciones para alcanzar dicha aspiración.

¿Le gustaría ser recordado por alguno de sus logros profesionales?

Sí, por mi equipo y jefes. Cuando me vaya de un trabajo, irme y darme cuenta [sic] que hice cosas diferentes que han ayudado a facilitar y disminuir tiempos en algún proceso y hacer la labor más fácil (P25: YM 25:24).

De estas últimas motivaciones presentadas, las económicas, crecer laboralmente y la tranquilidad familiar; están presentes en las mujeres de la generación Y como impulsoras para la aspiración *dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo*.

En cuanto a esta aspiración, tanto para hombres como para mujeres de la generación Y, la aspiración *dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo* se sustenta en las siguientes motivaciones: motivación económica, motivación tranquilidad personal y familiar, motivación económica y crecer laboralmente, en el mismo grado de importancia. Esto se corresponde con la definición de la Universidad de Navarra, (2008), según la cual las personas de esta generación son individualistas y seguros de sí mismos, y según González (2011) la aspiración importante para esta generación es el autodesarrollo personal. Por lo expuesto, se observó que la aspiración *dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo* guarda estrecha relación con lo citado con por la Universidad de Navarra (2008) y González (2011). Esta generación aspira a dejar un cambio que impacte laboralmente en la organización en la cual se desarrolla.

4.3.2 Diferencia de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones Baby boomer, X e Y

Mantener el puesto. De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 7, seis informantes consideraron dentro sus aspiraciones laborales la de mantener el puesto. De las Tablas 7 y 8, tras analizar las respuestas de estos últimos entrevistados, se estableció que la motivación de Edelmira (P3: BBM) es la labor social; para Valeria (P21: XM), la motivación económica; y a Mónica Costa (P25: YM), la tranquilidad personal y familiar. Edelmira (P3: BBM) presentó, asimismo, una motivación por la labor social como impulsora de su aspiración a mantener el puesto laboral.

¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?

Claro que estaría dispuesta, de joven he llevado un grupo cristiano y de otra manera tenemos el bien de trabajar por el bien de las personas y la opción de los más pobres, y el hecho de ser profesional no me implicaría de repente sacrificar unas cosas por un riesgo profesional (P3:BBM 3:32).

No, porque me siento bien remunerada, considerada y aceptada (P21: XM 21:29).

¿Cómo se ve dentro de cinco años? (En el ámbito personal y profesional)

Continuar trabajando y donde se presente un trabajo laboral mejor, arriesgarme a participar; en la parte personal, mi hija se concrete que sea profesional (P3: BBM 3:35).

En el ámbito profesional, quisiera si es posible mantener mi puesto de supervisora, y de ahí me gustaría terminar de estudiar otro idioma, tener mi empresa propia, alquilar propiedades; en lo personal, casarme, tener hijos y mi casa (P25: YM 25:27).

Una de las principales diferencias entre las aspiraciones es la aspiración *mantener el puesto*, ya que se encuentra presente en las mujeres de las diferentes generaciones estudiadas a diferencias de los hombres que solo se encuentra en la generación *Baby boomer*, que

presenta solo dos casos. Asimismo, las motivaciones que presentan las mujeres para el logro de esta aspiración son la motivación económica, motivación *labor social* y la motivación *seguir aprendiendo*. Estos resultados guardan relación con lo manifestado por Zemke & Filipczak (1978), para quienes las mujeres de la generación X van dejando de lado quehaceres del hogar para prepararse y formar parte de la población económicamente activa; mientras que según la Universidad de Navarra (2008), las mujeres de la generación Y son individualistas y seguras de sí mismas, lo cual las lleva a tener la aspiración de mantener el puesto laboral. Por otro lado, estos resultados van en contra de lo afirmado por De Pater (2010), para quien la mujer solo tiene como aspiración tener su propia familia y cuidar de su hogar.

4.4 Factores Positivos que Favorecen el Logro de las Aspiraciones Laborales

Durante la entrevista se tomaron en cuenta ciertas preguntas tales como: ¿Cómo es o fue su relación con su jefe actual y anterior? ¿Se encuentra motivado en el puesto actual que ocupa, qué lo motiva? ¿Trazó una estrategia de carrera que le haya permitido llegar al puesto actual? ¿Acostumbra realizar actividades extra laborales con sus compañeros de trabajo? ¿Ha recibido tareas que generen alto impacto en la empresa? ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? ¿Se encuentra estudiando actualmente, qué programa y por qué?, entre otras, las cuales permitieron obtener los distintos factores positivos que favorecen el logro de las aspiraciones laborales de cada persona en las generaciones Y, X y *Baby boomer*. En la Tabla 9 se detallan los factores positivos hallados, asimismo se indica la frecuencia que mide la cantidad de entrevistados que mencionaron a dicho factor como impulsor de sus aspiraciones laborales.

De acuerdo a la literatura estudiada se pudo identificar diversos factores positivos que impulsan el logro de las aspiraciones laborales, tales como el mentor, la estrategia de carrera, los grados académicos, la asignación de labores de alto impacto, el trabajo fuerte, la voluntad

de asumir riesgos, la motivación de la pareja y el buen equilibrio entre la vida laboral y personal los cuales han sido mencionados también por los entrevistados como impulsores de sus crecimiento laboral.

Adicionalmente a los mencionados en la literatura, en el estudio se encontraron otros factores positivos tales como: (a) motivación personal por el desarrollo profesional: motivación por seguir creciendo como profesional conforme pase el tiempo como llegar a ser el profesional que deseó al escoger su carrera, (b) conocimiento del sector y la empresa: conocimiento especializado del negocio en el que se desenvuelve, ganado con los años de experiencia laboral en él, (c) motivación por el entorno laboral: motivación externa que lo impulsó a crecer profesionalmente, (d) pasión por lo que hace: disfrutar la profesión que ejerce, (e) Motivación económica familiar: motivación por obtener mayores ingresos que le permitan dar a su familia una mejor estabilidad económica.

Para un mejor análisis y dada la cantidad de factores positivos encontrados en el estudio, se optó por clasificar los mismos en 4 tipos, de acuerdo a características comunes de origen o procedencia, siendo estos factores de tipo profesional, laboral, personal y familiar, los cuales son definidos a continuación en la Tabla 9.

Asimismo, se pudo observar cuáles son los tipos de factores mayormente mencionados por cada generación y en ambos sexos. A continuación, en la Tabla 10 se muestra la frecuencia de los tipos de factores por generación y sexo, observándose que los factores de tipo profesional y de tipo laboral influenciaron positivamente en el crecimiento laboral en mayor proporción que los factores de tipo personal y de tipo familiar, para las tres generaciones y ambos sexos.

De acuerdo a la Tabla 10, se observa que para la generación Y existen mayores factores positivos que para las generaciones X y *Baby boomer*. El estudio obtuvo 46 respuestas en la generación Y, 39 en la generación X y 35 en la generación *Baby boomer*.

Asimismo, se observa que los tipos de factores fueron encontrados en similar proporción para hombres y para mujeres, es decir, no existe una diferencia marcada por sexo.

Tabla 9

Factores Positivos que Favorecen el Desarrollo de las Aspiraciones Laborales

Tipo de factor	Definición	Factores positivos	fo
Factores profesionales	Relacionados con la formación profesional	Estrategia de carrera	10
		Grados académicos	20
		Motivación por desarrollo profesional	15
Factores laborales	Relacionados con el ambiente laboral	Mentor	21
		Relación con pares, superiores, inferiores	9
		Asignación de labores de alto impacto	2
		Trabajo fuerte	2
		Conocimiento del sector y la empresa	6
		Motivación por el entorno laboral	7
Factores personales	Relacionados con la persona como individuo	Motivación propia	5
		Voluntad de asumir riesgos	4
		Pasión por lo que hace	5
Factores familiares	Relacionado con el entorno familiar	Apoyo y motivación de los padres	4
		Apoyo y motivación de la pareja	1
		Apoyo y motivación de los hijos	1
		Motivación económica familiar	6
		Buen equilibrio entre la vida laboral y personal	2

Nota: Cada uno de los entrevistados puede estar clasificado en más de un factor, N = 24.

Tabla 10

Tipos de Factores positivos que Favorecen el Logro de las Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo

Sexo	Tipo de factor positivo	Generación			fo
		Y	X	BB	
Hombres	Factores profesionales	8	10	4	22
	Factores laborales	10	6	7	23
	Factores personales	4	1	2	7
	Factores familiares	2	1	2	5
Mujeres	Factores profesionales	8	7	8	23
	Factores laborales	8	10	6	24
	Factores personales	4	2	1	7
	Factores familiares	2	2	5	9
Total		46	39	35	120

Nota: Cada uno de los entrevistados puede estar clasificado en más de un factor, N = 24.

A continuación, se describirán los principales hallazgos sobre los factores positivos de acuerdo al tipo de clasificación realizada en el estudio.

4.4.1 Factores profesionales que influyen positivamente en el logro de las aspiraciones laborales

Los factores profesionales están relacionados con la formación profesional de la persona a lo largo de su vida, y que han favorecido y favorecen alcanzar sus aspiraciones laborales, dentro de esta clasificación se encuentran el desarrollo de una estrategia de carrera, la obtención de grados académicos como el bachillerato, la titulación o maestrías especializadas que permitan a la persona tener mayor preparación profesional, y la motivación propia por seguir desarrollándose profesionalmente, es decir el deseo de no quedarse profesionalmente en la situación actual sino seguir adquiriendo conocimientos conforme pase el tiempo, los cuales se muestran en la Tabla 11.

De acuerdo a la Tabla 11, la mayor parte de los entrevistados mencionó que los grados académicos influenciaron e influyen positivamente al logro de sus aspiraciones laborales, en todas las generaciones y en ambos sexos, seguido por la estrategia de carrera, y finalmente la motivación por el desarrollo profesional.

Tabla 11

Factores Profesionales que Influyen Positivamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales por Sexo y Generación

Sexo	Factor	Generación Y	Generación X	Generación BB	fo (N=24)
Hombres	Estrategia de carrera	3	3	0	6
	Grados académicos	4	3	3	10
	Motivación por desarrollo profesional	1	4	1	6
Mujeres	Estrategia de carrera	1	2	1	4
	Grados académicos	4	3	3	10
	Motivación por desarrollo profesional	3	2	4	9
Total		16	17	12	

Nota: Cada entrevistado puede indicar más de un factor positivo, N = 24.

Respecto de grados académicos, al preguntarle a Gabriel BB si los grados académicos alcanzados durante su vida profesional como médico habían influenciado en el logro de sus aspiraciones, mencionó lo siguiente:

Sí, porque los grados académicos que he ido acumulando yo en el transcurso del tiempo a mí me han dado mucha experiencia, me ha hecho aprender demasiado y sigo aprendiendo es por eso yo haré otro diplomado, porque sé que en la medicina nada está dicho, entonces yo trato de actualizarme en lo que más puedo (P7: BBH 7:28).

También, Manuel (P11: XH) mencionó lo siguiente sobre sus grados académicos:

Totalmente, porque los grados académicos que iba obteniendo a medida de que iba teniendo responsabilidades en la empresa me hacían más competitivo y también cuando se presentaban oportunidades que eran de mi interés dentro de la nueva empresa, me hacían ser un candidato mucho más interesante que el resto (P11: XH 11:25).

Asimismo, Mayra (P20: YM), al preguntarle si influyeron los títulos obtenidos en su crecimiento laboral mencionó:

Sí, porque ayudaron a que consiguiera mayores cosas conforme me iba capacitando (P20: YM 20:28).

Por otro lado, sobre la motivación por el desarrollo profesional, Manuel (P11: XH) mencionó que se encontraba muy motivado por seguir creciendo y por ello iría en busca de nuevas oportunidades laborales, él desea crecer y no quedarse con el cargo actual que ocupa, ello implica que dicha motivación lo mueva a alcanzar sus aspiraciones:

Bastante motivado pero conforme hasta este año 2016, hacia inicio del 2017 comenzaré a buscar ascenso u otro puesto en otra empresa donde tenga mayores responsabilidades y mejor rango salarial (P11: XH 11:27).

Asimismo Gustavo (P18: YH) mencionó que lo que le impulsó a cambiar de trabajo fue seguir creciendo como profesional, él aceptó el nuevo cargo porque la institución le ofrecía mayores oportunidades para crecer, a lo que también se añadía una mejor remuneración:

La verdad es más, oportunidades y mejoras económicas, eso es lo que me llevo con dejar mi anterior trabajo, también por un tema económico que va de la mano, sobre todo en mi carrera eso va ligado es decir a mayor responsabilidad mayor remuneración (P18: YH 18:36).

4.4.2 Factores laborales que influyen positivamente en el logro de las aspiraciones laborales

Los factores laborales están correspondidos con el ambiente laboral en el que se desenvuelve la persona, tales como la buena relación con su jefe o mentor; una buena relación con sus compañeros de trabajo superiores, pares o inferiores; la asignación de labores de alto impacto es decir el haber sido encargado de tareas que generen incremento de ventas, reducción de costos, mejora de procesos muy importantes en la empresa; el trabajo fuerte que implica muchas horas de trabajo; el conocimiento del sector y la empresa ganado con los años laborando en ellos; y la motivación externa del ambiente laboral, como un buen clima laboral o la competencia entre los trabajadores por alcanzar ascensos; los cuales se muestran en la Tabla 12.

