

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ANÁLISIS DE LA “GENERACIÓN Y” EN EL SECTOR DE
CONSUMO MASIVO DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y CUIDADO
PERSONAL Y DEL HOGAR EN LIMA Y PROPUESTA DE UN
PLAN DE DESARROLLO**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

ALVARADO ALARCÓN, Katherine Julissa

20095108

HUAYTA CASTAÑEDA, Mayra Yanina

20090909

Lima, 07 de marzo del 2016

La tesis

ANÁLISIS DE LA “GENERACIÓN Y” EN EL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y CUIDADO PERSONAL Y DEL HOGAR EN LIMA Y PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO

Ha sido aprobada

Presidente del Jurado

Dr. Hugo Wiener Fresco

Asesor de la tesis

Mgtr. Pedro Castellano Masias

Tercer Jurado

Lic. Gary Plasencia Terán

A Dios que me acompaña siempre en todo momento y en todo lugar, a mis abuelitos quienes desde muy pequeña me enseñaron que lo que uno hace con esfuerzo y dedicación tiene una gran recompensa, a mis padres que confiaron en mí y me brindan su apoyo incondicional en el rumbo de todos mis proyectos.

Katherine Alvarado

A mi familia que me apoya siempre en todos mis sueños y metas de vida, y a todos los amigos que me brindaron apoyo y motivación para seguir adelante en mis proyectos trazados.

Mayra Huayta



Nos gustaría agradecer a todas las personas que colaboraron voluntariamente con nuestra investigación en la aplicación de entrevistas: a los *coaches*, psicólogos, especialistas de Recursos Humanos, gerentes, y amigos y compañeros representantes de la Gen Y.

Agradecemos también a los profesores que se dieron el tiempo para apoyarnos, en especial a nuestro asesor Pedro Castellano por la confianza depositada en nosotras desde un principio y acompañarnos en el proceso.

Finalmente agradecemos a nuestras familias por acompañarnos siempre e incentivarnos día a día a perseguir nuestros sueños.

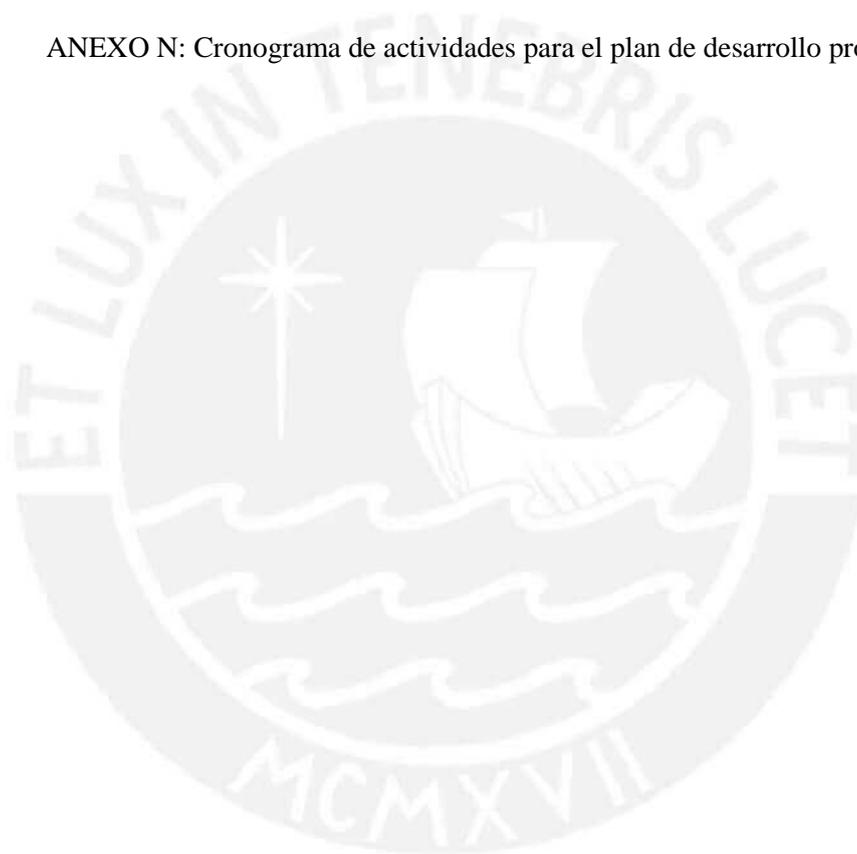


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS.....	7
4. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	7
5. JUSTIFICACIÓN.....	8
6. VIABILIDAD	9
7. ÉTICA.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. NUEVAS TENDENCIAS GLOBALES EN EL MUNDO CORPORATIVO.....	12
2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL VERSUS DESARROLLO DE LAS PERSONAS	15
3. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE DESARROLLO Y SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	18
4. EL DESARROLLO SEGÚN LA PERSPECTIVA DE MARTHA ALLES.....	28
5. EL NUEVO INTEGRANTE EN LAS ORGANIZACIONES: GENERACIÓN Y.....	37
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	47
1. PARADIGMA.....	47
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN.....	50
3. MÉTODO	53
4. HERRAMIENTAS.....	60
4.1 Entrevistas a profundidad.....	60
5. CONSENTIMIENTOS INFORMADOS	72
6. PRUEBAS DE CAMPO	73
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO	74
1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA.....	75
1.1 Análisis del Objetivo 1	75
1.2 Análisis del Objetivo 2	79
1.3 Análisis del Objetivo 3	83
1.4 Conclusiones del análisis primario.....	87

2.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA	88
3.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	93
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO		95
1.	PRESENTACIÓN DEL PLAN.....	95
1.1	Descripción.....	96
1.2	Objetivos del plan.....	96
1.3	Duración	97
1.4	Condiciones	97
2.	DESARROLLO INDIVIDUAL.....	97
2.1	Diagnóstico del participante.....	98
2.2	Reunión con el jefe.....	98
2.3	Charla informativa.....	99
2.4	Seguimiento y responsabilidad.....	99
2.5	Reporte Inicial	99
3.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	99
3.1	Visión de la empresa	100
3.2	Entrenamientos.....	100
3.3	Desarrollo y presentación de la propuesta.....	101
4.	RETROALIMENTACIÓN.....	102
4.1	Reporte de Resultados	102
4.2	Recojo de sugerencias	102
4.3	Documentación.....	103
5.	RECOMENDACIONES A TOMAR EN CUENTA	103
6.	ARTICULACIÓN DE LOS HALLAZGOS CON EL PLAN DE DESARROLLO	104
CONCLUSIONES		106
RECOMENDACIONES		108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		109
	ANEXO A: Matriz de consistencia	112
	ANEXO B: Guía de preguntas según objetivos específicos.....	113
	ANEXO C: Guía de preguntas para Psicólogos	114
	ANEXO D: Guía de preguntas para Gerentes	115
	ANEXO E: Guía de preguntas para Coaches	116

ANEXO F: Guía de preguntas para especialistas de Recursos Humanos	117
ANEXO G: Guía de preguntas para jóvenes de la Generación Y	118
ANEXO H: Consentimiento Informado 1	120
ANEXO I: Consentimiento Informado 2.....	121
ANEXO J: Consentimiento Informado 3	122
ANEXO K: Respuestas de entrevistados para el Objetivo 1	123
ANEXO L: Respuestas de entrevistados para el Objetivo 2	124
ANEXO M: Respuestas de entrevistados para el Objetivo 3	125
ANEXO N: Cronograma de actividades para el plan de desarrollo propuesto	126



LISTA DE TABLAS

TABLA 1. TABLA GENERACIONAL.....	38
TABLA 2: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA-COACHES	65
TABLA 3: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA-GERENTES.....	65
TABLA 4: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA-PSICÓLOGOS	66
TABLA 5: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA-ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS	66
TABLA 6: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA-GENERACIÓN Y.....	67



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: PARADIGMAS SOCIOLÓGICOS.....	48
FIGURA 2: MODELO DE PLAN DE DESARROLLO.....	95
FIGURA 3: DESARROLLO INDIVIDUAL.....	98
FIGURA 4: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	100
FIGURA 5: RETROALIMENTACIÓN	102



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es una exploración cualitativa a la situación actual del área de desarrollo dentro del sistema de Recursos Humanos, específicamente en el sector de consumo masivo en Lima y su relación con los miembros de la Generación Y.

Como parte de esta investigación se planteó el reto inicial de comprender las expectativas, perspectivas e intereses de empleadores y empleados con respecto a los jóvenes de la Generación Y, y las percepción de estos últimos sobre las propuestas de desarrollo en el área de Recursos Humanos de las empresas de consumo masivo seleccionadas, los cuales puedan ser contrastados y plasmados en un plan de desarrollo que responda a sus necesidades.

Esta investigación responde a uno de los dilemas que atraviesan las organizaciones en la actualidad: la presencia de diversas generaciones en la gestión del talento humano. El reto que enfrentan las empresas es poder alinear los perfiles y objetivos propios de cada grupo generacional a los objetivos organizacionales, obteniendo mayor productividad en las empresas, y evitar que estos influyan de manera negativa en el ambiente laboral.

Durante la revisión de la teoría, se notó que había escasos estudios sobre el perfil de la Generación Y peruana o limeña, y la poca que había no delimitaba las características de la muestra. Esto representó una oportunidad para brindar un aporte relevante al estudio de las generaciones, en el cual se estableció las características de la muestra que querían ser estudiadas, como que trabajen en un sector específico, donde se eligió a 9 empresas del sector de Consumo Masivo.