De acuerdo a la Tabla 12, la mayor parte de los entrevistados mencionó como factor positivo el contar con un mentor, que en su mayoría suele ser su jefe. Según Wentling (1996) los mentores son la influencia más importante para las mujeres, y en su mayoría esta persona suele ser un hombre; sin embargo, en el estudio se encontró que el mentor influye o influyó positivamente tanto en hombres como en mujeres, en todas las generaciones.

Para el caso de los hombres, Rodolfo (P4: BBH) mencionó lo siguiente respecto a la relación con sus jefes:

Muy buena relación tuve siempre con mis jefes. Tengo una buena percepción de mis jefes las mejores pues a todos los considero superiores. Mis jefes sí influyeron en mi crecimiento profesional (P4: BBH 4:23).

Tabla 12

Factores Laborales que Influyen Positivamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Sexo y Generación

Sexo	Factor	Generación Y	Generación X	Generación BB	fo
Hombres	Mentor	3	4	4	11
	Relación con pares, superiores, inferiores	3	1	1	5
	Asignación de labores de alto impacto	0	0	0	0
	Trabajo fuerte	1	0	0	1
	Conocimiento del sector y la empresa	1	0	1	2
	Motivación por el entorno	2	1	1	4
Mujeres	Relación con su jefe	3	3	4	10
	Relación con pares, superiores, inferiores	2	2	0	4
	Asignación de labores de alto impacto	1	1	0	2
	Trabajo fuerte	0	1	0	1
	Conocimiento del sector y la empresa	1	1	2	4
	Motivación por el entorno	1	2	0	3
Total		18	16	13	

Nota: Cada entrevistado puede indicar más de un factor positivo, N = 24.

Asimismo, Luis (P13: XH) mencionó lo siguiente:

Sí, la buena relación ha permitido que digamos, tenga cierta libertad bajo la responsabilidad que uno tiene en su cargo de hacer cosas que puedan aportar y no sentirme limitado de poder realizar las cosas (P13:XH 13:22).

Por otro lado, para el caso de las mujeres, Marina X indicó:

En mi caso sí, el jefe fue quien me ayudó mucho a salir adelante porque confió en mí y me apoyo y alentó a seguir (P15: XM 15:25).

Así también, María (P23: BBM) mencionó:

Es buena gente, siempre hemos compartido y nos motiva para seguir creciendo siempre. Mis jefes siempre fueron buenas personas. Siempre me han apoyado, nunca me han negado permisos ni nada (P23: BBM 23:17).

También, Sonia (P16: XM) mencionó cómo influyó la buena relación con su jefa a pesar de que le era difícil y exigente trabajar con ella:

Sí definitivamente. Yo creo que todos los jefes influyen de algún modo. En algún periodo donde yo tuve mi mayor salto de crecimiento, mi jefe era de las jefas más odiadas, pero yo a pesar de tenerle miedo, de que me podía hacer llorar, fue mi época en la que más trabajé de toda mi vida, también fue la época en la que más aprendí. Yo a ella le agradezco esa parte, a pesar que me tocó dura, por ella pude dar ese gran salto, porque crecí enormemente, aprendí mucho, y me ayudó a hacer mi crecimiento más acelerado (P16:XM 16:27).

También Mónica C. (P25: YM) mencionó cómo ha influenciado sus jefes anteriores al nuevo puesto actual que ella ocupa ahora como jefa:

... y con mis otros jefes directos siempre ha sido una buena relación, Sí influenciaron en mi crecimiento laboral, de hecho que un jefe te reta a hacer las cosas mejor y enseña mucho. Desde mi puesto actual, también me he dado cuenta que mis jefes han sido modelo. Ahora que también soy jefe veo que tú va a ser un fiel reflejo de tus jefes (P25: YM 25:21).

En segundo lugar, tanto hombres como mujeres de las tres generaciones indicaron que la relación con sus compañeros de trabajo, superiores, pares e inferiores había influenciado e influencia positivamente en el logro de sus aspiraciones profesionales:

Es así que Sonia (P16: XM) menciona como influyeron sus buenas relaciones en el trabajo respecto a crecer profesionalmente:

Sí siempre, y afuera también, nosotros hacemos los almuerzos de cumpleaños mensuales, tenemos actividades de grupo con alguna periodicidad. Y también sin planearlo, de pronto decidimos salir, vamos.... Me llevo mejor con mis pares, pero igual con los tres niveles tengo una muy buena relación....Sí, yo sí creo que me ha contribuido. Yo siempre me he caracterizado por ser una persona muy tranquila y de muy buenas relaciones con todo mundo, yo creo que eso me ha permitido poder entablar cualquier comunicación, vender un tema, exponerlo en todos los niveles (P16: XM 16:28).

Asimismo, en las entrevistas se pudo encontrar nuevos factores positivos como el conocimiento del sector y de la empresa, y la motivación del entorno laboral, al respecto, Solangie (P19:YM) comentó que si bien se trazó como objetivo profesional tener una maestría en Finanzas muy joven, considera que el factor crucial para que ella asuma el puesto actual, al que fue ascendida hace unos meses en su trabajo, fue el conocimiento del sector tan especializado (Seguros), ya que ella tiene varios años trabajando en la empresa en diversas áreas:

La maestría la empecé a los 24, tenía planeado llevarla joven. He llevado luego cursos pequeños. Por el lado laboral no es que me pueda trazar y decir hasta tal año trabajo aquí como jefe o gerente, porque son puestos que se van dando. Califican el puesto y las actividades que realiza la persona, más no los estudios que tengas, donde estoy no es porque tenga magíster, o tenga MBA, sino porque califican mi puesto, las tarea y el conocimiento de la empresa y sector (P19: YM 19:20).

4.4.3 Factores personales que influyen positivamente al logro de las aspiraciones laborales

Los factores personales están relacionados con la persona, son factores provenientes del individuo que generan impacto positivo en el logro de sus aspiraciones laborales, dentro de este tipo se encuentra la motivación propia entendida como impulsor personal por alcanzar sus deseos; la voluntad de asumir riesgos enfrentando cambios y retos; y, la pasión por lo que hace; lo cuales se muestran en la Tabla 13.

De lo observado en la Tabla 13, no existe un factor personal que destaque ya que todos tienen igual o similar cantidad de respuestas, tanto en hombres como en mujeres. Sin embargo, en la generación Y, los factores: motivación propia y voluntad de asumir riesgos tienen mayor importancia.

Tabla 13

Factores Personales que Influyen Positivamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Sexo y Generación

Sexo	Factor	Generación	Generación	Generación	fo
		Y	X	BB	
Hombres	Motivación propia	2	0	0	2
	Voluntad de asumir riesgos	2	0	0	2
	Pasión por lo que hace	0	1	2	3
Mujeres	Motivación propia	2	1	0	3
	Voluntad de asumir riesgos	1	1	0	2
	Pasión por lo que hace	1	0	1	2
Total		8	3	3	

Nota: Cada entrevistado puede indicar más de un factor positivo, N = 24.

Respecto a la voluntad de asumir riesgos para alcanzar las metas profesionales, Marvin (P17: YH) comentó que para crecer profesionalmente tuvo que cambiar de trabajo y aceptó un puesto en el que tiene mayores desafíos como encargado de la contabilidad de la empresa.

Sí, recién hace dos meses he cambiado de trabajo, el cual implica reordenar la contabilidad de toda la empresa que no andaba muy bien, como contador general tendré que reorganizar mucho, hay mucho trabajo aquí (P17:YH 17:26).

También Gustavo (P18: YH) mencionó su voluntad de asumir nuevos retos en su trabajo:

Cambié de trabajo por desarrollo profesional, por asumir más riesgos, por manejar más gente, por manejar nuevos presupuestos, por aprender digamos de más sectores, por darle sentido a la tecnología porque puede implementarse en cualquier institución. Y también por un tema de mejora económica (P18: YH 18:32).

4.4.4 Factores familiares que influyen positivamente en el logro de las aspiraciones laborales

Los factores de tipo familiar están relacionados con aquellos impulsores provenientes de la familia, tales como la motivación de los padres, la motivación de los hijos, la motivación de la pareja, el deseo por el bienestar económico familiar, y el buen equilibrio de la vida familiar y laboral que le permita a la persona gozar de una buena estabilidad en los dos entornos más importantes para ella; los cuales se muestran en la Tabla 14.

En la Tabla 14 se observa que los factores familiares con mayor cantidad de respuestas son la motivación económica familiar y la motivación de los padres. De acuerdo a Dubey (2014), el factor más importante para lograr las aspiraciones son la motivación de la familia, así también el presente estudio se observa que dicho factor tiene importancia para ambos sexos en las tres generaciones.

Tabla 14

Factores Familiares que Influyen Positivamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo

Sexo	Factor	Generación			fo
		Y	X	Generación BB	
Hombres	Apoyo y motivación de los padres	2	0	0	2
	Apoyo y motivación de la pareja	0	0	0	0
	Apoyo y motivación de los hijos	0	0	0	0
	Motivación económica familiar	0	1	1	2
	Buen equilibrio entre la vida laboral y personal	0	0	1	1
Mujeres	Apoyo y motivación de los padres	2	0	0	2
	Apoyo y motivación de la pareja	0	0	1	1
	Apoyo y motivación de los hijos	0	1	0	1
	Motivación económica familiar	0	1	3	4
	Buen equilibrio entre la vida laboral y personal	0	0	1	1
Total		4	3	7	

Nota: Cada entrevistado puede indicar más de un factor positivo, N = 24.

Por otro lado, se observó un nuevo factor, la motivación económica familiar, el cual fue mencionado mayormente por los entrevistados de la generación *Baby boomer*.

En ese sentido Miguel (P5: BBH) mencionó que lo que le impulsó a aceptar el puesto actual fue la motivación económica, así también tuvo que sacrificar el tiempo con su familia para dedicarse al trabajo que le generaría mayores ingresos para mantenerla. El creció profesionalmente por dicha motivación dentro de él:

Por supuesto, he sacrificado mucho a mi familia y a mí mismo, estando fuera y dejándolos solos, mis hijos a veces, no podía estar con ellos ... No recuerdo muy bien, siempre me he dado 100% al trabajo, he preferido más que a mi familia, a mi trabajo. Bueno dependiendo la actitud, por crecimiento laboral (P5: BBH 5:27).

4.5 Factores Negativos que Impiden el Logro de las Aspiraciones Laborales

Dentro de la guía de la entrevista se consideraron algunas preguntas dirigidas a obtener información sobre aquellos factores que obstaculizan el cumplimiento de las aspiraciones laborales, entre las cuales tenemos: ¿Se encuentra conforme/motivado con su puesto de trabajo actual? ¿Por qué?, ¿Trazó alguna estrategia de carrera? ¿Cuál fue?, ¿Con quienes vive actualmente?, ¿Ha encontrado o encuentra alguna barrera que haya dificultado o dificulta su crecimiento laboral por el hecho ser hombre / mujer?, ¿Considera Ud. que ha sacrificado algún interés personal por algún objetivo laboral? ¿Cuál?, ¿Considera Ud. que ha sacrificado algún objetivo laboral por algún interés personal? ¿Cuál?, ¿Cómo es la relación con su jefe actual? ¿Y cómo fue su relación con sus jefes anteriores? ¿Cuál cree que es la percepción de su jefe sobre Ud.?, ¿Cuántas horas diarias trabaja Ud.? ¿Cuántos días a la semana?, ¿Qué idioma domina Ud.?

De las cuales se pudo obtener información acerca de los factores negativos que impiden el logro de las aspiraciones laborales, estos se detallan en la Tabla 15:

Tabla 15

Factores Negativos que Impiden el Logro de las Aspiraciones Laborales

Factores Negativos	fo
Barreras invisibles	3
Ausencia de delegación de trabajo de alto impacto	1
Discriminación de género	1
Jefes que no alientan el crecimiento profesional	2
Ausencia de línea de carrera	4
Ausencia de estrategia de carrera	11
Nivel de formación de la personas con las que trabaja	1
Dificultad para equilibrar la vida personal con el trabajo	4
Ausencia de la motivación de la familia	2
No dominio de idiomas	6
Total	35

Nota: Cada uno de los entrevistados puede estar clasificado en más de un factor, N = 24.