Se vio conveniente profundizar este estudio a través de entrevistas a profundidad a dos grupos objetivos: empleadores y jóvenes de la Gen Y. Por el lado de empleadores, se entrevistaron a profesionales con una mirada externa e interna a la empresa. Como externos, encontramos a los *coaches*, y a los psicólogos y psiquiatras, mientras que como internos encontramos a los gerentes y a los especialistas de Recursos Humanos. Del lado de los jóvenes se escogió una muestra de aquellos que trabajan en empresas de consumo masivo en Lima de 3 tipos: alimentos, bebidas, y cuidado personal y del hogar. Adicionalmente, en la construcción del marco teórico se estudiaron a los principales autores referentes en el área de Recursos Humanos y su percepción de desarrollo. El propósito de dividir la investigación con varios profesionales es obtener una visión holística de reto de las empresas y brindar una solución que responde a la realidad laboral.

Culminada la etapa de investigación, los hallazgos fueron ordenados por objetivos en todos los niveles de análisis con el fin de poder encontrar similitudes y diferencias entre las expectativas de los empleadores como de los jóvenes. Uno de estos resultados fue la percepción de desarrollo profesional tanto por empleados como por los jóvenes. Mientras que el primer grupo lo asocia a la línea de carrera y crecimiento profesional, el segundo grupo lo asocia a tener mayor representación en las empresas, mayor autonomía, poder y empoderamiento.



INTRODUCCIÓN

No es novedad que conforme pasen los años, nuevas tendencias globales se materialicen y cambien las reglas de juego para las organizaciones. Cada una de estas tendencias afecta en mayor o menor grado a las empresas, desde cómo manejan su estructura organizacional, cambios y adaptaciones de las características en sus productos y/o servicios, hasta cómo se gestiona el recurso humano presente en ellas.

El área de Recursos Humanos ha sufrido una evolución desde el origen de las organizaciones. Acorde a Dessler y Varela (2011), a inicios del siglo XX, el rol principal de esta área consistía en supervisar las contrataciones y despidos, las nóminas y los planes de prestaciones; sin embargo, en la actualidad, las empresas son conscientes que sus empleados representan su principal ventaja competitiva si estos están completamente entrenados y comprometidos con su organización.

Para que una organización tenga este cambio de mentalidad es porque entiende que la estructura que rige en ella no es suficiente o la más adecuada, y denota la necesidad de un cambio.

En la actualidad, el departamento de Recursos Humanos atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH (Dessler & Varela, 2011, p. 12)

En base a lo dicho por estos autores, el papel del área de Recursos Humanos ha sufrido cambios importantes en su función: ha pasado de ser un área operativa, que revisaba las funciones más básicas, a ser un socio estratégico en la empresa. Es un área que impulsa el cambio y que por ende debe revisar periódicamente las estrategias usadas en la gestión de Recursos Humanos. Se puede percibir entonces que esta área atraviesa un cambio a un rol más activo.

El cambio del rol del área de Recursos Humanos implica un cambio en cada una de sus actividades. Realizar un estudio de cada una de ellas representa un estudio muy extenso, por ello nos enfocaremos en una de las principales tareas que tiene esta área: la gestión del desarrollo de las personas.

El desarrollo, acorde a Chiavenato, no implica únicamente un traspaso de información con el fin de aprender nuevos conocimientos o competencias. “Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen” (Chiavenato, 2009, p. 366).

El desarrollo implicaría que la persona pueda adoptar nuevos hábitos y comportamientos que cambien su desempeño en su vida laboral y personal inclusive. Cómo las empresas manejan el desarrollo de sus empleados varía acorde a la realidad de cada organización, del giro de su negocio y de las políticas internas que manejan. Es importante también que la empresa sepa cómo trabajar este desarrollo en todo su personal, desde el más joven hasta aquel que tiene más tiempo en la compañía.

Las diferencias generacionales hacen un cambio en la forma cómo operan las empresas. Como se podrá leer más adelante, en la actualidad conviven cuatro generaciones en las compañías, cada una con sus propias particularidades. Es importante que las organizaciones estén atentas a esta diversidad generacional y cómo ella podría impactar también en la forma en cómo llevan a cabo sus actividades.

El presente trabajo de investigación es una exploración a la situación actual del área de desarrollo dentro del sistema de Recursos Humanos en Lima, específicamente en el sector de consumo masivo y su relación con los miembros de la Generación Y.

En el primer capítulo se realizará un acercamiento a la problemática existente en las organizaciones en cuanto a la gestión de la diversidad generacional. Se comenta también cómo nuestra propuesta implicaría un aporte a este problema, seguido de las preguntas y objetivos de la investigación que aportan dirección al estudio y que rigen el transcurso de la misma.

En el siguiente capítulo se hace revisión a la teoría que se maneja en la actualidad desde el punto de vista de distintos autores con teorías dominantes y críticas. Esto ha permitido enriquecer la investigación y conocer cuáles son las distintas propuestas que pueden ser trabajadas desde el punto de vista de desarrollo con las personas. Asimismo, se evidencia la poca disponibilidad de teorías y estudios de la Generación Y en nuestro país, lo cual representa un obstáculo y un desafío para una segunda parte de la investigación.

El tercer capítulo aborda la metodología de nuestro trabajo. Se define primero cuál será el trasfondo de nuestra investigación a través de la elección del paradigma y la metodología del trabajo. Acto seguido se trabajan los métodos y herramientas de trabajo que se consideran los más apropiados para recabar la información necesaria y cumplir con los objetivos de la investigación.

En el cuarto capítulo se hace una presentación de los principales hallazgos obtenidos tanto de la investigación primaria como secundaria. Esto nos ha permitido contrastar la congruencia entre lo dicho en la teoría con lo aplicado en la realidad, en este caso en las empresas de consumo masivo de Lima estudiadas. Además, nos permite obtener los principales puntos clave a incluir en el desarrollo del plan.

El quinto y último capítulo trabaja la propuesta de desarrollo enfocada a jóvenes de la Generación Y en las empresas de consumo masivo estudiadas en Lima. Se presenta un esquema con los pasos a seguir y algunas recomendaciones para una mejor ejecución.

Finalmente se mostrarán las conclusiones y recomendaciones de la tesis. Estas deberán ser tomadas en cuenta en caso de que se quisiera trabajar una investigación más exhaustiva o quisiera se replicada en otros públicos objetivos.



CAPÍTULO I: TEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se hace un primer acercamiento a la problemática objeto de la investigación, así como la exposición de las razones que nos motivaron a elegirla. A continuación se brinda un breve resumen del contenido de cada sección.

En la primera sección se empieza describiendo la problemática del estudio. Se expone una de las tendencias que viven las organizaciones: la gestión de la diversidad generacional. Asimismo se explica el por qué es importante gestionar la diversidad y cómo esta traería consecuencias positivas para la empresa.

En la siguiente sección se detalla las preguntas y objetivos de investigación. Estas representan los puntos principales sobre el cual giran las herramientas de la tesis, así como los puntos a responder para concretar el diseño del plan de desarrollo. Esta información se apoya en una matriz de consistencia, la cual mostrará de forma más clara cómo se desglosa las preguntas, objetivos y variables partiendo de la temática estudiada.

Por otro lado, se hace mención a la justificación, el cual señala hacia quiénes va dirigida la propuesta de desarrollo, la importancia de llevarse a cabo y cuáles serían los beneficios que obtienen las empresas de consumo masivo y el grupo de jóvenes participantes en el estudio.

Es importante también señalar los pros y contras que se han tenido a lo largo del desarrollo de esta tesis. En la sección de viabilidad, se presentarán el grado de dificultad para obtener la información teórica, el acceso a las organizaciones de consumo masivo y a los testimonios de las personas objeto del estudio.

Finalmente, se ha procurado que la investigación siga los estándares establecidos por nuestra Universidad (PUCP). Por ello en la sección de ética, se podrán revisar ciertos conceptos manejados para el trabajo profesional de este documento y el buen uso de toda la información recolectada de fuentes primarias.

1. Planteamiento del problema

Uno de los dilemas que atraviesan las organizaciones en la gestión del talento humano es la presencia de generaciones diversas. La brecha temporal que separa a una generación de otra es cada vez más pequeña, mientras que las diferencias significativas en perfiles, intereses y objetivos no pueden dejar de ocupar un lugar en la agenda de trabajo de las organizaciones. (Gadow, 2010)

La gestión de Recursos Humanos cada vez está cobrando más importancia en el mundo corporativo. Sin embargo, aún existen algunos vacíos que debe cubrir, como lo es cuando se habla de la convivencia intergeneracional en el trabajo. La tarea principal que tiene esta área está vinculada a velar por el bienestar de las personas, por ello es importante que se pueda identificar cuáles son estas generaciones que se encuentran laborando dentro de sus organizaciones en función de que se pueda tomar medidas al respecto y prevenir cualquier consecuencia adversa que pueda surgir.

Las diferencias generacionales no son una novedad, ni dejarán de vivenciarse en las próximas décadas... Lo atrayente es que a medida que pasa el tiempo, se enriquece la diversidad de los ámbitos laborales, y con ello los desafíos que para todos conlleva compartir con gente que puede sostener valores o defender intereses divergentes (Gadow, 2010, p. 119).

Con lo anteriormente mencionado, se puede afirmar que la problemática en sí no son los conflictos que pueda traer consigo la presencia de diferentes generaciones dentro de una empresa, sino más bien encontrar espacios de convivencia compartida y enriquecimiento mutuo, lo cual muchas de las organizaciones en la actualidad aún no logran comprender.

Las diferencias generacionales se ven reflejadas de forma real en el modo en que empleadores y empleados trabajan y conviven dentro del ámbito laboral. Por esta razón, se considera que ninguna generación es mejor que otra, sino que aportan al ámbito laboral características, estilos y modalidades de trabajo complementarias y enriquecedoras. Gadow menciona que “cada generación aporta atributos y competencias, algunas similares, otras diferentes y muchas complementarias, y se constituye así en una de las dimensiones de la diversidad que enfrenta la sociedad” (2010, p.97).

En tal sentido, el rol de manejar distintos grupos de edad es un desafío que las empresas enfrentan. Por ello, es importante contar con un área de Recursos Humanos bien establecida en contacto con todo el personal de la organización, que pueda lograr que todas las iniciativas, estrategias, entre otros, puedan desarrollarse de manera transversal a todas las áreas.

Por esta razón, es importante que el departamento de Recursos Humanos se encuentre al día en las tendencias que se manejan a nivel global y genere mejores oportunidades de desarrollo para las personas que son parte fundamental de la empresa. De esta manera, revisar las propuestas actuales tanto organizacionales como interpersonales que ofrecen las empresas es principal con el fin de optimizar la captación y desarrollo de las nuevas generaciones, lo cual originaría un beneficio del personal y de la organización.

2. Preguntas de investigación

En base a la problemática presentada en el punto anterior, se presentan ciertos cuestionamientos los cuales nos ayudarán a formular el objetivo principal y los específicos que se buscan cumplir en el transcurso de la tesis.

La pregunta principal que surge a partir del problema mencionado previamente es ¿Cómo debe la empresa trabajar el desarrollo de sus empleados más jóvenes (Generación Y) tomando en cuenta sus expectativas laborales y personales? Esta pregunta busca conocer los vacíos existentes entre lo que ofrece la organización como propuestas de desarrollo y lo que busca el joven como su propio crecimiento. Con la información recogida se podrá elaborar una propuesta de un plan que se ajusta a las necesidades de ambos.

Adicionalmente, dado que se tiene dos grupos involucrados en el estudio, se plantean tres preguntas de apoyo para investigar a cada uno de ellos de forma particular. La primera pregunta es dirigida al grupo de jóvenes de la Generación Y (o Gen Y): ¿Qué características tiene el perfil de los jóvenes de la Generación Y que trabajan en este sector y cuáles son sus expectativas laborales y de desarrollo profesional? Esta pregunta tiene como fin ahondar en conocer cómo es el perfil de los jóvenes de la Gen Y en Lima específicamente en la muestra participante.

La segunda pregunta de apoyo es dirigida a los especialistas y empleadores en el sector de consumo masivo: ¿Qué prácticas siguen los empleadores para el desarrollo y crecimiento personal y profesional de sus colaboradores más jóvenes dentro de su organización? Esta pregunta se enfoca en conocer cuáles son las propuestas actuales de desarrollo que ofrecen las empresas de consumo masivo en Lima a sus empleados.

La tercera pregunta de apoyo recoge las expectativas a futuro de ambos grupos estudiados: ¿Cuáles son los intereses y expectativas que tienen los empleadores y los jóvenes de la Gen Y para el logro de su desarrollo en las empresas? Esta pregunta recogerá los intereses

futuros tanto de empleadores como jóvenes y que serán tomados en cuenta para el diseño final de la propuesta.

En el siguiente punto se planteará el objetivo general y los específicos que buscarán dar respuesta a estas interrogantes y bajo los cuales girará toda la investigación.

3. Objetivos

El desarrollo de la presente investigación busca dar respuesta a nuestro objetivo general, el cual consiste en diseñar una propuesta de un plan de desarrollo para empresas de consumo masivo en Lima dirigida a la Generación Y.

Asimismo, para complementar nuestra investigación nos hemos planteado los siguientes objetivos específicos los cuales responden a las preguntas de soporte de la investigación:

- Describir y comparar el perfil de los miembros de la Generación Y limeña que laboran en empresas del sector de consumo masivo encontrado en nuestra investigación con el perfil descrito en la teoría dominante.
- Presentar cuáles son los modelos de planes de desarrollo descritos en la teoría dominante y compararlos con las propuestas de desarrollo encontradas en las empresas de consumo masivo.
- Exponer los intereses de los empleadores e ideales de los trabajadores de la Generación Y para la creación de un plan de desarrollo en las empresas de consumo masivo en Lima.

A lo largo de la investigación se pondrá énfasis en el logro de los objetivos descritos, ya que estos nos ayudarán finalmente a trabajar la propuesta del plan de desarrollo. Asimismo estos objetivos apuntar a responder los principales cuestionamientos que podrán verse a detalle en la matriz de consistencia.

4. Matriz de Consistencia

Para explicar mejor el curso que sigue esta tesis, se presenta una Matriz de Consistencia que facilita la visión de los objetivos y variables a tomar en cuenta para la investigación. Esta está ordenada por preguntas, objetivos y variables y podrá ser revisada en el anexo A. En este caso, los indicadores que responden a las variables serían las preguntas específicas del estudio, las cuales podrán ser encontradas más adelante en el Capítulo 3.

5. Justificación

Se buscará a través de la presente investigación generar una propuesta de plan de desarrollo para jóvenes de la Gen Y en empresas de consumo masivo. Para ello, previamente se identificarán las propuestas de desarrollo que actualmente manejan este grupo de empresas, con el fin de conocer su situación actual y compararlas con las expectativas de sus jóvenes colaboradores, de esa forma saber si se están cubriendo sus necesidades acerca de su crecimiento y desarrollo profesional.

Sin embargo, ¿Quién es la Gen Y?, ¿Qué cambios están trayendo a la cultura organizacional? ¿Es relevante que la empresa se detenga a pensar en este grupo de colaboradores? Estas son algunas de las preguntas que nos planteamos y que nos permiten observar la importancia de nuestra investigación.

Como parte de la tendencia en la administración del Capital Humano está la necesidad de entender el perfil de cada trabajador. Por ello, uno de los factores en los cuales radica el éxito de la gestión del talento en las organizaciones es el lugar que ocupan la atracción, el desarrollo y retención del talento como parte de la estrategia. (Gadow, 2010, p.14)

Las perspectivas relacionados al mundo laboral que tienen los jóvenes de la Gen Y son diferentes a las del resto de generaciones. Ciertos conceptos y enfoques apuntan a un área de Recursos Humanos más activa, que mira a su personal, lo escucha y formula prácticas adecuadas que destaquen el mejor desempeño.

En este documento se plantea la necesidad de identificar y comprender las expectativas y percepciones de los jóvenes, con la finalidad de permitir a las empresas promover ajustes en su gestión de Recursos Humanos y generar programas y planes más efectivos, los cuales puedan acompañarlos en el transcurso de su aprendizaje y equilibrar sus expectativas de manera más real.

Finalmente, la empresa podrá tener prácticas de Recursos Humanos más orientadas a las expectativas de los grupos generacionales, en este caso en particular de la Generación Y. De esta forma, si las personas mejoran sus capacidades repercutirá a que se vea reflejado a los resultados de las organizaciones.

6. Viabilidad

En esta sección evaluaremos la viabilidad de nuestra investigación en base a tres aspectos: el acceso a la información teórica, el acceso a las organizaciones del sector y el acceso a la información por parte de las personas que serán estudiadas, tanto especialistas como jóvenes de la Gen Y.

Para el desarrollo de esta tesis, contamos con variada información teórica. Esta está compuesta por publicaciones físicas y virtuales que encontramos disponibles en nuestra universidad como en sitios web. Con respecto a las teorías dominantes de la Generación Y, estas se encuentran en su mayoría en inglés y no retratan por completo la realidad peruana o limeña.

Se decidió trabajar con el sector de consumo masivo, pues es el lugar donde tenemos mayor red de contactos y facilidad de acceso a empleadores.

Por otro lado, sí existe el acceso a realizar entrevistas a jóvenes de la Generación Y, puesto que alumnos de la universidad y facultades, y amigos en general cumplen con este perfil.

Asimismo, también estaremos en contacto con personas de distintos cargos del área de Recursos Humanos de diferentes organizaciones, con el fin de adquirir información del panorama general y trabajarlo para la propuesta del plan de desarrollo.

Consideramos entonces, que sí se cuenta con los recursos y contactos disponibles para trabajar nuestra investigación.

7. Ética

El conocimiento de las cuestiones y preocupaciones éticas ha crecido considerablemente en las últimas décadas. Se han presentado casos de uso inadecuado de la investigación y la atención pública ha llevado a que se tome precauciones frente a tales violaciones de la buena práctica en la investigación. (Flick, 2015, p.98). Las prácticas irregulares en el transcurso del desarrollo de una investigación han ido en ascenso, por esta razón el concepto que engloba a la ética está siendo tocada por muchas organizaciones e instituciones académicas.

Para nuestro caso en particular, fue necesario evaluar las pautas que presenta el Vicerrectorado de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la cual creó en el año 2009 el Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos, el cual se encarga de evaluar las investigaciones para aprobar, rechazar, sugerir modificaciones o detenerlas en el caso de que falte a las normas éticas nacionales o internacionales.

Además, tiene como mandato garantizar que las investigaciones no representen daño alguno a la salud física y/o mental de los individuos que participen en ellas como objeto de estudio. Por ende, es de suma importancia para el desarrollo de nuestra investigación conocer los lineamientos de este Comité de manera que no se generen inconvenientes en el trayecto y se respalde su viabilidad.

Para el estudio de las personas que se encuentren dentro de la organización, o como es en nuestro caso, un determinado sector deberá basarse en los principios que se determinaron bajo el Comité de Ética los cuales son: el respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integración científica y responsabilidad. Por ello, se debe evitar recurrir al engaño hacia los participantes y procurar respetar la intimidad de los mismos.