Cada uno de estos factores negativos fue clasificado según su procedencia, ya sean personales, familiares, profesionales o laborales, lo cual se detalla en la Tabla 16

Tabla 16

Tipos de Factores Negativos que Limitan el Desarrollo de las Aspiraciones Laborales

Tipo de factor	Definición	Factores Negativos
Factores laborales	Relacionados con el desarrollo en el trabajo	Barreras invisibles Ausencia de delegación de trabajo de alto impacto Discriminación de género Jefes que no alientan el crecimiento profesional Ausencia de línea de carrera
Factores profesionales	Relacionados con la carrera	Ausencia de estrategia de carrera No dominio de idiomas Nivel de formación de la personas con las que trabaja
Factores familiares	Relacionados con el entorno familiar	Dificultad para equilibrar la vida personal con el trabajo Ausencia de la motivación de la familia

Estos factores fueron agrupados según el sexo y la generación de los entrevistados obteniendo los resultados mostrado en la Tabla 17:

Tabla 17

Tipos de Factores Negativos según Generación y Sexo

Sexo	Tipo de factor negativo	Generación Y	Generación X	Generación BB	fo
Hombres	Factores laborales		1	3	4
	Factores profesionales		1	5	6
	Factores familiares		2	2	4
Mujeres	Factores laborales	1	3	3	7
	Factores profesionales	2	3	7	12
	Factores familiares		1	1	2
Total		3	11	21	35

Nota: Cada uno de los entrevistados puede estar clasificado en más de un factor, N = 24.

Según los resultados se observa mayor cantidad de factores negativos en la generación *Baby boomer* con 21, luego las personas de la generación X con 11 y los de la generación Y con sólo 3 factores negativos encontrados, es decir se encontraron mayor cantidad de factores negativos en personas de generaciones de mayor edad, esta tendencia se mantiene si analizamos cada sexo por separado.

También se puede notar que las mujeres presentan mayor cantidad de factores negativos con 21 ocurrencias, mientras que los hombres sólo 14; esta tendencia se mantiene si se analiza también en cada generación independientemente.

Así mismo el tipo de factores que más se repite son los factores profesionales con 18 ocurrencias, de las cuales 6 se encontraron en hombres y 12 en mujeres.

A continuación se describirán los principales hallazgos sobre cada tipo de factores negativos según la clasificación realizada.

4.5.1 Factores laborales que influyen negativamente al logro de las aspiraciones laborales

En la Tabla 18 se muestra el detalle de los resultados obtenidos para los factores laborales que influyen negativamente al logro de las aspiraciones laborales agrupados por sexo y por generación:

Tabla 18

Factores Laborales que Influyen Negativamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo

Sexo	Factor	Generación Y	Generación X	Generación BB	fo
Hombres	Barreras invisibles				0
	Ausencia de delegación de trabajo de alto impacto			1	1
	Discriminación de género				0
	Jefes que no alientan el crecimiento profesional			1	1
	Ausencia de línea de carrera		1	1	2
Mujeres	Barreras invisibles		1	2	3
	Ausencia de delegación de trabajo de alto impacto				0
	Discriminación de género		1		1
	Jefes que no alientan el crecimiento profesional		1		1
	Ausencia de línea de carrera	1		1	2

Nota: Cada uno de los entrevistados puede estar clasificado en más de un factor, N = 24.

Se observa que las barreras invisibles, según la literatura percibida como favoritismo hacia el hombre para ocupar estas posiciones sobre las mujeres (Powell & Butterfield, 1994), no fueron percibidas por ningún hombre y que 3 mujeres entrevistadas percibieron este factor negativo, por ejemplo, María (P23:BBM), afirmó que cuando trabajó en el sector transporte observó que las mujeres tenían menos opciones en este sector, y Marina (P15:XM) indicó que algunas veces por protegerla se sintió limitada de hacer ciertas cosas.

Luego se pudo notar que la ausencia de línea de carrera es el factor más recurrente en esta categoría, encontrado en 2 hombres y 2 mujeres, los cuales mostraron su falta de motivación por no tener un ascenso en su trabajo, por ejemplo en las respuestas de Mónica (P9: YM) y de Miguel (P5: BBH)

¿Se encuentra conforme/motivado con su puesto de trabajo actual? ¿Por qué?

Sí, mi motivación es aprender, sin embargo aún no me promueven (P9: YM 9:30).

No muy conforme pues busco alcanzar más logros. Una motivación es tener más responsabilidades, ascenso (P5: BBH 5:30).

4.5.2 Factores profesionales que influyen negativamente al logro de las aspiraciones laborales

En la Tabla 19 se muestra el detalle de los resultados obtenidos para los factores profesionales que influyen negativamente al logro de las aspiraciones laborales agrupados por sexo y por generación:

En esta categoría se observa que la ausencia de estrategia de carrera es el factor más frecuente, con 4 hombres y 7 mujeres, lo cual se obtiene de las diferentes respuestas a la pregunta:

¿Trazó alguna estrategia de carrera? ¿Cuál fue?; en algunos casos la respuesta fue directa como Alicia (P1: BBM) y de Mónica (P9: YM):

No, las cosas se fueron dando (P1: BBM 1:32); (P9: YM 9:21).

Y Gabriel (P7: BBH) que respondió:

No, fui elegido, no hice ninguna estrategia, fue un tema de experiencia (P7: BBH 7:30)

Tabla 19

Factores Profesionales que Influyen Negativamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo

Sexo	Factor	Generación Y	Generación X	Generación BB	fo
Hombres	Ausencia de estrategia de carrera		1	3	4
	Nivel de formación de la personas con las que trabaja				0
	No dominio de idiomas			2	2
Mujeres	Ausencia de estrategia de carrera	2	2	3	7
	Nivel de formación de la personas con las que trabaja			1	1
	No dominio de idiomas		1	3	4

Nota: Cada uno de los entrevistados puede estar clasificado en más de un factor, N = 24.

Pero en otros casos, no fue considerado como estrategia de carrera para esta investigación a pesar de la respuesta afirmativa de los entrevistados, por no tener un detalle

de lo que es una estrategia de carrera para la presente investigación, como Rodolfo (P4:BBH) que respondió:

Si aprender mucho y así pude ganar experiencia desde pasante para poder acceder a cargos de mayor responsabilidad (P4: BBH 4: 25).

Mientras que Valeria (P21: XM) respondió:

Si claro, escalando niveles, con mayor especialidad y experiencia (P21: XM 21:21).

Luego se consideró el no dominio de idiomas como el segundo factor profesional más encontrado con 2 hombres y 4 mujeres, por ejemplo Alicia (P1: BBM) indicó que en algún punto de su carrera profesional el no dominar el inglés la mantuvo al margen de alguna mejora laboral, y Rodolfo (P4: BBH) indicó que no pudo postular a un ascenso por no dominar otro idioma.

4.5.3 Factores familiares que influyen negativamente al logro de las aspiraciones laborales

En la Tabla 20 se muestra el detalle de los resultados obtenidos para los factores familiares que influyen negativamente al logro de las aspiraciones laborales agrupados por sexo y por generación:

Tabla 20

Factores Familiares que Influyen Negativamente en el Logro de las Aspiraciones Laborales según Generación y Sexo

Sexo	Factor	Generación Y	Generación X	Generación BB	fo
Hombres	Dificultad para equilibrar la vida personal con el trabajo		2	1	3
	Ausencia de la motivación de la familia			1	1
Mujeres	Dificultad para equilibrar la vida personal con el trabajo		1		1
	Ausencia de la motivación de la familia			1	1

Nota: Cada uno de los entrevistados puede estar clasificado en más de un factor, N = 24.

En este caso el factor con mayor ocurrencia fue la dificultad para equilibrar la vida personal con el trabajo encontrado en 3 hombres y en 1 mujer, si se analiza por generaciones

se encontró en 3 personas de la generación X y en 1 de la generación *Baby boomer*, por ejemplo vemos las respuestas de Gabriel (P7: BBH) y de Marina (P15: XM).

¿Considera Ud. que ha sacrificado algún interés personal por algún objetivo laboral?

Bastantes, quitar el tiempo a mi familia. Antes era más porque yo era mucho de salir al extranjero por lo menos dos veces al año, quince o veinte días. Con mi hija sufrí mucho porque yo la dejaba mucho cuando era chiquita. Más por aprendizaje por querer aprender todo (P7: BBH 7:29).

Sí, deje de lado la crianza de mis hijas porque yo las llevaba temprano al colegio y cuando regresaba ya las encontraba dormidas. La maternidad la he hecho al 60%” (P15:XM 15:28)

4.6 Análisis Transversal

Durante la investigación realizada se han obtenido respuestas las cuales se ven reflejadas en las Tabla 21 en donde se han considerado indicadores para poder reflejar el mayor número de respuestas obtenidas en cada uno de los puntos que han ayudado a responder a nuestras preguntas de investigación; siendo que para las aspiraciones se ha considerado como indicador de 3 a 4 respuestas repetitivas como la más significativa en cada generación, sobre los 4 entrevistados de cada sexo en las 3 generaciones igual que para el caso de los factores positivos. Para el caso de las motivaciones y factores negativos se ha creído conveniente obtener un indicador mayor a 2 respuestas, siendo que en el caso particular de las motivaciones de mujeres de las generaciones *Baby boomer* e Y se consideraron aquellas que habían obtenido solo una respuesta dado que para ellas esas motivaciones han sido las más importantes. En paréntesis se indica la cantidad de personas que respondieron cada aspiración, motivación, factor positivo y factor negativo señalado.

En la generación *Baby boomer* la aspiración que mayor número de entrevistados se encontró fue el de obtener una posición o cargo superior; la motivación que ha tenido mayor

peso entre los entrevistados ha sido la de tranquilidad personal y familiar, mientras que para las mujeres las motivaciones son la económica, labor social, pasión por lo que hace, y de seguir aprendiendo. Asimismo se ha podido demostrar que los factores positivos que han influido para el logro de las aspiraciones de hombres y mujeres han sido la motivación del mentor y los grados académicos para el caso de ambos sexos, adicionando para el caso de las mujeres el factor de motivación por el desarrollo profesional. Para el caso de los factores negativos tanto el no dominio de idiomas como la ausencia de estrategia de carreras han sido factores que los entrevistados de ambas generaciones coincidieron con el mayor número de respuestas.

En el caso de la generación X, la aspiración que se encontró en mayor número de entrevistados fue el de obtener una posición o cargo superior y además para el caso de los hombres también se encontró la aspiración de tener su propia empresa; la motivación que ha tenido mayor peso entre los entrevistados de ambos sexos ha sido la económica. También se ha podido observar que los factores positivos que han influido para el logro de las aspiraciones de hombres y mujeres han sido la motivación del mentor y los grados académicos para el caso de ambos sexos; adicionando para el caso de los hombres los factores de motivación por desarrollo profesional y estrategia de carrera. Para el caso de los factores negativos en el caso de los hombres tuvo como mayor frecuencia de respuestas el factor de dificultad para equilibrar la vida personal con el trabajo y en el caso de las mujeres la ausencia de estrategia de carrera.

Tabla 21

Matriz de Análisis Transversal

Sexo	Preguntas	<i>Baby boomer</i>	Generación X	Generación Y
Hombres	Aspiraciones laborales	Posición o cargo superior (3)	Posición o cargo superior (4), Tener su empresa propia (3)	Posición o cargo superior (4), Tener su empresa propia (4)
	Motivaciones de la aspiración	Tranquilidad personal y familiar (2)	Motivación económica (3)	Motivación económica (02)
	P: Factores Positivos	Mentor (4), Grados académicos (3)	Mentor(4), Motivación por desarrollo profesional(4), Grados académicos(3), Estrategia de carrera(3)	Grados académicos (4), Mentor (3), Estrategia de carrera (3)
	V: Factores Negativos	Ausencia de estrategia de carrera (3), No dominio de idiomas (2)	Dificultad para equilibrar la vida personal con el trabajo (2)	--
Mujeres	Aspiraciones laborales	Posición o cargo superior (3)	Posición o cargo superior (3),	Posición o cargo superior (3)
	Motivaciones de la aspiración	--	Motivación económica (2)	--
	P: Factores Positivos	Mentor (4), Motivación por el desarrollo profesional (4), Grados académicos (3)	Mentor (3), Grados académicos (3)	Grados académicos (4), Mentor (3), Motivación por el desarrollo profesional (3)
	V: Factores Negativos	No dominio de idiomas (3), Ausencia de estrategia de carrera(3)	Ausencia de estrategia de carrera (2)	Ausencia de estrategia de carrera (2)

Para el caso de la generación Y, la aspiración que mayor número de entrevistados se encontró fue el de obtener una posición o cargo superior y para los hombres además también se encontró el de tener su propia empresa; la motivación que ha tenido mayor peso entre los hombres ha sido la motivación económica, mientras que para las mujeres las motivaciones son la económica, crecer laboralmente, tranquilidad personal y familiar. Asimismo se ha podido demostrar que los factores positivos que han influido para el logro de las aspiraciones de hombres y mujeres han sido la motivación del mentor y los grados académicos para el caso de ambos sexos, adicionando para el caso de los hombres el factor de estrategia de carrera y para las mujeres el factor de motivación para el desarrollo profesional. Para el caso de los factores negativos solo se encontró que las mujeres hicieron referencia al factor de ausencia de estrategia mientras que en el caso de los hombres no se encontraron factores negativos.

4.7 Modelo Conceptual

De acuerdo a la literatura revisada y los resultados obtenidos de la investigación, se presenta un modelo conceptual con la finalidad de explicar cómo se forman las aspiraciones laborales, y qué elementos ayudan u obstaculizan el desarrollo de las mismas.