Entonces, para que se pueda llevar a cabo el estudio y se compruebe que efectivamente lo que busca es generar beneficios para las personas involucradas es que deberán considerarse cada uno de ellos. En primer lugar, nuestra investigación buscará la forma de conseguir la participación de forma voluntaria de personas estratégicas que se encuentren laborando en el sector de nuestro interés de manera que se nos brinde la información que se requiere, siempre y cuando estén de acuerdo y no se falte a sus derechos o principios y velando porque haya un respeto mutuo.

Para el desarrollo de la investigación habrá que tomarse en cuenta cada uno de los principios éticos anteriormente mencionados. Relacionado al tema tratado al hablar de la ética, introduciremos brevemente el concepto de consentimiento informado, el cual significará que nadie se debe involucrar como participante en una investigación sin saberlo y sin tener la oportunidad de rechazar formar parte de ella. (Flick, 2015, p.98). Además, si es que optan por participar debe velarse por mantener la confidencialidad si es que así lo indican. Este concepto será detallado en el tercer capítulo de la investigación en la sección de herramientas, particularmente se referirá al que usaremos para este estudio.

Es importante mencionar que el objetivo de la investigación tiene que ver con elaborar una “Propuesta de un plan de desarrollo”, que finalmente lo que busca es asegurar el bienestar de la organización y de las personas que trabajan en ella, así como generar beneficios mutuos a futuro a raíz de su diseño, es decir, tanto empleadores como colaboradores se verán beneficiados

En el siguiente capítulo se tratarán los principales conceptos y teorías relacionados a la tesis por los distintos autores que conocen del tema.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se buscará establecer algunos referentes teóricos de manera que se permita abordar el problema y permitir orientar la búsqueda de forma que resulte útil para plantearse una solución. Como punto de partida, se mostrará en la primera sección las nuevas orientaciones que rodean el mundo empresarial, lo cual brinda un panorama más amplio sobre las tendencias que están influenciando a las compañías. Asimismo, se describirán algunas consecuencias negativas que han surgido del contexto que las rodea. Es importante que se esclarezca la relevancia del papel de las organizaciones frente a lo que ocurre en el mundo, estas deben aprovechar las oportunidades y revertir los efectos negativos que se han podido desencadenar como consecuencia del sistema y aspirar a brindar mejoras hacia las futuras generaciones.

En segundo lugar, se abarcarán conceptos relacionados tanto con desarrollo como los jóvenes de la Generación Y, puesto que ambos son esenciales en el desarrollo de la investigación. Por un lado, se tendrá el concepto que engloba al “Desarrollo Organizacional”, para ello se expondrá lo que dicen algunos autores sobre el mismo, como qué tiene por objeto el éxito¹ organizacional como el de los miembros que la componen. Luego, se ubicará la sección donde hablaremos de los “Planes de desarrollo” definidos por diferentes autores; además se buscará dar respuesta a la definición de un plan de desarrollo, qué teorías existen, así como las actividades que involucra y cuáles son las propuestas, críticas o novedades frente a los planes tradicionales propuestos.

Por otra parte, encontramos que el concepto de desarrollo que más se ajusta a nuestro tema de investigación es la perspectiva de Martha Alles, por lo que se planteará proponer un programa de desarrollo para las personas objetos de la investigación, es decir, los jóvenes de la Generación Y. Lo recientemente mencionado acerca de la Generación Y también fue motivo de que se optara por la autora mencionada, pues es quien a diferencia de los demás autores consultados menciona la importancia de tener claro la diversidad de las generaciones en el campo laboral.

Finalmente, el capítulo culmina con una sección dedicada a la “Generación Y” en donde se describe sus particularidades frente a las demás generaciones, así como su presencia en el campo laboral y la creciente preocupación de las organizaciones por alinear sus objetivos con los suyos a fin de que puedan trabajar armoniosamente y sin inconvenientes. A continuación se pasará a desarrollar cada uno de los ítems más detalladamente.

¹ Éxito, según la RAE, es definido como la buena aceptación que tiene alguien o algo.

1. Nuevas tendencias globales en el mundo corporativo

En esta sección iniciaremos mostrando un panorama sobre las últimas tendencias que han venido impactando en las organizaciones y a las corporaciones en todo el mundo tanto positiva como negativamente. Se iniciará mostrando un panorama de las tendencias mundiales, que si son gestionadas de manera adecuada, traen cambios organizacionales positivos. Por otro lado, también se describirán algunas consecuencias negativas las cuales se originan debido al contexto capitalista aún presente en muchas de las empresas. Por ello, las compañías deben estar preparadas y saber cómo reaccionar frente a lo que ocurre en el mundo, de lo contrario pueden perder grandes oportunidades y repercutir negativamente en el futuro.

Según Molinari (2011, pp. 18-31), existen diez tendencias que están revolucionando el mundo. Explicaremos brevemente de qué trata cada una. La primera de ellas es la **demanda de transparencia**, donde las personas son cada vez más exigentes en cuanto a que las organizaciones sean honestas y transparentes en sus declaraciones y en cómo hacen las cosas. Como segunda tendencia se encuentra la **movilidad**, la cual se refiere a que para la realización de un trabajo, ya no se necesita obligatoriamente estar en un espacio físico, sino que puede tenerse acceso desde cualquier lugar del mundo. Aun así, esta flexibilidad hace que la línea que separa lo que es y no es trabajo sea menos clara. Otra tendencia que debe tomarse en cuenta es la **globalidad e inmediatez**, la cual se hace presente en casi todos los aspectos de las organizaciones. Esto significa que se han acortado las fronteras de espacio y tiempo, es decir, las personas pueden acceder a información proveniente de todo el mundo, así como también, la velocidad se ha vuelto una característica indispensable del día a día.

La autora menciona como cuarta tendencia a la **personalización**, la cual sugiere que si las empresas se preocupan en personalizar sus productos y/o servicios, deberían seguir la misma línea con su personal:

Gestionar a cada trabajador como si fuera el único requiere el desarrollo de nuevas habilidades por parte de los jefes y de las organizaciones: la habilidad de indagar, de observar y de segmentar. Una gestión del desarrollo personalizada requiere flexibilidad, velocidad en la toma de decisiones y prácticas más profesionalizadas. (Molinari, 2011, p.21)

Esto implica que si las organizaciones no comienzan a reconocer las particularidades de cada uno de sus colaboradores lograrán que estos no trabajen plenamente su potencial, lo cual podrá desencadenar la pérdida de recursos valiosos, como el humano y financiero.

La siguiente tendencia que hace mención la autora es la **interconectividad**. Molinari comenta que las estructuras jerárquicas de muchas de las organizaciones presentes en el mundo corporativo no están alineadas a la velocidad y personalización que requiere el mundo hoy. Sin embargo, hoy es posible que una persona pueda entablar una conversación con el Director de una compañía sin atravesar muchas barreras, por ejemplo, el utilizar como medio para ello un correo electrónico. La sexta tendencia mencionada es la **asianización**, la cual se puede interpretar como la presencia de un bloque de países líderes en distintas industrias, considerados como fuente de generación de oportunidades, los cuales representan a su vez un modelo en la forma de trabajo de otras organizaciones.

Además, como siguiente tendencia se encuentra el **bienestar**, lo que significa no solo contar con una estabilidad económica, sino también sentirse bien tanto física como emocionalmente. Implica que se pase de una situación de ver el trabajo como un sacrificio a aquello que puede disfrutarse. Se tiene como octava tendencia la **diversidad** como ventaja competitiva, la cual implica lo siguiente: “gestionar la diversidad significa valorar las diferencias como una oportunidad para comprender mejor un mundo complejo” (Molinari, 2011, p.24). Lo recientemente mencionado implica que aquellas empresas que pueden manejar sus diferencias adquieren nuevas habilidades como la innovación, la flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

Como novena tendencia se tiene a la **sustentabilidad**, que toma en cuenta los distintos grupos de interés que interactúan con las organizaciones, los cuales exigen que estas sean responsables con el medio ambiente y con las comunidades con las que trabajan. Desde la perspectiva de la autora, son los miembros de la Generación Y los que prefieren este tipo de empresas para trabajar. Finalmente, la última tendencia mencionada es denominada **personas**, los colaboradores han pasado a tener un rol más activo dentro de las organizaciones, incluso en un contexto de escasez de talento, estos pueden negociar sus condiciones laborales.

De todas estas tendencias, la **gestión de la diversidad** es, en nuestro estudio, la que más nos interesa estudiar y la cual tocaremos más a fondo en la sección de estudio sobre la Generación Y, y cómo esta está revolucionando el día a día en las organizaciones.

Además de la existencia de estas tendencias, otros autores reconocen que no siempre se tiene un escenario ideal, sino que también pueden surgir fuerzas que perturben el sistema de mercado global. En el artículo “El capitalismo global está en peligro” de la revista *Business Harvard Review*, se menciona que la presencia de algunas fuerzas que amenazan al capitalismo de mercado surgen de un sistema complejo y dinámico caracterizado por ciclos de *feedback* positivo y negativo.

El sistema de mercado genera consecuencias positivas que, a su vez, refuerzan y fortalecen antecedentes necesarios para que funcione exitosamente. El sistema también genera consecuencias negativas. Si no se abordan adecuadamente, esas consecuencias crean efectos disruptivos que socavan la salud y estabilidad del sistema, tanto directa como indirectamente, mediante interacciones con fuerzas ajenas al sistema. (Bower, Leonard & Paine, 2011, p.81)

Dado el complejo sistema estas fuerzas surgen de fuentes diversas. Algunas de ellas se nutren de las consecuencias negativas del sistema de mercado y, de esta forma, repercuten en él de manera disruptiva. Sin embargo, independientemente de cuál sea el origen, las fuerzas están interrelacionadas y no pueden considerarse aisladamente.