Alcance: El modelo aplica a hombres y mujeres profesionales pertenecientes a las generaciones *Baby Boomers*, X e Y residentes en Lima Metropolitana, que poseen aspiraciones de crecimiento laboral.

Supuesto: Toda persona profesional posee aspiraciones laborales.

Entidades del modelo:

Generación. Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influencias culturales y sociales semejantes, adopta una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación (Real Academia Española, 2014).

Para la presente investigación se analizarán las tres últimas generaciones: *Baby boomers*, Generación X, Generación Y.

Generación Baby boomers. Son las personas nacidas entre 1946 a 1964, en el periodo de posguerra. En general han disfrutado de una prosperidad económica a lo largo de su vida productiva. Son aquel grupo de personas que ya culminaron o están cerca a culminar su vida laboral.

Generación X. Nacidos entre 1965 y 1979, representa la mayoría de la fuerza laboral. La generación X crece ya en un mundo en línea las 24 horas, los 7 días a la semana, con el teléfono celular, el cable e Internet.

Generación Y. Nacidos entre 1981 y 2000. Es la generación más conocedora de la tecnología, por lo cual se adapta mejor al trabajo en equipo que cualquiera de las generaciones anteriores y se desarrolla en la creación de redes e intercambio de información.

Motivación. Aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad (Trechera, 2005). Según Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432).

Factores. El término factor se define como un elemento o causa que actúan junto con otros (Real Academia Española, 2014). Entre los factores tenemos positivos, que son los elementos y/o circunstancias que permiten alcanzar la aspiración; mientras que los negativos son los elementos y/o circunstancias que obstaculizan el alcance de la aspiración.

Modelo esquemático

El modelo busca explicar cómo se forman las aspiraciones laborales y qué factores intervienen por cada generación estudiada. En la figura 2 se hace referencia al modelo conceptual.

Motivación: Formación de las Aspiraciones Laborales

La aspiración laboral más común para las personas de las generaciones *Baby boomer*, X e Y es lograr un cargo superior, es decir, las aspiraciones laborales para las tres generaciones mencionadas son similares, sin embargo detrás de las aspiraciones laborales existen motivaciones que si presentan particularidades para cada generación: las personas de la generación *Baby boomer* presentan motivaciones sociales tales como reconocimiento y admiración de la gente, mientras los de las generaciones X e Y presentan motivaciones económicas como obtener un mayor ingreso.

Estas motivaciones impulsan a cada persona a tener una aspiración laboral concreta, es por ello que las motivaciones son un componente en la formación de las aspiraciones laborales. Cada aspiración laboral puede tener más de una motivación que impulse a las personas a buscarlas.

Factores: Los factores que intervienen en el logro de las aspiraciones laborales.

De acuerdo a Wentling (2003) existen factores que influyen positivamente en el logro de las aspiraciones laborales, así como factores negativos que obstaculizan el logro de las mismas, lo cual es corroborado en la investigación realizada.

Según su procedencia, estos factores se pueden clasificar en personales, familiares, laborales y profesionales; también según su impacto estos pueden ser positivos o negativos, ya que ayudan o limitan el logro de las aspiraciones laborales.

Estos factores también presentan particularidades por cada generación, mientras que las personas de las generaciones X e Y presentan mayor cantidad de factores positivos, lo cual eleva la posibilidad de alcanzar sus aspiraciones laborales; las personas de la generación *Baby boomer* presentan mayor cantidad de factores negativos, lo cual obstaculiza el logro de sus aspiraciones laborales. Por tanto, mientras mayores factores positivos intervengan en las personas, mayor posibilidad tendrán de lograr sus aspiraciones laborales.

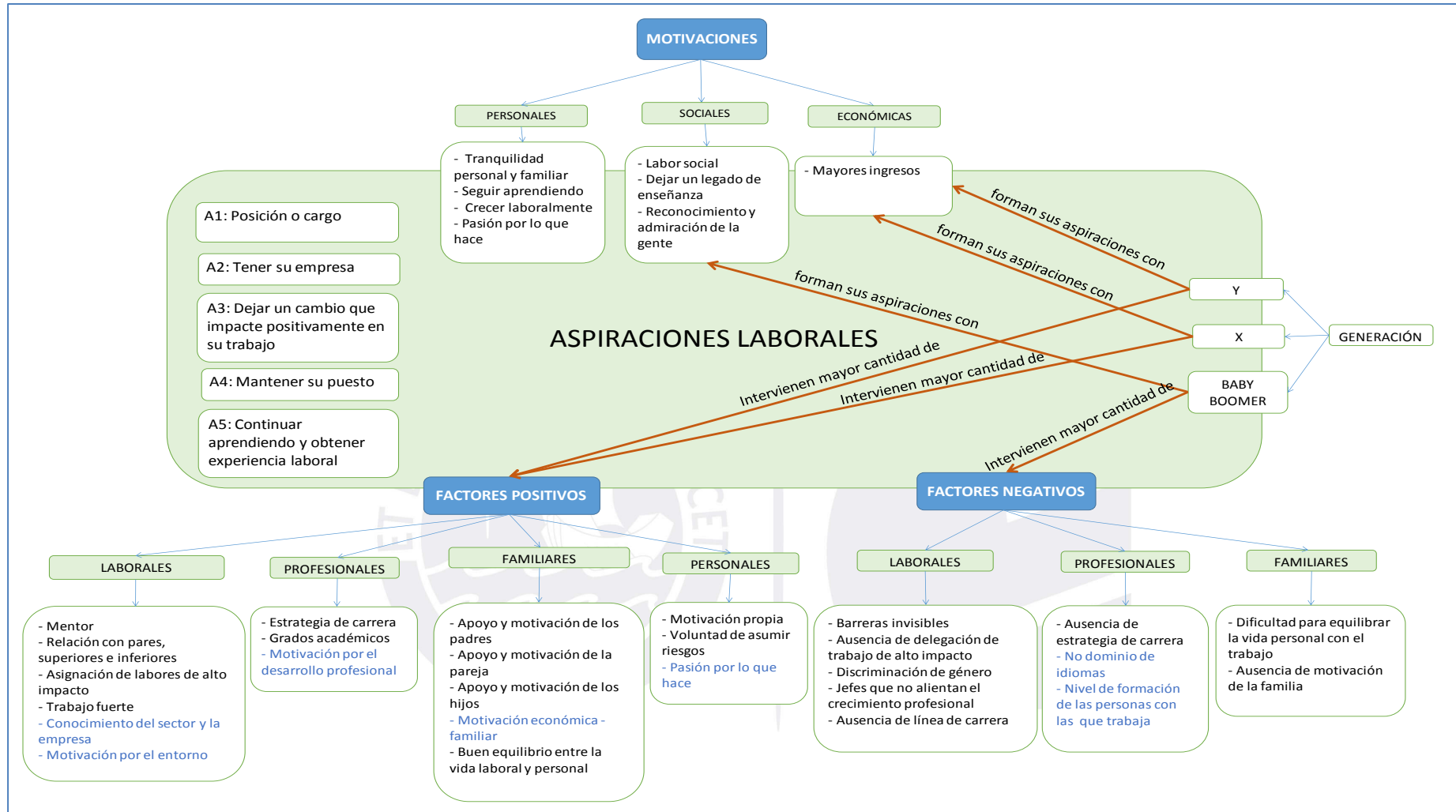


Figura 2. Modelo conceptual sobre aspiraciones laborales de las generaciones Baby Boomers, X e Y.

4.8. Prácticas para Recursos Humanos

Con el objetivo de conocer hacia dónde van las metas de los colaboradores y cómo articularlos a los objetivos organizacionales, todos los líderes deben conocer las aspiraciones laborales de su equipo. Por ello, es importante que toda organización deba conocer cuáles son las aspiraciones laborales de sus colaboradores a través de la persona que influye fuertemente en ellas, como lo son sus mentores, en muchos casos sus jefes.

Los momentos para conversar sobre temas personales, donde surjan las conversaciones sobre aspiraciones y motivaciones, son propicios en espacios fuera de la oficina o del ambiente de trabajo diario. Es decir, se debe incentivar la comunicación en otros ambientes, como por ejemplo, tener la práctica de celebrar cada logro alcanzado por el equipo con un desayuno o almuerzo, celebrar los cumpleaños, armar una parrilla luego del horario de oficina u organizar día de actividades recreacionales. En estos espacios diferentes se da inicio a una relación de mayor confianza entre los líderes y liderados. Sin embargo, ello no debe quedar ahí, pues conocer las aspiraciones laborales de cada persona es un tema muy particular de cada individuo, que tal vez no se logre saber del todo en reuniones grupales. Por tal motivo, para complementar la comunicación de equipo, se debe promover la conversación personal del líder con el colaborador en momentos que no necesariamente deben ser planeados pero sí promovidos como prácticas, como el ir a almorzar juntos o realizar una actividad que apasione a ambos en común. La comunicación se da en todo momento, se trata de generar espacios y tiempos adecuados para conocer más a la persona y generar un vínculo cercano entre el líder mentor y las aspiraciones laborales del colaborador.

Es importante que dentro de las organizaciones se cuente con líderes mentores que impulsen el desarrollo profesional de los colaboradores y a su vez el logro de los objetivos organizacionales. Por ello, la organización debe promover la práctica de capacitación constante a sus colaboradores con equipos a cargo. Los jefes deben desarrollar habilidades

que les permita liderar sus equipos e impulsar a cada miembro al logro de sus aspiraciones laborales. A través de convenios con escuelas de posgrados o universidades se debe promover el dictado de clases prácticas de coaching para los jefes. Con el coaching los jefes podrán tener mayores herramientas para entender de qué manera las personas llegan a dar lo mejor de sí mismas, ya que así como las personas quieren lograr su aspiraciones laborales, a una organización le conviene que sus empleados logren su rendimiento más elevado.

Asimismo, se debe practicar actividades en las que los jefes que a su vez tiene a cargo otros jefes (por ejemplo, un gerente de área y su jefaturas) interactúen e intercambien sus conocimientos sobre cómo liderar equipos, es decir promover una Escuela de Mentores, con ello se aprovecha el talento de las personas de mayor experiencia en beneficio de los jefes que recién empiezan a serlo, y por qué no viceversa. Las generaciones están marcadas no por edades sino por hechos importantes y estilos de comportamientos comunes, por tal motivo es importante rescatar las enseñanzas que un *Baby boomer* puede dejar a un X o un X a un Y en temas de liderazgo. La Escuela de Mentores debe incentivar la comunicación, por ejemplo tomando un espacio del horario laboral para ir a ver una película relacionada al tema que se desea reforzar, para luego discutirla con los otros líderes e intercambiar opiniones.

Las organizaciones deben promover que sus trabajadores tengan definida una estrategia de carrera, a través de la práctica de la gestión de desempeño. En dichas reuniones o sesiones los líderes deben dialogar con cada persona de su equipo con la finalidad de entablar el plan, conocer la meta laboral del colaborador, formular la estrategia de largo plazo, establecer los objetivos de corto y mediano plazo y conocer las fortalezas y debilidades de cada persona. Es importante hacer sesiones cada mes para ver los avances o proponer nuevas ideas, así también se crea un espacio de comunicación para fomentar la cercanía entre el trabajador y el líder. El desarrollo de los trabajadores es necesario para el logro de los objetivos de empresa, por ello se debe buscar las sinergias entre ambos.

Para promover un equilibrio entre el horario de trabajo y personal, en primer lugar se debe establecer el horario de trabajo; es recomendable que sea flexible en las entradas y salidas cumpliendo el número de horas diarias ya que no todas las personas tienen las mismas necesidades. Toda persona necesita un tiempo adicional dentro de los horarios de trabajo para realizar alguna diligencia personal, por lo que se debería otorgar vales de horas (2 ó 4 horas) cada 6 meses. Se debe practicar el día de la familia, en el cual los trabajadores puedan llevar a sus hijos a conocer sus trabajos. Además también es importante practicar un estilo de vida saludable, incentivando la buena alimentación y el deporte. Por ejemplo, promoviendo concursos o retos para los colaboradores que deseen mejorar un indicador de salud; realizar concursos de baile y organizar caminatas en familia los fines de semana. Esta práctica incentivará al trabajador a adoptar un régimen de vida sano y a la organización le dará como beneficio tener trabajadores más sanos que faltan menos, en consecuencia habrá un mejor rendimiento y ello traerá mayor productividad a la empresa.

Establecer una política de reconocimiento por el cumplimiento de objetivos específicos. Estos reconocimientos deben diferenciar entre individuos de las generaciones X e Y, para los cuales estas recompensas deben ser económicas mientras que para los *Baby boomers* pueden ser sociales, tales como trascender o aportar a la comunidad.

Fomentar en sus colaboradores las habilidades de emprendimiento, principalmente en los individuos de las generaciones X e Y, ubicarlos en puestos donde puedan aplicar y mejorar estas habilidades, como nuevas áreas o proyectos.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se detallan las conclusiones, contribuciones, limitaciones y recomendaciones respecto al estudio realizado.

5.1 Conclusiones

Luego de haber realizado el estudio cualitativo, se pudo responder a las preguntas elaboradas para la investigación, a saber: ¿cuáles son las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y?, ¿cuáles son las diferencias y similitudes entre las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y?, ¿cuáles son los factores positivos que influyen en el logro de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y? y ¿cuáles son los factores negativos que limitan alcanzar las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y?

Las conclusiones del estudio se presentan a continuación:

5.1.1 Sobre las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y

Las aspiraciones laborales encontradas a lo largo de las entrevistas fueron las siguientes: posición o cargo superior, tener su empresa propia, dejar un cambio que impacte positivamente en su trabajo, mantener el puesto, continuar aprendiendo y obtener experiencia laboral, además de ello, se observó que estas aspiraciones laborales no parecen depender ni del sexo ni de la generación; sin embargo, detrás de estas aspiraciones, se esconden motivaciones que impulsan a los entrevistados a alcanzar sus aspiraciones laborales; las cuales sí varían según la generación, mas no del sexo.

5.1.2 Sobre las diferencias y similitudes entre las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales en las generaciones *Baby boomers*, X e Y

Los resultados demostraron que, pese a que los informantes son de diferente sexo y generación, coinciden en tener como principal aspiración la de obtener una posición o cargo superior, pues tienen como meta seguir creciendo en lo laboral y aspiran a obtener puestos de trabajo más altos dentro de sus organizaciones. Las diferencias se observaron en las motivaciones de la aspiración laboral de estas personas: mientras los *Baby boomers* tienen motivaciones enfocadas en lo social, los X e Y tienen motivaciones más enfocadas en lo económico. En este sentido, parece ser que las generaciones mayores aspiran a obtener una posición o cargo superior dado su deseo de trascender, dejar un legado de enseñanza, obtener un reconocimiento y la admiración de la gente, mientras que las generaciones más jóvenes aspiran a obtener una posición o cargo superior para obtener mayores ingresos que les permitan tranquilidad personal y familiar.

5.1.3 Sobre los factores positivos para el logro de las aspiraciones laborales

Los factores que favorecen el logro de las aspiraciones laborales, según la literatura revisada, tales como el mentor, los grados académicos, la estrategia de carrera, la buena relación con superiores, pares e inferiores, entre otros, fueron observados en el estudio realizado, por lo que se puede establecer que existe una influencia positiva de tales factores sobre el logro las aspiraciones laborales de hombres y mujeres de las tres generaciones estudiadas.

Existen dos factores positivos que muestran mayor importancia para el logro de las aspiraciones laborales en las tres generaciones y en ambos sexos, también encontrados en la literatura: (a) contar con una persona que impulse y acompañe el desarrollo de la carrera; es decir, el mentor; y (b) los grados académicos alcanzados a lo largo de la vida profesional. El primer caso se refiere principalmente al jefe. La mayoría de los entrevistados mencionó que

la buena relación con su jefe o superior le permitió crecer laboralmente; en el segundo caso, los grados académicos fueron descritos como un requisito necesario, pues de no contar con ellos, no hubieran podido alcanzar sus objetivos profesionales. En síntesis, estos factores positivos son los más importantes para el logro de las aspiraciones laborales para las tres generaciones y en ambos sexos.

Asimismo, se observó mayor influencia de los factores positivos en la generación más joven (Y), sobre las generaciones más adultas (X y *Baby boomers*), dado que la primera considera a más factores positivos como impulsores de sus aspiraciones laborales. Estos factores que se incrementan en la generación Y son de tipo personal, tales como la voluntad de asumir riesgo y la motivación propia.

Los factores positivos como el mentor, los grados académicos, la motivación por el desarrollo profesional, se observaron en hombres y mujeres en similar proporción; no se evidenció diferencia marcada por sexo, ya que los factores positivos mencionados son importantes en similar medida tanto para hombres como para mujeres.

5.1.4 Sobre los factores negativos para el logro de las aspiraciones laborales

Existen factores que limitan el logro de las aspiraciones laborales de hombres y mujeres en las generaciones estudiadas, algunos factores identificados se hallaron en la literatura revisada y se han corroborado con el estudio, a saber: ausencia de estrategia de carrera, dificultad para equilibrar la vida personal con el trabajo, barreras invisibles, ausencia de línea de carrera. Otros factores propios del estudio realizado fueron: no dominio de idiomas. Por tanto, se determinó que existe una influencia negativa de dichos factores sobre el logro las aspiraciones laborales de hombres y mujeres de las tres generaciones en el estudio.

Los principales factores negativos que se identificaron fueron: (a) ausencia de estrategia de carrera, y (b) el no dominio de idiomas. El primero refiere la ausencia de un

plan de desarrollo profesional, lo que dificulta el crecimiento laboral con el tiempo; el segundo, refiere a no dominar el idioma inglés, no tener esta habilidad pone en desventaja a la persona frente a otros que sí dominan el idioma.

Así, se advirtió mayor incidencia de factores negativos en generaciones de mayor edad (*Baby Boomres*) que en generaciones más jóvenes (X e Y), esto mostraría una relación entre la generación y la incidencia de factores negativos de los informantes, similar a lo observado con los factores positivos; se corroboró, así, la tendencia de que las personas más jóvenes presentan mayor cantidad de factores positivos y menos factores negativos que los más adultos.

5.2 Limitaciones

Esta investigación tiene las siguientes limitaciones, que pueden ser consideradas por futuras investigaciones sobre el tema. Primero, por tratarse de un estudio cualitativo, los resultados no pueden generalizarse. Segundo, la población entrevistada fue específica, pues solo se tomó en cuenta a entrevistados que viven en Lima Metropolitana; por tal motivo, el estudio solo tendrá validez en Lima Metropolitana. Tercero, las entrevistas fueron realizadas a personas que estuvieran laborando de manera dependiente, sin considerar a los independientes.

5.3 Contribuciones

5.3.1 Contribuciones teóricas

La presente investigación ha contribuido en lo siguiente: primero, a comprender la conceptualización de aspiración laboral y las motivaciones que contribuyen a su realización; segundo: ha permitido evidenciar que toda aspiración laboral conlleva una motivación; tercero: presenta las distintas formas de pensar de los entrevistados según su generación.

5.3.2 Contribuciones prácticas

El estudio tiene como contribución práctica lo siguiente: primero, aporte a las empresas de Lima Metropolitana, que podrán conocer el perfil de sus trabajadores por generaciones; segundo, el presente estudio podrá ser utilizado por futuras investigaciones con el fin de analizar el comportamiento de los profesionales frente al logro de una aspiración laboral.

5.4 Recomendaciones

Luego de obtener los resultados, se presentan las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones y para las empresas:

5.4.1 Recomendaciones prácticas

Se recomienda a las empresas conocer las motivaciones de las aspiraciones laborales de sus trabajadores para favorecer el entendimiento mutuo. Tal y como se muestra en el estudio, la mayoría de los hombres y mujeres de las diferentes generaciones tienen aspiraciones laborales muy similares, tales como obtener una posición o cargo superior y aprender más; sin embargo, para impulsar el logro de ellas, es necesario conocer cuáles son las motivaciones inmersas, por ello, las empresas deben promover una comunicación continua e integral sobre la vida laboral y la vida personal de cada uno de sus colaboradores.

Se recomienda a las empresas impulsar los factores positivos más importantes hallados en el estudio (el mentor, los grados académicos y la motivación por el desarrollo profesional) de la siguiente manera:

Relación con el jefe: se recomienda a la empresa implementar procesos de capacitación definidos para el desarrollo de su personal con puestos de jefatura, desarrollando talleres de liderazgo y *coaching* para mejorar la relación entre los jefes y sus subordinados, formando a sus líderes con un estilo de liderazgo, con resultados que permitan alinear los objetivos de la empresa con las aspiraciones laborales de sus colaboradores. Asimismo, se

recomienda implementar espacios de comunicación dentro del horario de trabajo que permita a ambas partes intercambiar opiniones e ideas, relacionadas con el ámbito laboral y el ámbito personal, de modo que se incremente la confianza mutua.

Grados académicos: se recomienda a las empresas reconocer los grados académicos alcanzados por sus trabajadores, premiándolos y motivándolos en su camino profesional. Asimismo, se recomienda facilitar oportunidades a sus trabajadores para seguir estudios que les permita crecer como profesionales y aplicar lo aprendido en su trabajo diario, por ejemplo: descuentos corporativos, capacitaciones internas entre áreas y horarios flexibles para equilibrar estudio y trabajo.

Se recomienda a los mismos individuos y a las empresas mitigar los factores negativos más resaltantes hallados en el estudio, tales como la falta de estrategia de carrera y la falta de dominio de idioma de la siguiente manera:

Falta de dominio de idiomas: se recomienda a la empresa facilitar a sus colaboradores el acceso a cursos de idiomas gratuitos como parte de su capacitación profesional. Ello beneficiará a la empresa, ya que obtendrán mayor acceso a la información y será más competitiva en un mundo globalizado.

Falta de estrategia de carrera: se recomienda a cada persona plantear una estrategia de carrera desde el inicio de su vida profesional con la finalidad de trazarse objetivos específicos, con tiempos establecidos y metas específicas, con lo cual logrará un camino profesional y laboral más exitoso.

Se recomienda promover el equilibrio entre la vida laboral y personal, implementando un horario de trabajo flexible para sus colaboradores. Por ejemplo, otorgar vales de días o medios días libres para que los trabajadores utilicen cuando consideren necesario, con la finalidad de crear un equilibrio entre la vida laboral y personal. Asimismo, el horario de

trabajo debería ir subordinado al cumplimiento de objetivos, por lo cual se recomienda implementar horarios de entrada y salida flexibles, según la norma laboral.

5.4.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

Se recomienda realizar un estudio longitudinal, con el fin de poder observar cómo evolucionan, a lo largo del tiempo, las aspiraciones, motivaciones, factores positivos y factores negativos en el mismo grupo de informantes residentes en Lima Metropolitana. Se sugiere seguir investigando sobre las motivaciones, dado a que no fueron parte del presente estudio; sin embargo, tienen mucha importancia, pues son el impulso para lograr las aspiraciones laborales.

Asimismo, se recomienda que las futuras investigaciones consideren al grupo de los empresarios y establezcan una comparación con el objetivo de observar los resultados entre las aspiraciones laborales de un profesional dependiente y las de un empresario independiente.

Finalmente, se recomienda realizar las entrevistas a profesionales con cargos en alta dirección, con la finalidad de identificar diferencias o similitudes entre sus aspiraciones y las de un profesional con cargo intermedio.

Referencias

- Belkin, L. (2003, 26 de octubre). The Opt-Out Revolution. *The New York Times Magazine*.
Recuperado de
<http://www.nytimes.com/2003/10/26/magazine/26WOMEN.html?pagewanted=all>
- Brown, S., & Huning, T. (2010). Intrinsic motivation and job satisfaction: the intervening role of goal orientation. *Allied Academies International Conference on Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, New Orleans*.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and medium sized firms. *International small business journal*, 15(1). Recuperado de
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242696151005>
- Collins, R., & Scott, P. (1980). Moving up the institutional hierarchy: Some suggestions for young minority and women professionals from the notebook of a novice. *Journal of NAWDAC*, 4 (1), 34-39.
- De Pater, I. (2010). Gender Differences in Job Challenge: A Matter of Task Allocation. *Sex Roles*, 58. doi:10.1111/j.1468-0432.2009.00477
- Delgado, M. (2008). Los problemas laborales de la generación X. Recuperado de:
http://www.soitu.es/participacion/2008/05/21/u/manueldelgado_1211366958.html
- Deloitte University Press. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano. Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. (DUP, 2015). Recuperado de:
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- Dubey, N., & Tiwari, V. (2014). Factors affecting career aspirations among married women. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 5(7), 59-63. Recuperado de:
<http://search.proquest.com/docview/1614409228?accountid=28391>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Farmer, H., & Chung, Y. (1995). Variables related to career commitment, mastery motivation, and level of career aspiration among college students. *Journal of career development*, 21(4), 78 - 265.
- Ferreiro, R. (2006). El reto de la educación del siglo XXI: La generación N. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/688/68800506.pdf>
- Fottler, M., & Bain, T. (1980). Sex differences in occupational aspirations. *Academy of Management Journal*, 23(1), 144 - 149.
- Galinsky, E., Aumann, K., & Bond, J. T. (2009). Times are changing: Gender and generation at work and at home. *New York: Families and Work Institute*. Recuperado de: <http://familiesandwork.org>
- García-Castro, G., & Bartolucci, J. (2007). Aspiraciones educativas y logro académico. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 12(35), 1267-1288.
- González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. Recuperado de: http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf
- Grouzet, F., Ahuvia, A., Kim, Y., Ryan, R., Schmuck, P., Kasser, T., Fernández, J., Lau, S., Saunders, S., & Sheldon, K. (2005). The Structure of Goal Contents Across 15 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/241a/a3779ae19f58da639b6b6e07db25c20bab41.pdf>
- Hidalgo, T., Medina, L., Sánchez G., & Gálvez M. (2005). Historia General del Ejército del Perú. El Ejército en la República. Lima, Perú: Siglo XIX. *Comisión Permanente de Historia del Ejército del Perú*.

- Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2014). Women's managerial aspirations: An organizational development perspective. *Journal of Management*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311426991>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Mujeres y hombres parlamentarios, según períodos congresales*. (INEI, 2014). Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>
- Jefe de Google renuncia para poder dedicarse a la filantropía. (2016, 03 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/redes-sociales/google/google-jefe-renuncia-poder-dedicarse-filantropia-noticia-1876246>
- Jelen, B. (2011). *Educated, independent, and covered: The professional aspirations and experiences of university-educated hijabi in contemporary Turkey*. *Women's Studies International Forum*, 34(1), 308-319.
- Laborum Perú. (2015). Encuesta sobre los principales motivos de renuncia. (LP Publication Mayo 2015). Recuperado de <http://es.slideshare.net/LaborumPeru/principales-motivos-de-renuncia-del-peruano-2015>
- Machi, M., & McEvoy, T. (2012). *The Literature Review: Six Steps to Success*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martínez, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral. Recuperado de: <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf632.pdf>
- Maxwell, J. (1996). Methods: What Will You Actually Do? En Bickman, L., & Rog, D.J. (Eds.), *Qualitative research design: An integrative approach* (pp.63-85). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maslow, A. (1964). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- Mertens, D.M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods. Case Study Research. Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Muñoz- Nájjar, T. (2005). Conquista femenina. *Caretas*. Recuperado de:
<http://www.caretas.com.pe/Main.asp?T=3082&idE=637&idS=198#.V15eBHarQdU>
- Oficina Nacional de Procesos Electorales (2002). Las elecciones de hace un siglo: La Junta Electoral Nacional de 1986-1912. Recuperado de:
<http://www.web.onpe.gob.pe/modEducacion/Publicaciones/L-0020.pdf>
- Ogg, J., & Bonvalet, C. (2006). The Baby boomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0753.pdf>
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Portal Gestión (2013). El 27 % de puestos de alta responsabilidad en el Perú está ocupado por mujeres. Recuperado de: <http://gestion.pe/tendencias/27-puestos-directivos-peru-estan-ocupados-mujeres-2060923>
- Portal La República (2015). Por cada nueve hombres en los puestos gerenciales hay solo una mujer. Recuperado de: <http://larepublica.pe/19-03-2015/por-cada-nueve-hombres-en-los-puestos-gerenciales-hay-solo-una-mujer>
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68. Recuperado de
<http://search.proquest.com/docview/199812880?accountid=28391>

- Powell, G., & Butterfield, D. (2013). Sex, gender, and aspirations to top management: Who's opting out? Who's opting in? *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 30-36
- Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española. 23.^a edición. Disponible en <http://www.rae.es/>
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology, Inc*, 25(1), 54-67.
- Ryan, M., Haslam, A., & Postmes, T. (2007) Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions, *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182-197.
- Salgado, C. (2009). La generación y el surgimiento del trabajador 2.0. *Gestión y estrategia*, 36(1), 81-91.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Schütz, A. (1974). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Stevenson, L. (1990). Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. *Journal of business ethics*, 9(4).
- Torres - Muga, L. (2011). La Mujer: De la marginación al Empoderamiento. Recuperado de <http://www.lilianatorresmuga.net/presentaciones/la-mujer-de-la-marginacion-al-empoderamiento>
- Trechera, J. L. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria? Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>

- Udry, J. (1994). The Nature of Gender. *Springer on behalf of the Population Association of America*, 31(4), 561-573.
- Universidad de Navarra - IESE. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales, motivaciones y valores de la generación Y. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0753.pdf>
- The U.S. Department of Labor (1991). *A report on the glass ceiling initiative*. Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Valles, M. (2014). *Cuadernos metodológicos* (2.^a ed.). Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Yin, R. (2003). *Case Study Rresearch: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (4th ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Wentling, R. M. (1996). A study of the career development and aspirations of women in middle management. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 253.
Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/234903410?accountid=28391>
- Wentling, R. M. (2003). The career development and aspirations of women in middle management-revisited. *Women in Management Review*, 18(5), 311-324. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/213157204?accountid=28391>
- Williams, J. (2007). The Opt-Out Revolution Revisited. *The American Prospect*, 18(3).
- Wood, W. H., & Eagly, A. (2013). Biology or Culture Alone Cannot Account for Human Sex Differences and Similarities. *Psychological Inquiry*, 24(3), 241-247.
- Zemke, R., & Filipczak, B. (1978). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. Recuperado de


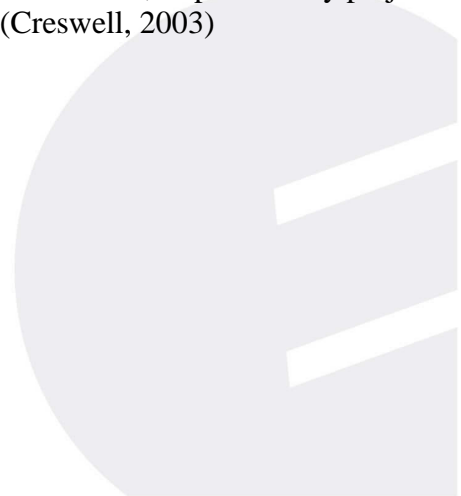
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3973/1/PI-2012-20-Almeida-Trayectoria%20profesional.pdf>



Apéndice A: Formato de Notas de Campo

Formato de Notas de Campo	
Información General:	
Fecha de la entrevista / observación	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre de la entrevistada	
Nombre de la empresa	
Tipo de empresa	
Nombre del investigador - observador	
<p><i>Notas Descriptivas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de todos los hechos suscitados durante la entrevista. 2. Descripción del ambiente físico, estructura del escenario 3. Eventos particulares 4. Secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones 	<p><i>Comentarios del Observador</i></p> <p>Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003)</p>
Firma del Investigador - Observador	

Apéndice B: Formato de Notas de la Entrevista

Formato de Notas de la Entrevista	
Información General:	
Fecha de la entrevista	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre de la entrevistada	
Seudónimo de la entrevistada	
Nombre de la empresa	
Tipo de empresa	
Nombre del investigador - entrevistador	
<p><i>Notas Descriptivas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fotografía de la entrevistada 2. Fotografía del ambiente físico 3. Reconstrucción del diálogo 4. Eventos particulares 	<p><i>Comentarios del Observador</i></p> <p>Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003)</p> 
Firma del Investigador - Entrevistador	

Apéndice C: Consentimiento Informado

Por medio de la firma del presente documento, me comprometo a participar en el estudio titulado “Aspiraciones laborales de Hombres y Mujeres Profesionales, en las generaciones: *Baby boomers*, X e Y”, el cual está siendo conducido por Carolina Arrieta Carcelén, Alexander Medina Aguirre, Liesbeth Obregón Rondón y Aldo Solari Valdiviezo, estudiantes de postgrado (MBA Gerencial Internacional, 86) en Centrum Business School, bajo la supervisión de su asesora, Dra. Beatrice Avolio. Entiendo que la participación de mi persona es totalmente voluntaria; por lo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos. Asimismo, afirmo que me ha sido explicado lo siguiente: El motivo de la investigación es el de identificar cuáles son las aspiraciones laborales de la mujer y del hombre profesional, en las diferentes generaciones, a fin de poder encontrar las diferencias existentes entre las aspiraciones de hombres y mujeres a lo largo de sus generaciones.

No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda. Por lo que no hay ningún riesgo en participar de las entrevistas.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos: Tener una entrevista, con una duración de aproximadamente 1 hora, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis características demográficas, datos familiares y educativos, mi experiencia laboral y mi logro laboral y profesional. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento. La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Por lo que autorizo se utilice una grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código, con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador / Fecha

Firma del Participante / Fecha

Apéndice D: Preguntas de Clasificación

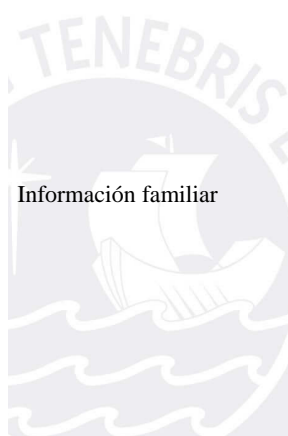
Información Requerida	Pregunta	Fuentes de evidencia	Alternativas
P.1 Lugar de residencia	¿En dónde reside en la actualidad?	Sí, el lugar de residencia es Lima.	Sí, pasar a la P.2 No, discontinuar.
P.2 Estado Profesional	¿Ud. estudia o estudió (culminado) alguna carrera universitaria o técnica?	Sí, está estudiando o ya culminó satisfactoriamente una carrera universitaria o técnica.	Sí, pasar a la P.3 No, discontinuar.
P.3 Dependencia Laboral	¿Ud. trabaja para una organización o tiene su propia empresa?	Sí trabaja para una organización. Declaración del entrevistado.	Sí, terminar las preguntas de clasificación. No, discontinuar.



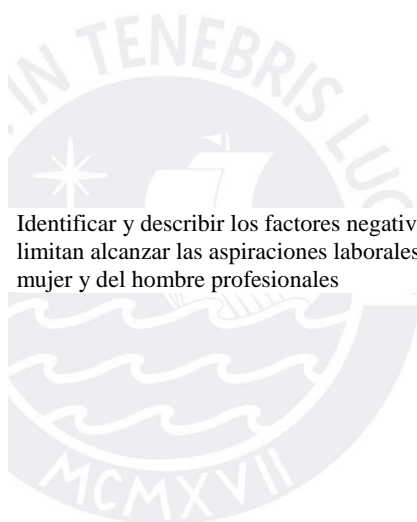
Apéndice E: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información de hombres y mujeres profesionales (abarcando carreras universitarias o técnicas), respecto a sus aspiraciones. En algunos casos, se han considerado sugerencias de aporte relevante al estudio.

Objetivo Principal	Características	Preguntas para la Guía de Entrevista para Mujeres y Hombres Profesionales
Conocer el perfil de los entrevistados	Datos generales	¿Sexo (Mujer / Hombre)? ¿Cuál es su edad? ¿Estado civil: ¿Soltero, Casado, Divorciado, Viudo? ¿Cuál es su religión? ¿Cuál es el suceso más importante que marcó su generación? ¿Dónde nació Ud.?
	Información demográfica	¿Cuantos años reside en Lima? ¿Con quiénes vive actualmente? Solo / padres / pareja y/o hijos? ¿Cuál es su posición? Hijo único, mayor, menor. ¿Cuál es el grado académico de su padre? ¿En qué trabaja o trabajó su padre? ¿Cuál es el grado académico de su madre? ¿En qué trabaja o trabajó su madre?
	Información familiar	¿Recuerda Ud. si durante su infancia/adolescencia sus padres trabajaron? ¿Tiene hijo(s) o hija(s)? ¿Cuántos? ¿Qué edad tienen sus hijos? ¿Comparte las responsabilidades del cuidado de sus hijos con su pareja? ¿Comparte las responsabilidades domésticas con su pareja? ¿Comparte las responsabilidades económicas de su familia con su pareja? ¿Alguna otra persona depende económicamente de Ud.?
	Datos educativos	¿En qué colegio estudió? Particular / Estatal Lima / otras ciudades ¿En qué instituto / universidad estudió? ¿Cuál es su profesión? ¿Qué le motivó a elegir su carrera? ¿Por qué? ¿A qué edad culminó sus estudios universitarios o técnicos? ¿Qué idioma domina? ¿Cuál es su nivel educativo? El más alto obtenido ¿Se encuentra estudiando actualmente? ¿Qué programa? ¿Por qué? ¿Cuánto tiempo tiene Ud. laborando? ¿A qué edad empezó a trabajar? ¿En qué empresas ha trabajado? ¿En qué sectores se ha desarrollado laboralmente?
	Antecedentes laborales	¿Cuál es el área en la que se desempeña actualmente? ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente? ¿Cuántos hombres y mujeres hay en el área donde trabaja? ¿Cuáles fueron los motivos que le impulsaron a aceptar su cargo actual?