Según los autores mencionados, entre las fuerzas de la disrupción se encuentran la **fragilidad del sistema financiero** y los **colapsos en el comercio global**, los cuales se vieron afectados en la crisis del 2008 en la cual se mostró la necesidad de una mejor gestión de la misma, debido a que existen grandes riesgos y las consecuencias pueden ser devastadoras. Luego, se menciona a la **desigualdad y populismo**, esta se refiere a la brecha aún existente en los ingresos y cómo el crecimiento económico no necesariamente significa que se beneficie a todos por igual. Por otro lado, la **migración** masiva aparece como consecuencia de esta desigualdad.

Adicionalmente, el **deterioro medioambiental** el cual hace notar que el crecimiento industrial va de la mano del cambio climático lo cual está afectando el estilo de vida de las personas. En cuanto, al **fracaso del estado de derecho** se percibe un aumento en la corrupción, la cual afecta el funcionamiento del sistema. Otra fuerza disruptiva es **la decadencia de salud y la educación**, esta consiste en la ineficiencia que tienen muchos países para controlar y velar porque se tenga una educación y servicios de salud de calidad. El **auge del capitalismo de Estado** tiene en cuenta la existencia de países desarrollados que tienen la capacidad de causar disrupciones puesto que manejan sus propias reglas.

Por otro lado, se ubica **la inadecuación de las instituciones** acerca de la cual los autores mencionan que parecen actuar inadecuadamente al momento de lidiar con la complejidad de diversos desafíos que puedan presentársele. Además, se encuentran los **movimientos extremistas, terrorismo y guerras** que han surgido de la creciente necesidad de mantener la seguridad para que prospere el capitalismo, dichos conflictos pueden llegar a interrumpir el funcionamiento de los mercados globales. Como última fuerza se ubica **la evolución y las pandemias**, que tiene en cuenta que el estallido de alguna enfermedad contagiosa pueda perjudicar el comercio y los mercados financieros (2011, pp. 79-80).

Como se puede observar se muestran tanto las novedades positivas como consecuencias adversas del contexto capitalista que sigue caracterizando el mundo actual. Las fuerzas disruptivas pueden empeorar a menos que haya una reacción, estas podrían ser resueltas si reciben la atención de grandes empresas y que estas los vean como oportunidades, sin embargo, lo que hacen es resistirse al cambio.

En conclusión, es relevante reconocer la existencia de cada una de las tendencias globales y saber en qué medida afectan a las instituciones. Los empleadores deben aprender a gestionar sus recursos y planes de acción para acoplarse a estos movimientos mundiales y ser estratégicos en sus decisiones. Por lo cual, estos planes de acción deben incluir a las propuestas de desarrollo que trabajan las corporaciones, con lo cual logren conservar y desarrollar a su personal. Para ello, es importante conocer cuáles son las actuales propuestas de desarrollo que están manejando las empresas, así como qué nos dice las teorías tradicionales respecto al manejo del desarrollo de las personas en las empresas.

2. Desarrollo organizacional versus desarrollo de las personas

En esta sección se busca introducir el concepto de desarrollo en las personas y su relación con el Desarrollo Organizacional. Comenzaremos primero con explicar el enfoque del desarrollo organizacional, qué implica, cuál es el contenido que engloba esta definición, para luego pasar a concentrarnos específicamente en el desarrollo de las personas y cómo si es gestionada adecuadamente puede contribuir al Desarrollo Organizacional.

Según Cummings (2007), el Desarrollo Organizacional (en adelante DO) es un área aplicada del cambio que recurre a la ciencia de la conducta para mejorar la capacidad de transformación organizacional, como el funcionamiento y la actividad del sistema humano. Además, es un medio de aprendizaje y perfeccionamiento que hace mejores a los individuos y a los grupos, a las organizaciones y finalmente al mundo, posibilitándolos para administrar los cambios en el futuro.

Asimismo, el autor lo define de la siguiente manera: “es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta de desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas.” (Cummings, 2007, p.22)

Para que un proceso sea catalogado como DO deben cumplirse 3 condiciones: (i) centrarse en algunos aspectos del sistema organizacional, (ii) aprender o transferir conocimientos o habilidades al sistema del cliente; (iii) evidencia o intención de mejorar la eficacia del sistema.

En cuanto a su relevancia, según este autor, el DO contribuye cada día más a ayudar a que también las compañías cambien: les ayuda a evaluarse y también a mejorar su ambiente, a revitalizar y a recrear sus estrategias, estructuras y procesos. Vela para que tanto a ellas como sus miembros vayan más allá de los cambios superficiales; y para que transformen las suposiciones y valores que rigen su comportamiento.

Asimismo, permite a los directivos y al personal de apoyo cumplir mejor con su trabajo, brindándoles habilidades y el conocimiento necesario para establecer relaciones interpersonales de gran utilidad para quienes tengan que trabajar con otros porque el éxito dependerá finalmente del trabajo conjunto.

“El cambio constituye un aspecto ineludible de la vida organizacional debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico. El DO tiene por objeto realizarlo para aumentar la efectividad y capacidad de cambio.” (Cummings, 2007, p.22). Este tipo de desarrollo implica que se pueda resolver problemas, aprender de la experiencia, reestructurar las percepciones compartidas, adaptarse a los cambios de entorno, mejorar el desempeño e influir en los cambios futuros.

Por otro lado, se busca relacionar al concepto de Desarrollo Organizacional con el Desarrollo de las personas. Las corporaciones deberán hacer hincapié en implementar políticas, en las cuales se parta de la importancia de las personas como eje principal para finalmente lograr el crecimiento de estas.

La creciente diversidad de la fuerza de trabajo crea un entorno sumamente problemático a la administración de recursos humanos. La competencia global obliga a redefinir la manera de hacer el trabajo. Por ello, es importante que para desarrollar a los empleados y ayudarles, las compañías deben adaptar a diversas tendencias su planeación de carrera y sus procesos de desarrollo. (Cummings, 2007, p.396)

Las empresas deben adaptar sus estrategias a las tendencias que están revolucionando el mundo empresarial, entre ellas el desarrollo de los empleados, el cual plasmado en propuestas y planes de desarrollo concretos hagan frente al surgimiento de esta problemática.

Por ello, la mayoría de los candidatos prefieren compañías que les ofrezcan la oportunidad de progresar. Las personas están dispuestas a dejar su trabajo a cambio de oportunidades más prometedoras de desarrollo. Las empresas por su parte han aprendido a valorar su “capital

intelectual”, es decir, ofrecen oportunidades de planeación y desarrollo profesional, lo que les permite reclutar y retener más fácilmente a trabajadores más calificados, talentosos y conocedores.

Principalmente, son la Capacitación y el Desarrollo las “intervenciones destinadas al individuo, las cuales tratan de aumentar su competencia personal y constituyen aspectos importantes dentro de los programas de desarrollo.”(Cummings, 2007, p.216), ambos conceptos serán retomados en el desarrollo del trabajo y se explicarán con mayor detenimiento.

Según Cummings (2007), la planeación de carrera se ocupa de individuos que eligen una ocupación, de las empresas y puestos en cada etapa, mientras que el desarrollo de carrera consiste en ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales. Ambas intervenciones suelen dirigirse a ejecutivos y a profesionales, pero un número creciente de programas incluyen también a empleados de bajo nivel, sobretodo en puestos no especializados.

Con respecto al desarrollo de carrera, la intervención cumple varios propósitos como ayudar a la gente a seleccionar una trayectoria o suministrar retroalimentación sobre el progreso profesional y la eficiencia en el trabajo. Del mismo modo, se facilita la obtención de diversos resultados corporativos como reducir la rotación y los costos o aumentar la satisfacción del personal. (Cummings, 2007, p.407)

El autor (2007) nos menciona las fortalezas que lleva consigo trabajar un desarrollo de carrera de los colaboradores, para la organización en sí como para ellos mismos. Asimismo, afirma que se suele aplicar a los empleados más jóvenes, quienes pueden hacer un aporte importante dentro de las organizaciones. Sin embargo, a menudo los gerentes los estereotipan, considerándolos menos creativos, dinámicos y productivos; de ahí que los apoyen menos en el desarrollo profesional. No obstante, muchas organizaciones concentran sus esfuerzos en capacitarlos constantemente, velar por su desarrollo y perdurar para que tengan un equilibrio entre su vida personal y laboral.

Se puede concluir que el DO busca tanto el éxito de la organización como la de los miembros que la componen. Asimismo, se les relaciona más a los jóvenes, puesto que son ellos a quienes las organizaciones buscan formar y quienes podrán dar mayores aportes de quedarse dentro de ellas. Sin embargo, cabe destacar que el enfoque de nuestro trabajo es el desarrollo personal. Aun así, las empresas no deben descuidar el desarrollo organizacional, ya que en un escenario ideal ambos deben trabajarse en conjunto fomentando con ello el crecimiento de las empresas y crecimiento de las personas.

3. Evaluación del concepto de desarrollo y su aplicación en las organizaciones

En esta sección se busca mostrar desde una perspectiva más amplia el significado del concepto de desarrollo y cómo debería ser llevada a cabo en las organizaciones. Se comienza trabajando las definiciones establecidas por distintos autores en la rama de Recursos Humanos, así como la relación que tiene esta con el concepto de capacitación. Asimismo se comentará algunas técnicas empleadas tanto para la capacitación como para el desarrollo. Por último se comentarán algunos de los problemas en el trabajo de Recursos Humanos que se vienen dando en las organizaciones de acuerdo a las prácticas comunes que tienen las empresas hoy en día.

En base a las teorías revisadas y que serán expuestas más adelante, con desarrollo nos referimos al proceso que involucra la adquisición de habilidades, competencias, conocimientos que incluye el crecimiento personal y profesional de las personas en una organización y que ayude a que estas cumplan con mayor eficacia los objetivos de la empresa.

Para hablar de un Plan de desarrollo, es importante entender qué nos dicen las diferentes teorías al respecto. ¿Qué implica el desarrollo en las personas? Es necesario comprender si este es un concepto vigente en las empresas, qué otras definiciones involucra, con cuáles otros trabaja de la mano, y cuáles son los modelos típicos que se proponen en el trabajo de las organizaciones.

Según Chiavenato (2009) el desarrollo de las personas involucra un cambio en los hábitos y comportamientos de cada persona. Para ello el proceso de desarrollo incluye “tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional” (Chiavenato, 2009, p. 366). El autor desarrolla la diferencia entre capacitación y desarrollo. Mientras el primero se enfoca a mejorar las habilidades y competencias para cubrir las necesidades del puesto actual, el segundo involucra las habilidades necesarias para los futuros puestos que se ocuparán en la organización.

El proceso de capacitación involucra cuatro etapas: el diagnóstico, el diseño, la implementación y la evaluación. El diagnóstico reconoce las brechas entre las habilidades con las que cuentan los empleados y las que deberían tener. Para ello es importante realizar un análisis a nivel organizacional, otro del perfil de los recursos humanos con los que se cuenta, un análisis de los puestos y las competencias requeridas, y otro de la capacitación, es decir, de la eficacia del programa actual de capacitación. Una vez el diagnóstico se encuentra listo, se procede al diseño del programa donde se busca dar atención a todas o a las necesidades más relevantes de la organización. Como tercer paso se procede a la ejecución de este programa, que se puede realizar a través de distintos medios, sea a través de lecturas, capacitaciones por *e-learning*, entre otros. Finalmente la evaluación se encarga de reconocer el nivel de impacto de las capacitaciones

impartidas que, según el autor, debe reflejarse en 4 niveles: la satisfacción del empleado, la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, el desempeño en el puesto de trabajo y el impacto en los resultados de la empresa (Chiavenato, 2009, pp. 378-388).

Por otra parte, Ramón Valle (2003, p. 92) reconoce que los términos desarrollo y formación han sido usados para atender de diferentes formas a directivos y empleados: mientras que el desarrollo se enfoca a los directivos y adquisición de habilidades en el futuro, la formación atiende las necesidades de mejora de habilidades y conocimientos para el puesto actual y a empleados que no ocupan cargos directivos. Sin embargo, él entiende que estos conceptos no pueden ser trabajados de forma aislada:

...el desarrollo de todos los empleados, directivos o no, se entiende como importante en la medida en que puede traducirse un mayor compromiso hacia un modo de operar flexible, más acorde con las exigencias de los mercados en los que operan y que requiere un perfil de habilidades múltiples en el individuo. Por el contrario, es fácil comprender que incluso los directivos necesitan ser entrenados en el aquí y ahora, porque utilizan tanto habilidades operativas como aquellas cualidades asociadas con su desarrollo futuro. Por tanto, consideramos a la formación y desarrollo como funciones íntimamente relacionadas... (Valle, 2003, p. 92).

Para Enrique Louffat (2010, p. 93-94) la diferenciación entre capacitación y desarrollo no representa un tema relevante, ya que todos ellos involucran la adquisición de nuevas técnicas, habilidades o competencias. Sin embargo, sí reconoce que el proceso de capacitación atiende necesidades de corto plazo, mientras que el concepto de desarrollo las evalúa a largo plazo.

Acorde al autor en cuestión, el término capacitación, desarrollo, entrenamiento o formación tienen un significado similar, por lo cual emplea el término capacitación para referirse a todos los procesos mencionados definiéndola como “el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial humano que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo” (Louffat 2010, p. 96).

Desde otro punto de vista tenemos a Mondy. Él trabaja una teoría similar a la de Chiavenato:

La capacitación y el desarrollo (C y D) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales... Por otro parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que este evoluciona y crece (Mondy, 2010, p.198)

Según los conceptos trabajados por los distintos autores, formación, desarrollo, capacitación, o entrenamiento tienen como fin la adquisición de habilidades, conocimientos y competencias en los trabajadores con el fin de incrementar la productividad en las organizaciones y atender mejor los retos que se presenten.

Para el presente trabajo, tomaremos como base el concepto de desarrollo trabajado por Chiavenato y Mondy, ya que ambos hacen una distinción desde el principio sobre las definiciones de capacitación y desarrollo, a diferencia de los otros autores que toman los conceptos como similares aunque reconocen la diferencia entre ambos. En este caso, no compartimos lo descrito por Louffat en cuanto a capacitación y desarrollo ya que consideramos importante que haya una diferenciación entre estos términos como lo mencionan los otros autores. Asimismo, buscaremos corroborar esta diferenciación durante la aplicación del análisis primario.

Acorde a lo descrito por Chiavenato y Mondy el desarrollo busca generar un cambio en las personas: que estén preparados para las exigencias del mercado y adopten actitudes y competencias que los ayuden a desempeñarse en los futuros puestos laborales.

Una vez trabajado el concepto de desarrollo, es necesario conocer las técnicas propuestas para un Plan de desarrollo en las organizaciones.

Para Chiavenato (2009) algunas de las técnicas empleadas son: la rotación de puestos, los puestos de asesoría, el aprendizaje práctico, la asignación de comisiones, participación en cursos y seminarios, ejercicios de simulación, capacitación fuera de la empresa, estudio de casos, juegos de empresas, *coaching*, entre otros. Explicaremos más a detalle qué nos dice el autor sobre estos puntos.

La rotación de puestos involucra un cambio vertical u horizontal en el manejo de funciones con el fin de formar a especialistas en generalistas. Esto significa que al brindar un mayor panorama y conocimientos sobre otras áreas (o incluso distintas funciones en una misma área) la persona tiene la oportunidad de ver un panorama más amplio de la organización, y de esta manera contará también con herramientas o conocimientos que le permitan tomar decisiones más

acertadas. Por otro lado hay técnicas que involucran que el empleado participe de proyectos especiales, con funciones ajenas a las que ve típicamente en su puesto de trabajo, ejemplo de ellas son la asignación de comisiones y los juegos de empresas. En estos casos, la conformación de equipos multidisciplinarios y la búsqueda de soluciones a problemas reales o ficticios en la organización son características de estas técnicas. El objetivo de estas es enriquecer a las personas en cuanto a comprensión, conocimiento y brindar oportunidades de conocimientos. Por otro lado está la opción de participar en cursos, seminarios y capacitaciones fuera de la empresa. Estas buscan brindar nuevo conocimiento y actitudes en temas que no existen dentro de la organización, existiendo la opción de ser realizadas en otras filiales de la empresa (fuera del país) o en organizaciones nacionales o internacionales especializadas en entrenamiento de personal en habilidades blandas por ejemplo.

Según Louffat (2010, pp. 104-108) las técnicas de capacitación se pueden dar acorde a: los puestos de trabajo y fuera del puesto de trabajo. Así, la capacitación en el puesto de trabajo busca tratar temas relevantes de su función y la aplicación inmediata de lo aprendido en su puesto de trabajo. Algunos métodos para este tipo de capacitación serían la rotación de puestos, la asignación de proyectos específicos, entrenamiento directo por una persona con mayor experiencia, entre otros. En cuanto a los métodos de capacitación fuera del puesto de trabajo, podemos encontrar las conferencias, formación a distancia, los *role playing*, debates, estudios de caso, juegos de empresas, entre otros.

Como podemos observar, hay técnicas en común entre estos dos últimos autores, a pesar de la diferencia de los conceptos de capacitación y desarrollo previamente planteados. En lo que respecta a Wayne Mondy, él describe técnicas similares a los otros autores ya mencionados argumentando que:

Sin importar si los programas se imparten internamente o se subcontratan, las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo y, por lo regular, se usa más de un solo método, por lo que se habla de capacitación combinada (Mondy, 2010, p. 203).

Para este autor, no es tan relevante si los métodos son dados dentro de la empresa o son externos, al final los métodos son cruzados ya que se usa más de uno. Así, Mondy trabaja los siguientes métodos para capacitación y desarrollo: cursos impartidos por instructores, estudios de casos, modelado de comportamiento, representación de roles, juegos de negocios, rotación de puestos, entre otros. Los cursos a cargo de instructores son las capacitaciones típicas donde una persona comparte su conocimiento o experiencia a un grupo de personas en un periodo corto de tiempo. En tanto los estudios de casos buscan que las personas investiguen y tomen decisiones en

base a casos reales o ficticios. En cuanto al modelado de comportamiento, este enseña a las personas, mediante la imitación de comportamientos, el manejo de diferentes situaciones que se dan en la organización. Los juegos de negocios incentivan el aprendizaje de situaciones hipotéticas en la empresa y la toma de decisiones a través de la conformación de equipos y la competencia entre ellos. Por último, la rotación de puestos busca que los empleados aprendan de otros puestos laborales y amplíen su experiencia con el objetivo de eliminar el aburrimiento y dar estímulo al desempeño (Mondy, 2010, pp. 203-205).

Según todo lo descrito se puede observar dos tendencias de aprendizaje en las técnicas de desarrollo en las organizaciones: primero, las técnicas que permiten el desarrollo dentro de la organización, y segundo, las que recurren a una fuente de aprendizaje externa a la empresa. Por lo tanto, ambas tendencias van de acuerdo al puesto de trabajo, y finalmente serán llevadas a cabo dentro de la empresa.