Objetivo Principal	Características	Preguntas para la Guía de Entrevista para Mujeres y Hombres Profesionales
Identificar las aspiraciones profesionales	Identificar y describir los factores positivos que influyen en el logro de las aspiraciones laborales de la mujer y del hombre profesionales	<p>¿Se encuentra conforme con su puesto de trabajo actual? De no estarlo, ¿qué cargo cree Ud. que debería ocupar? ¿por qué?</p> <p>¿Considera que sus aspiraciones han variado a lo largo del tiempo? ¿Qué motivó el cambio?</p> <p>¿Trazó alguna estrategia de carrera? ¿Cuál fue?</p> <p>¿Qué factor, evento o circunstancia incrementó su motivación a crecer profesionalmente?</p> <p>¿Se siente Ud. motivado en su cargo actual? ¿Por qué?</p> <p>¿Le gustaría ser recordado por alguno de sus logros profesionales? ¿Qué logros? ¿Por quiénes?</p> <p>¿Cómo se ve dentro de 5 años? (En el ámbito personal y profesional)</p> <p>¿Qué factores considera Ud. que influyeron positivamente en el logro de sus aspiraciones?</p>
Identificar cuáles son las aspiraciones laborales de la mujer y del hombre profesional, en las diferentes generaciones.	Identificar y describir los factores negativos que limitan alcanzar las aspiraciones laborales de la mujer y del hombre profesionales	<p>¿Qué opinión tiene su jefe de Ud.? ¿Cómo es su relación con su jefe? ¿Considera que fue la persona más importante para su desarrollo de carrera?</p> <p>¿Considera que sus grados académicos influyeron positivamente en el logro de sus aspiraciones laborales?</p> <p>¿Estaría dispuesto a aceptar un cargo de mayor responsabilidad, cambio a un nuevo sector o área? ¿Por qué?</p> <p>¿Estaría dispuesto a aceptar una mejora laboral a cambio de sacrificar su vida familiar? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuál de los siguientes factores considera Ud. que le ayudaron en el logro de sus aspiraciones laborales? (Ficha de factores positivos).</p> <p>¿Considera que existe alguna barrera que obstaculiza el logro de sus aspiraciones?</p> <p>Durante el desarrollo de su carrera, ¿tuvo que afrontar alguna situación difícil? ¿Lo superó? ¿Cómo?</p> <p>¿Considera que ha sacrificado alguna de sus aspiraciones laborales por algún interés personal? ¿Cuál?</p> <p>¿Considera que ha sacrificado alguna de sus aspiraciones personales por algún interés laboral? ¿Cuál?</p> <p>¿Considera que existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en su empresa?</p> <p>¿Cuál de los siguientes factores considera Ud. que limitaron el logro de sus aspiraciones laborales? (Ficha de factores negativos).</p>
Comprender las similitudes y diferencias entre las aspiraciones laborales de hombres y mujeres profesionales		<p>Si los entrevistados son padres: ¿Luego de ser padre/madre, sus aspiraciones laborales han cambiado? ¿Por qué?</p> <p>¿Ha encontrado o encuentra alguna barrera que haya dificultado o dificultado su crecimiento laboral por el hecho de ser hombre / mujer?</p>



Apéndice F: Protocolo del Caso

Generalidades del Estudio

Antecedentes del estudio

Objetivos del estudio y preguntas de investigación

Mapa de la literatura

Rol del protocolo en la investigación

Procedimientos de Campo

Datos de hombres y mujeres profesionales a entrevistarse

Preguntas de clasificación

Invitación para la entrevista

Carta de consentimiento del entrevistado

Calendario de las entrevistas

Documentos disponibles antes de la entrevista

Preguntas del Caso

Guía de la entrevista

Reporte del Caso

Datos de las entrevistas realizadas

Formato de consentimiento firmado por el entrevistado

Formato de notas de campo

Formatos de notas de entrevista

Apéndice G: Perfil de los informantes

El perfil de los informantes presenta una breve descripción de los antecedentes de cada hombre y mujer entrevistado. En algunos casos, los nombres de los informantes fueron reemplazados por seudónimos por razones de confidencialidad. Los casos se presentan de acuerdo con cada generación, de forma decreciente.

Gabriel Baby Boomer

Sacrifiqué mucho a mi familia, yo era mucho de salir al extranjero por lo menos dos veces al año, quince o veinte días, para aprender y capacitarme. Con mi hija sufrí mucho, porque yo la dejaba mucho cuando era chiquita.

Gabriel, ginecoobstetra, de 61 años de edad. Nació y creció en la ciudad de Trujillo, y desde hace más de 20 años vive en Lima, en donde decidió capacitarse y trabajar. Durante ese tiempo, consolidó su familia. Los primeros años fueron muy duros, pues se dedicó a su profesión, que era su prioridad; en la actualidad, busca darle mayor calidad de tiempo a su familia, sin dejar de trabajar y aspirar a nuevos puestos de trabajo, siempre y cuando estos no impidan que pase mayor tiempo con su familia. Para él, una de sus mayores fortalezas fue haberse capacitado y mantenerse siempre actualizado, además de la enseñanza recibida por sus maestros y jefes a quienes considera sus mentores. Se siente orgulloso de haber conseguido realizar al primer bebé probeta. Demostró gran pasión por su profesión.

Mateo Baby Boomer

Me gustaría ser recordado por implementar mejoras en la tercerización de procesos y dejarlo bien hecho, y que esto sea recordado por la institución.

Mateo, ingeniero de sistemas de 49 años. Sus metas cambiaron con el paso del tiempo, pues ahora, con la experiencia que ha obtenido a lo largo de su carrera, y al haber alcanzado una gerencia, desea alcanzar un puesto mayor, incluso en otros sectores, pues se

siente apto para asumir riesgos y trazarse retos, siendo esta una de sus fortalezas, por la cual obtuvo su puesto actual. Para él, haber tenido jefes que lo inspiraron y alentaron ha aportado en gran parte a su formación como profesional. Considera que es muy importante capacitarse, su maestría y otras especialidades le han dado mayores capacidades para lograr y mantener la gerencia que tiene a cargo. En algún momento de su vida tuvo que sacrificar el tiempo con su familia por lograr sus metas laborales; hoy en día le gustaría formar su familia, sin dejar de lado el tiempo que le dedica a su trabajo, pues no desea dejar de trabajar hasta que se jubile.

Manuel X

Sacrifiqué mucho a mi familia y a las parejas que iba teniendo en esa época, pero hoy en día ya no sacrificaría el tiempo que paso con mi esposa, ya no es una prioridad para mí.

Manuel, ingeniero industrial de 45 años de edad. Nació y creció en la ciudad de Lima. Consolidó su familia, y al mismo tiempo busca obtener un cargo superior y su empresa propia, sin sacrificar el tiempo con su familia, pues su prioridad es la calidad de tiempo que brinda a sus seres queridos. Tiene experiencia en distintos sectores laborales, dada su convicción por asumir riesgos. Las especializaciones que ha realizado y la enseñanza de muchos de sus jefes le sirvieron para alcanzar sus metas trazadas. Desea que lo recuerden por haber realizado un cambio importante en su centro de trabajo.

Luis X

Ya no dejaría mi estabilidad laboral por emprender un nuevo negocio, esa es una pregunta del millón de dólares a los que ya tenemos cuarenta y pico de años. Antes veía complicado la posibilidad de emprender un negocio y ahora le doy vueltas al asunto, pero hoy te puedo responder que no, porque ya tengo una hija y una familia que mantener.

Luis, abogado de 40 años de edad. Nació y creció en la ciudad de Lima. Se encuentra en la etapa de consolidación y crecimiento de su familia. Su padre también fue abogado y creció viéndolo ejercer esta carrera, lo que lo motivó a seguir esta carrera, además de su inclinación por las letras. Tiene estabilidad en su centro laboral, en donde hace poco más de un año fue promovido a jefe de departamento, en donde se encuentra motivado, aunque considera que puede seguir ascendiendo. Para él, los buenos jefes que ha tenido le han enseñado e influenciado en su desarrollo, por esto los considera como sus mentores. No le preocupa ser recordado por alguna acción realizada, pero sí desea alcanzar puestos superiores y obtener una gerencia, sin restarle tiempo de calidad a su familia.

Marina X

En realidad, nunca he visto una estrategia, lo único que yo siempre he hecho es trabajar, tomar los asuntos como si fueran míos, no quedarme en la superficie; me gusta profundizar, no solamente veo mis temas individualmente, sino me gusta verlo integralmente, y sumado al compromiso que he mantenido, creo que han sido las cosas que me han ayudado a que siga subiendo; bueno, y la confianza del jefe hizo que aprenda mucho de él, y la importancia de tomar decisiones.

Marina, abogada de 51 años. Se dedicó a trabajar por mucho tiempo, dejando de lado el cuidado de sus hijas. Comentó que su maternidad la ejerció en un 40 %, pues se dedicó a dar todo de ella en sus diferentes trabajos; por tal motivo, reconoce que no supo equilibrar su vida familiar con la profesional. Gracias a su dedicación, compromiso y habilidades personales, logró obtener un puesto que ni ella imaginó tener. Gran parte de su crecimiento se lo debe a uno de sus jefes, quien para ella ha sido su mentor; así como sus distintos estudios. Desea seguir escalando profesionalmente, sin dejar de lado a su familia, pues anhela disfrutar de sus hijas y sus nietos.

Sonia X

Yo tengo un lema, así sea barriendo, tú tienes que hacer bien lo que has hecho, yo he recibido los puestos con esa convicción, haciéndolo de la mejor manera, haciendo cosas diferentes, intento que mi trabajo sea visto de algún modo, y eso va generando nuevas oportunidades, todos los cambios que he hecho, y lo que ha hecho que yo vaya evolucionando han sido las oportunidades, y el buen desempeño ha hecho que las oportunidades se vayan dando.

Sonia, administradora de empresas, con 39 años de edad. Nació y creció en Colombia. Reside en Lima desde hace cuatro años. Llegó a Perú tras ser destacada para un proyecto en su empresa. Decidió estudiar su maestría para entablar relaciones profesionales y laborales. Eligió su carrera debido a la solvencia económica que la Administración brindaba en el mercado laboral colombiano en ese momento. Desde muy joven, tuvo que trabajar para pagar sus estudios. Parte de su éxito profesional, considera, se debe a la gran dedicación que invierte en cada proyecto realizado. Actualmente, con la maternidad, busca establecerse en Perú; sin embargo, estima que ello no le impedirá seguir creciendo laboralmente. Sonia desea nuevos retos profesionales, estar a cargo de otras áreas y de nuevos proyectos.

Gustavo Y

Me gustaría ser recordado por haber implementado tecnología de primer nivel que haya contribuido al logro de los objetivos de la empresa, por haber cambiado de repente los paradigmas de la empresa a nivel de la tecnología, por haber contribuido en temas tangibles o económicos en el crecimiento de la compañía de la empresa, y por haber elevado la satisfacción de los clientes que demandan tecnología.

Gustavo, ingeniero de sistemas, de 32 años. Nació y creció en la ciudad de Trujillo, y se mudó a la ciudad de Lima para buscar nuevas oportunidades. Tuvo que sacrificar el tiempo con su familia, pero considera que eso lo motivó a lograr lo que anhelaba. Sus metas

cambiaron, pues ahora, con la experiencia ganada, desea obtener un puesto superior y formar su propia empresa, dado que para él es muy reconfortante asumir retos y riesgos que lo fortalecen como profesional. Gran parte de su aprendizaje se lo debe a los distintos jefes que lo inspiraron y motivaron a continuar por la rama que se desempeña, y a los cursos y a la maestría realizados. En un futuro le gustaría formar su familia, sin restarle tiempo a su trabajo.

Miguel Y

En nuestro trabajo no es que si tienes más trabajo asciendes, en nuestro caso no funciona así, es más que todo los años de experiencia y contactos. En el Ministerio pesan más los años, a diferencia del privado que depende de tu preparación, estudios, eso tiene más peso.

Miguel, médico internista, con 33 años de edad. Nació y vivió su infancia y adolescencia en Cerro de Pasco, donde su padre trabajaba como médico de una empresa minera. Vive desde hace 15 años en Lima, en donde realizó sus estudios profesionales. Actualmente trabaja en la clínica Cayetano Heredia y en el Hospital Cayetano Heredia. Desde niño, tuvo el deseo de ser doctor al igual que su padre y su hermana mayor. Disfruta también de su pasión por la música, y dedica sus tiempos libres a tocar con la banda que formó con sus amigos del colegio. Desea consolidarse como médico en una clínica importante, sin dejar su servicio en el hospital, ya que lo considera una labor importante para su carrera.

Asimismo, desea formar su empresa de investigación en salud y su familia.

Marvin Y

Por el mismo estudio contable que manejo, tengo que estar actualizándome en varios temas, adquirir muchos conocimientos constantemente era necesario para atender a mis clientes... (...). Ver diferentes giros de empresas me ha ayudado a estar en este cargo, por ese lado me vendí.

Marvin, contador, con 33 años de edad. Nació y creció en Lima. Es el mayor de tres hermanos. Actualmente posee una empresa con su papá que brinda servicios de contabilidad; sin embargo, decidió laborar de forma dependiente desde hace unos meses. Tiene buena relación con sus superiores, aunque se le hizo difícil relacionarse con su par, la administradora, con quien espera mejorar la relación laboral. Considera que uno de los factores más importantes para lograr sus objetivos de carrera han sido la buena relación con la gente y su actualización permanente. A pesar de que trabajar desde hace pocos meses como dependiente, planea volver a laborar en la empresa formada con su padre y conseguir clientes más importantes y grandes a largo plazo. Le gustaría ser recordado por haber transmitido sus conocimientos a sus compañeros de trabajo. Respecto a su vida personal, desea casarse y formar su familia a mediano plazo.

Mayra Y

No considero haberme trazado una estrategia de carrera, no era algo que había planeado cuando entré al banco, pero las cosas se fueron dando entonces cuando se abrió una puerta; el siguiente paso era seguir avanzando y así ha sido, de repente en un proceso un poco más lento de lo que yo hubiese querido.

Mayra, abogada, de 35 años. Su abuelo fue abogado y desde muy pequeña creció viéndolo ejercer; ella lo considera su mayor mentor. Se encuentra motivada en su puesto actual, pero le gustaría obtener mayores logros. Tiene como meta tener su propia empresa o trabajar en el exterior. Por ahora, considera que es importante trabajar y lograr sus objetivos. La formación de una familia la tiene presente, pero a largo plazo, pues estima importante dedicarle tiempo a su trabajo hasta lograr lo deseado.

Solangie Y

Cuando acabé la maestría me quería cambiar de área, no por un puesto, sino por adquirir otros conocimientos que me gustan más, y luego se dio la oportunidad.

Acabar la maestría me forzó a buscar algo nuevo.

Solangie, contadora, con 30 años de edad. Nació y creció en Lima. Escogió su carrera por los consejos de su mamá y hermana. A sus 24 años realizó la maestría de especialización en finanzas, lo que le impulsó a buscar nuevos caminos en áreas diferentes, donde aprendiera más. En estos momentos, disfruta lo que hace y las actividades de su puesto actual, ya que le permite conocer a toda la empresa y tener trato directo con todos los niveles. Sus grados académicos; así como la experiencia en el sector y, sobre todo, el apoyo incondicional de su familia le han dado la fortaleza para afrontar cada reto. En los próximos cinco años, Solangie desea formar su familia, crecer laboralmente, manteniendo el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Mónica Costa Y

Las cosas que he estudiado las he estudiado porque he querido aprenderlas, muy pocas veces las he estudiado pensando en conseguir una mejor posición de trabajo. Obviamente tener el título profesional sí, porque sin el título no podemos ejercer como contadores, es super importante, pero más allá de eso, lo que he estudiado, los idiomas, el diplomado, todo es, ha sido porque he querido aprender, estar actualizada, para cumplir con mis funciones. Más que al estudio, le he dado prioridad al trabajo y, bueno, así poco a poco la oportunidad se dio. Yo pensé que pasaría unos años más como analista, pero las cosas cambiaron de rumbo.

Mónica, contadora, con 30 años de edad. Nació y creció en Lima, donde vive con su madre y su hermano menor. Luego de culminar sus estudios escolares, ingresó a la carrera de Publicidad en la Universidad Católica; pero luego se trasladó a la carrera de Contabilidad,

profesión de su madre, y que le gusta. Sus estudios posteriores los cursó para aprender más y ser mejor, y no tanto por exigencia del mercado. Su formación le ha permitido trabajar en empresas importantes y tener un cargo superior en la actualidad. Considera que equilibrar su vida profesional y personal es complicado, por lo que desea estabilizarse en su nuevo puesto y no realizar cambios a largo plazo. Mónica valora los tiempos en familia y dedica gran parte de su tiempo a estar con ella. Actualmente está planeando su boda y espera formar su familia el próximo año.

Jeisson Y

Sí, mi logro a largo plazo es consolidar mi vida profesional, tener ahorros para asegurar mi vejez y, en cierto momento, tener mi empresa; y luego de esta estabilidad, ir a servir a otras personas, yendo a lugares lejanos, dando asistencia gratuita. Una labor altruista relacionada con mi profesión. En el ámbito laboral, con mi propia empresa. En el ámbito personal, aún no casado todavía, podemos esperar un poco más, no sé cómo sea la situación en ese momento... recién tendría 30. Primero quiero mi departamento.

Jeisson, abogado, con 25 años de edad. Realizó sus estudios escolares en Ica, luego retornó a Lima, en donde estudió Derecho. Considera que la relación con su jefe es buena; sin embargo, se limita al ámbito laboral, no hay una amistad directa. De su experiencia muy corta, considera que, más que sus jefes, su propio esfuerzo y preparación han influido en su crecimiento laboral. Desea formar su propia empresa a largo plazo. Aún no desea formar una familia, pues es muy joven.

Rodolfo Baby Boomer

A los 12 años sucedió un hecho muy curioso: me encontraba en las calles de Huacho cuando observé e increpé el accionar de un policía que se llevaba a un niño de 6 años

por haber cogido una manzana de una carretilla. Ese episodio me marcó tanto, por el cual decidí elegir la profesión de abogado, motivado por un tema social.

Rodolfo, abogado, de 70 años de edad, con experiencia en el sector privado y público. Los sucesos internacionales como el asesinato del expresidente de EE.UU., John F. Kennedy, y del activista de derechos civiles Martin Luther King fueron acontecimientos que marcaron a su generación. Empezó a trabajar desde el año 1974 y desde que empezó, sus jefes lo motivaron en su crecimiento profesional y laboral. Asimismo, sus estudios y el grado de abogado alcanzado en la UNMSM fueron importantes para su desarrollo profesional, pues la UNMSM era garantía de un buen profesional para el empleador. Desea ser recordado por la enseñanza que deja a sus pares o subordinados, y por la labor social que representa y respeta en cada cargo laboral que desempeña.

Miguel Baby Boomer

Actualmente me encuentro estudiando varios cursos, esto debido al dinamismo que existe en la profesión y porque los jóvenes que egresan cada año de las universidades salen con nuevas herramientas, por lo que es necesario siempre estar actualizado para estar vigente dentro del ámbito laboral.

Miguel, ingeniero civil, de 53 años. Egresado de la UNI, cuenta con una Maestría en Transportes de la UNI y con diplomados en especialización. Empezó a trabajar con 28 años en el sector transporte, carreteras, construcción. Los grados académicos obtenidos y sus jefes fueron importantes para su crecimiento profesional. Por el trabajo, ha tenido que sacrificar a la familia para seguir creciendo laboralmente. Es una persona arriesgada, pues está dispuesto a asumir riesgos laborales, buscando puestos de mayor jerarquía. Miguel quisiera ser recordado y admirado por sus logros profesionales, presentes en sus pares y colaboradores de todas las entidades donde prestó servicios.

Silvio Baby Boomer

Quizás sacrifiqué muchas oportunidades y dejé de estudiar una maestría por dar educación a mis hijos y por un tema familiar.

Silvio, administrador de profesión, 57 años. Estudió ingeniería civil hasta séptimo ciclo, pero, debido a que comenzó a formar una familia, dejó la carrera por otra que le permitiera trabajar de día y estudiar de noche. Tiene más de 35 años trabajando de forma dependiente. Manifestó haber aprendido siempre de sus jefes y que ellos han influenciado en su crecimiento y desarrollo profesional. En cuanto al tema laboral, estaría dispuesto a sacrificar temas familiares por una mejora laboral. Silvio quisiera ser reconocido por sus logros profesionales y por la enseñanza dejada a las personas con las que ha trabajado.

Valeria X

El entorno laboral me hace sentir siempre motivada en mi trabajo actual.

Valeria, ginecóloga, de 45 años. Natural de Ucrania. Eligió la profesión de la medicina debido a la influencia de su entorno familiar, pues sus tíos eran médicos. Realizó sus estudios de pregrado y especialización en Ucrania. Ejerce la profesión en el Perú desde hace 20 años, en el sector privado y en el público. La estrategia de carrera que elaboró fue seguir especializándose para ascender en el sector salud. No estaría dispuesta a aceptar un nuevo cargo, pues se siente satisfecha, bien renumerada, en un entorno que la motiva día a día en su labor profesional. Valora a la familia, por lo que aprecia la estabilidad laboral y el entorno.

Rosario Baby Boomer

No puedo vivir sin estudiar, me encanta estudiar.

Rosario, Catedrática de la PUCP, de 65 años. Natural de Uruguay. Posee el título de Doctora en Letras, de la Universidad Católica del Uruguay. Reside en Lima desde hace 18 años. La vocación por la Literatura y las Letras marcó su elección de carrera. Actualmente

sigue estudiando, pues no concibe la vida sin los estudios. Considera que sus grados académicos influyeron en su crecimiento laboral, en su salario y en el acceso a cargos de mayor responsabilidad. La enseñanza y la formación del alumno la motivan a seguir trabajando. Le gustaría ser recordada como una buena docente, principalmente por sus alumnos, ya que para ella la formación de sus alumnos es un legado hacia la sociedad.

Edelmira Baby Boomer

Vengo de una formación muy cristiana y tengo el sello invisible quizás de poder trabajar por el bien de los más pobres.

Edelmira, ingeniero civil, 54 años. El terrorismo a fines de los 70 y principios de los 80 afectó a su generación. Nació y estudió en el departamento de Lambayeque. Su habilidad para los números y las ciencias la motivó a elegir la carrera de Ingeniería civil. Para ella, es primordial seguir especializándose, debido a las nuevas normas y avances en el sector construcción, donde se desarrolla. Sus jefes han influenciado de manera positiva en su crecimiento laboral y profesional; la experiencia en el sector le ha permitido destacar y mantenerse en sus puestos laborales, por encima de los grados académicos obtenidos. Quisiera ser recordada como una persona trabajadora, honrada y honesta por su entorno laboral.

Yanina X

Todo lo que me trazo, lo logro finalmente.

Yanina, técnica de Administración, 36 años. La inflación en el primer gobierno de Alan García marcó a su generación. El presupuesto económico primó en la elección de una carrera técnica y después, ya con un trabajo, pudo seguir una carrera universitaria. Es madre de dos hijos pequeños, de 12 y de 3 años. Tiene metas a corto plazo, como terminar este año la carrera universitaria de Contabilidad y en el 2018, empezar una maestría. Considera que sus grados académicos contribuyen en su formación y crecimiento laboral. Ha tenido que

sacrificar el tiempo con su familia para continuar sus estudios y su crecimiento profesional. Le gustaría ser recordada como una buena trabajadora por sus jefes y pares.

Jorge Luis X

El haber estudiado afuera de nuestro país nos da la responsabilidad de hacer algo por nuestro país.

Jorge Luis, ingeniero civil, de la Universidad de Ingeniería Civil de Kiev, Ucrania; de 48 años. Eligió su carrera por su afinidad a las ciencias y al dibujo. Actualmente estudia una maestría, para profundizar conocimientos y seguir actualizándose dentro de la profesión. La resolución de los problemas laborales diarios lo apasiona y motiva a seguir adelante. Muchos jefes han influenciado directamente en su crecimiento laboral. Le gustan los retos y trabajos que le permitan demostrar su experiencia y valor profesional. Quisiera ser recordado por sus logros profesionales en los proyectos que ha ejecutado durante toda su trayectoria.

María Baby Boomer

Estudié informática para poder sobresalir y ayudar a mi familia. El estudio nos permite poder desarrollarnos. Desde que empecé a trabajar, siempre he tenido en claro que lo más importante es mi familia.

María Quispe, técnica de Sistemas, de 55 años. Es madre de cuatro hijos, ya mayores. Se desempeña en el área de seguridad para una empresa peruana. Empezó a trabajar desde los 18 años en diversos sectores como transporte, comercio, sector público, independiente. Actualmente, donde labora, existe una mayor cantidad de hombres que mujeres. La relación con sus jefes siempre fue positiva y siempre sintió el apoyo de ellos para su desarrollo laboral. Para ella, lo más importante es su familia, por lo que su decisión de seguir trabajando es para apoyar a su familia.

Mónica Y

Pensé que esa carrera era algo perfecto, que encaje, en esa carrera no había errores, porque si alguien construye algo mal, nadie puede vivir ahí, luego me fui dando cuenta que hay niveles de seguridad.

Mónica, ingeniera civil, de 35 años, soltera. Estudió en un colegio particular religioso en Lima, luego estudió en la Universidad Ricardo Palma. Trabaja desde hace 11 años en el rubro de construcción, de los cuales ocho años estuvo en UNICON, donde es Jefa de Proyectos especiales. Por el rubro de su sector laboral, industrial o construcción, siempre estuvo rodeada mayormente de hombres, pero nunca se sintió discriminada, sino más bien protegida por sus compañeros.

Siente pasión por su carrera, se encuentra motivada por aprender más en su rubro y en seguir escalando posiciones en su empresa.

Alicia Baby Boomer

Yo ya no quiero seguir ascendiendo en mi trabajo, yo me puedo desenvolver sola, tal vez hace años me hubiera gustado seguir escalando posiciones, pero ahora conseguí mis objetivos económicos; por mi tiempo en el banco gano más que mis jefes y ya no me lo van a aumentar, por eso ya no quiero tener mayor responsabilidad..., prefiero aprovechar a mis nietos y mudarme a la playa.

Alicia, técnica en secretariado, de 56 años. Nació en Piura. Es viuda, madre de dos hijas. Trabaja desde los 19 años, siendo el único sostén de su familia. Tiene 34 años trabajando, y priorizó mucho su trabajo porque le permitió conseguir tranquilidad para ella y sus hijas. Actualmente es Ejecutiva de banca de negocios en el BBVA Banco Continental. Trabajó mucho para darle comodidades a su familia, su prioridad actual. Su felicidad sería mudarse a la playa, con su familia