A manera de resumen podemos notar que todos los autores mencionados trabajan el tema de desarrollo, capacitación o formación como un tema trascendental en las organizaciones. Este sería el proceso principal sobre el cual se basaría el éxito de las compañías, por lo cual es responsabilidad de ellas escoger los mejores métodos para trabajar a su personal y brindarles las herramientas que necesitan tanto a corto como a largo plazo. Asimismo, se podría afirmar que los empleados esperan de manera pasiva que su organización, les brinde los métodos para entrenarse y adquirir las competencias, habilidades y conocimientos que desconocen.

Sin embargo, es importante confirmar si estas teorías son las mejores, si es que las empresas son los principales motores en el desarrollo de los empleados y de quiénes deben partir cualquier iniciativa que aumente su efectividad. Acorde a Robert Waterman, Judith Waterman y Betsy Collard (2000, p. 404):

Bajo el nuevo acuerdo, los empleadores dan a los individuos la oportunidad para desarrollar una empleabilidad cada vez mayor, a cambio de mejor productividad y algún grado de compromiso hacia los propósitos de la comunidad y de la compañía, mientras pertenezca a ella. Es responsabilidad del empleado administrar su carrera. Es responsabilidad de la organización proveerle las herramientas, el medio abierto y las oportunidades para evaluar y desarrollar sus capacidades.

Lo que estos autores nos indican es que las organizaciones y los empleados deben orientarse ahora a ser una fuerza de trabajo flexible. Esto implica que es responsabilidad tanto de los empleadores como de los colaboradores administrar el futuro profesional y personal de estos últimos. Asimismo, implica que el personal de la empresa no debe asumir un rol pasivo, es decir, esperar a que los directivos, o el área de Recursos Humanos se acerquen a realizar encuestas,

conversar con ellos o realizar propuestas en temas de capacitaciones. Esto supone un rol activo por parte de los trabajadores: son ellos quienes deben estar dispuestos a asumir cambios y generar los medios para conseguirlo, estar atentos a las oportunidades y trabajar sus propios medios para hacer frente al cambio.

Los autores en mención se refieren a que ya no debe hablarse de empleo, sino de empleabilidad. Este concepto refiere a que el personal debe trabajar de forma autónoma, buscando crecer sin necesidad que una fuerza externa esté pendiente de sus necesidades: “Y significa seguir adelante por su cuenta cuando ya no es posible mantener una relación en la que ambas partes salen ganando” (Waterman et. al., 2000, p. 405).

Lo que se quiere dar a entender es que las organizaciones deben comprender que el personal ya no debe enfocarse en hacer línea de carrera en su empresa, sino que debe estar preparado para afrontar cualquier reto, implique esto cambiar de área, aportar en la estrategia de la empresa, y sobre todo sentirse capaz de movilizarse a otra compañía si lo considera necesario. El concepto de desarrollar trabajadores autónomos implica un cambio en todos los sentidos, que las personas se sientan competentes, no solo adquiriendo habilidades y competencias para trabajar de manera más efectiva, sino también de sentirse aptos si es que requieren cambiar de trabajo porque ya no se encuentran satisfechos en su posición actual.

Todo lo anterior, es resumido en el concepto “flexibilidad laboral”. Según Waterman et. al., (2000, p.407) las personas se sienten fastidiadas porque no se sienten competentes cuando quieren buscar otro trabajo, ya que todo los procesos de capacitación y desarrollo han sido orientados a la organización.

Para trabajar el concepto de flexibilidad laboral se nos recomienda ciertas actividades: por ejemplo, programar sistemas que ayuden a los trabajadores a reconocer el tipo de trabajo que más les favorece, o uno que pueda medir sus capacidades. Esto conlleva desarrollar empleados autosuficientes, que puedan detectar soluciones adecuadas para las situaciones que se le presenten, trabajando ellos mismos en un método en el cual se sientan preparados para asumir el camino y las consecuencias que conlleven.

Finalmente, se recomienda también que los empleados se sientan seguros para participar de este tipo de actividades: “La desventaja es que los empleados, especialmente al principio, pueden creer que un programa de flexibilidad laboral es en realidad un disfraz para sacar de la empresa a la gente que sobra...” (Waterman et. al., 2000, p. 420). Para ello debe darse seguridad a estas personas y que se sientan comprometidos con las actividades que programe la empresa. Los autores recomiendan el trabajo con consejeros que sirvan no solo de base, sino de guía en las metodologías que van aprendiendo y sepan cómo ponerlas en práctica.

Ahora, todo lo mencionado anteriormente denota la necesidad de un cambio, no solo de actitud, sino también de mentalidad. Es necesario que el personal asuma su nuevo rol como algo natural y propio de ellos. Entonces, se debe examinar el papel de las organizaciones para crear empleados autosuficientes, conscientes de sus capacidades y falencias, y que sean capaces de generar medios para mejorarlas.

Según Richard Pascale, Mark Millerman y Linda Gioja (2000, p. 255):

En esencia hay tres intervenciones concretas que devolverán una compañía a la agilidad y después la mantendrán en buena salud: incorporar plenamente a los empleados al proceso de enfrentarse con los desafíos del negocio; dirigir desde un lugar diferente para obtener y conservar el compromiso de los empleados y un estado de tensión constructiva; e inculcar disciplinas mentales de modo que la gente se comporte de maneras diferentes y mantenga su nuevo comportamiento en el futuro.

Acorde a esta teoría es necesario crear un personal activo, que participe en la formulación de estrategias, que esté apto a enfrentar retos, y todas aquellas tareas que tendrán como resultado final que la empresa esté en buen estado, es decir, que sea capaz de reinventarse y seguir siendo exitosa.

Asimismo, estos autores nos recomiendan una serie de actividades para lograr personal con actitud al cambio:

La primera operación es incorporar empleados a la actividad de la organización. Esto no es lo mismo que comunicar, imponer, o desplegar planes gestados en la cúpula: es resocializar. Significa contratar empleados como contribuciones significativas (no solamente como ejecutantes) a los principales desafíos que enfrenta la empresa. Significa ver a los empleados como voluntarios que deciden cada día si van a aportar o no la energía extra que va a diferenciar a la empresa de sus rivales (Pascale et. al., 2000, p. 263).

Según el párrafo anterior se puede inferir que las características de actitud al cambio deben estar preferentemente ya en la mentalidad de los empleados, y la forma de evaluar o filtrar estas habilidades es desde el proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, las organizaciones deben esperar que sea el personal el que decida cuándo dará esa ventaja a sus empresas frente a sus competidores. Como desventaja podemos encontrar que, si el personal no está lo suficientemente motivado o no interioriza bien el concepto de concebir el cambio como propio, nunca llegue a concretizarse los aportes y se queden guardados con ellos. Para ello, es rol clave de los líderes de la organización ser guías en este proceso y dar soporte ante cualquier desvío:

Guiar desde un lugar diferente requiere una gran resolución, tanto para mantener el curso fijado como para resistir la tentación de ofrecer las respuestas. Las soluciones y el compromiso de producir resultados a partir de ellas, deben venir de abajo (Pascale et. al., 2000, p. 271).

La idea central de los autores es convertir al personal en empleados activos, capaces de sugerir e implementar propuestas para el bien de la organización. Son estas personas las que observan los problemas en el día a día y deben sentirse autosuficientes de realizar sugerencias o proponer cambios si lo consideran necesario. Es clave que los líderes sean el soporte de este proceso, no solo de orientar el aprendizaje, sino también crear el espacio para que los empleados aprendan a hacer, sin decir las respuestas directamente. Esto puede ser resumido en un proceso de autodescubrimiento por parte del personal.

Por otro lado, es importante saber qué están haciendo las organizaciones para conseguir estos cambios: ¿Son adecuados los métodos que se emplea con el personal de la empresa? Actualmente se enfrentan retos constantes en la diversidad de la fuerza laboral. Este nuevo contexto de diversidad “conlleva al gran potencial de una nueva perspectiva, creatividad y solución de problemas que son importantes para cumplir las demandas del entorno de trabajo más complejo y más dinámico”. (Schermerhorn, Hunt, Osbor, 2004).

Como se puede apreciar los autores consideran que la gestión de la diversidad debe ser apreciada como una forma de resolver problemas y conflictos laborales. Sin embargo, no solo se trata de tener una medida preventiva hacia los conflictos, sino más bien, en un estilo de trabajo del futuro. Según Molinari (2011), no basta con entender las diferencias que existen entre generaciones, o más aun la inserción de la Generación Y en el ámbito laboral, sino que al ser una realidad, debe tomarse en cuenta la realización de planes de acción donde las personas puedan dar resultados.

Por otro lado, según Argyris (1976) no existe un equilibrio apropiado entre el individuo y la organización en la que este se desenvuelve, puesto que las necesidades individuales contrastan con los requerimientos formales de la organización. Para las personas interesadas en su salud individual las organizaciones no siempre representan el lugar ideal.

Con lo dicho por el autor décadas atrás, las personas que trabajan en organizaciones no consideran que sus intereses sean tomados en cuenta. Dicho panorama ha cambiado en los últimos años, pues las organizaciones buscan personas que compartan los mismos ideales que ellos. Sin embargo, el autor también destaca la importancia del desarrollo de habilidades interpersonales para un mayor liderazgo, conducción y gerenciamiento. Aumentar las competencias interpersonales es necesario aunque no suficiente, es decir, deben ir acompañadas de otros

aspectos organizacionales, tecnológicos, e inter-personales lo cual es igual de importante en la actualidad.

Además, Argyris (1976) sugiere que todas las personas tienen una necesidad de auto-realizarse cuyo potencial está lejos de lo que se vive. Asimismo, tiene en cuenta que el hombre como individuo social, que dedica muchas de sus horas disponibles a trabajar en empresas, puede ser fuertemente influenciado por lo que hace durante dichas horas. Como los caminos de auto-realización del individuo no se cruzan necesariamente con la forma en que se manejan las empresas y otros tipos de instituciones, las personas ven limitado su desarrollo y operan muy por debajo de su potencial. En este juego diario aparecen distintos componentes de importancia: el individuo, la organización, y el grado de competencia interpersonal que demuestran en la acción los superiores con los subordinados en sus unidades de trabajo.

Según este autor, uno de los principales problemas que se presenta para los individuos que interactúan en las organizaciones reside en que estas últimas no facilitan la auto-realización de sus miembros. No debe escapar a aquellas personas que han estado involucradas en lo que abarca el cambio y desarrollo organizacional, que usualmente las mejoras en efectividad organizacional se basan en fortalecer día a día una característica que tienen las empresas: la de parametrizar el comportamiento de los individuos.

Argyris afirma que los gerentes prefieren operar bajo lo que denomina el “Modelo I” donde se mueven uni-dimensionalmente y con el objetivo de tener un control total. Bajo este modelo, el debate abierto y franco sobre temas de relevancia por lo general son evitados y dan lugar a lo que Chris llama “aprendizaje de primer ciclo” donde en realidad lo que los gerentes aprenden tiene que ver básicamente con cómo conformar un ser superior en la organización.

Por esta razón, el autor propone el Modelo II de aprendizaje gerencial, el cual es el que realmente promueve y permite el aprendizaje organizacional. Una de las preguntas que se formula Chris Argyris es cómo hacer para que la gerencia deje de operar bajo el Modelo I si realmente no está consciente de que opera bajo este modelo, el que es ineficiente y no ideal para la organización. Se sugiere que estos temas deben ser tratados en forma abierta por las distintas partes involucradas en sesiones de entrenamiento donde los distintos participantes confronten estas paradojas y contradicciones.

El trabajo del facilitador en esta situación tiene que ver con proveer asistencia a los participantes respecto de reducir la disonancia entre lo que se dice y se hace dentro de los grupos que toman decisiones, y como ellos se sienten en esta disyuntiva delante del resto del personal involucrado. Usualmente los gerentes tienen “rutinas defensivas” que les han dado resultado hasta este momento y el trabajo principal consiste en ganar conciencia respecto de los límites del uso de dichas rutinas defensivas. (Argyris, 1976, p. 162)

El llevar a cabo el modelo gerencial propuesto es un inicio de la presencia del cambio y Desarrollo Organizacional, el cual ha privilegiado la importancia de los valores individuales esforzándose por identificar aquellos sociales, como lo es en el caso de las organizaciones que finalmente buscan producir efectos nocivos sobre el desarrollo individual.

Acorde a Chris Argyris, los supuestos métodos de comunicación con los empleados estarían obstaculizando el aprendizaje en las empresas. Este autor afirma que hoy en día, cuando las organizaciones escuchan a sus empleados, sea a través de encuestas, conversaciones, entre otros métodos para recolectar información, están creando un personal pasivo:

En nombre del pensamiento positivo, en otras palabras, los *managers* muy a menudo censuran lo que todos necesitan decir y escuchar. En nombre del “espíritu de grupo” y por “consideración”, privan a sus empleados y a sí mismos de asumir la responsabilidad de su proceder y aprender a entenderlo (Argyris, 2000, pp. 325-326).

Según este autor, estos procesos convierten a nuestro personal en pasivo, esperando los momentos donde el área de Recursos Humanos, los jefes, u otros líderes se acercan a conocer las opiniones y sugerencias. El problema que conlleva es que el personal siempre estará esperando que alguien más pregunte para tener una actitud crítica en vez de una emprendedora. Inclusive, muchas veces el empleado podría conocer las fallas en cierto proceso o actividad, pero aun conociendo el problema no comunica la existencia de este error, sino que espera que alguien se acerque.

Argyris invita a las personas a pensar el proceso desde otra perspectiva:

El propósito de esta estrategia es eliminar la vulnerabilidad, el riesgo, el fracaso o la incompetencia... Podríamos llegar a llamarla una estrategia para el antiaprendizaje, porque nos ayuda a evitar la reflexión sobre las consecuencias contraproducentes de nuestro comportamiento (Argyris, 2000, p. 328)

El punto es moldear al personal a perder el miedo al fracaso. Según Argyris las personas tienen un método para lidiar con las distintas situaciones cotidianas, lo cual hace que siempre repitamos los mismos procesos para sobrellevar algún momento bueno o malo. La idea es que las

personas deben romper con estos esquemas, lo que él denomina como la estrategia hacia el antiaprendizaje, es decir, olvidar los patrones que seguimos cuando afrontamos algún problema por ejemplo.

A manera de conclusión de esta sección podemos señalar un común denominador, es tan importante el rol del área de Recursos Humanos como guía del cambio en las organizaciones, así como el rol de las mismas personas como portadoras del cambio. Esto implica que las empresas hoy deben enfocarse no solo a brindar las mejoras herramientas de desarrollo a su personal, sino que deben brindar las competencias para crear colaboradores autosuficientes, capaces de reconocer los cambios que necesita la empresa y realizar propuestas a las mismas. Asimismo al tomar un rol activo, estas personas se enriquecen como profesionales y adquieren competencias que los hacen valiosos para cualquier empresa en la que deseen desempeñarse.

La cuestión ahora es si estos métodos se aplican por igual a todo el personal de la empresa. Hay que reconocer en qué grado un empleado necesita más o menos apoyo para ser autosuficiente. También hay que reconocer que ninguno de los autores mencionados reconoce la importancia de las diferencias generacionales en la elaboración de un Plan de Desarrollo. Podríamos inferir que las distintas propuestas que presentan son efectivas de igual manera para cada perfil de la empresa.

En la siguiente sección se brindará un panorama del Programa de Desarrollo propuesto por Martha Alles, quien es una experta en el tema de Recursos Humanos. Ella reconoce que hay diferencias generacionales en la organización y que estas deben ser tomadas en cuenta.

4. El desarrollo según la perspectiva de Martha Alles

En este segmento, se presentará el modelo del plan sobre el cual se basará la propuesta final de desarrollo. Para ello se inicia presentando la existencia de distintos grupos generacionales en la empresa y la importancia de la gestión de estos. Luego, se explica paso a paso el modelo original que propone la autora elegida, Martha Alles, cuáles son los niveles dentro de cada paso del proceso, y el tipo de aprendizaje sugerido para este, el codesarrollo.

Los jefes de todos los niveles se enfrentan a un nuevo reto, la coexistencia dentro de un mismo ambiente laboral de distintas generaciones. El término “generación” hace referencia a un conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y haber recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos.(Alles, 2012b, p.39)

Sin embargo, ¿Qué tan cierto es que la coexistencia de distintos grupos generacionales es un reto nuevo en la actualidad? En el mundo laboral siempre ha habido grupos de personas de distintas edades, aunque quizás no con una denominación propia a diferencia de hoy. Tendencias mundiales como la globalización han tenido un gran impacto, de tal forma que las organizaciones empiezan a reconocer la diversidad generacional en sus empleados. Hoy en día, entre las generaciones que coexisten en el ámbito laboral se encuentran: los tradicionalistas, *baby boomers*, generación X y generación Y. En la siguiente sección haremos una breve descripción de las características de cada generación.

Pese a que existen diferencias entre las generaciones, estas no son consideradas ni buenas ni malas, sino todo lo contrario, es una diversidad y como tal debe aprenderse a manejar de la mejor manera posible (lo cual se comentará un poco más en el siguiente subcapítulo). Por ello, la mayoría de especialistas que tratan sobre la diversidad de generaciones lo hacen con una única perspectiva: cómo integrar a las nuevas generaciones con las actuales. (Alles, 2012b, p.44)

Además, según Alles (2012b) un enfoque adecuado de la diversidad generacional debería incluir: “acciones para lograr la inclusión de cualquiera de las generaciones, y de esta manera promover la integración y el aprendizaje, en la que unos aprendan los aspectos positivos de otros, lo cual implica al mismo tiempo un crecimiento para todos”.

Por esta razón, la autora afirma que gestionar la diversidad es interpretar a todas las generaciones con la vista puesta en un enriquecimiento colectivo, lo cual produce aportes distintos, otorgándose a cada de una de ellas el mismo valor en la cadena de relaciones de la organización. (2012b, p.45) Asimismo, implica diferentes formas de entender las relaciones de jerarquía y poder, la responsabilidad de modos de resolver problemas, el liderazgo, el desarrollo profesional, entre otras razones por las cuales se trabaja.

Las diferencias entre generaciones no son un fenómeno nuevo. Sin embargo, en este momento en particular que ciertos cambios se están produciendo y se prevé que continuarán de la misma forma en el futuro, implican cambios de comportamiento en toda la sociedad. Por ello, esta diferencia se verá marcada entre aquellos que se adaptan a las nuevas circunstancias y los que no logran hacerlo.

Las organizaciones han llevado a cabo varios esfuerzos para el desarrollo del talento humano, puesto que se han dado cuenta de las dificultades que este conlleva. Asimismo, muchos directivos han demostrado una gran preocupación respecto al tema pero no han sabido cómo encararlo. El desafío de Recursos Humanos va mucho más allá de solamente capacitar y/o entrenar al personal en materia de conocimientos. Su reto debería ser formar personal capaz de decidir y proponer nuevas ideas que trasciendan en las organizaciones.

El desarrollo de las personas es una función o un conjunto de tareas que corresponde al área de Recursos Humanos o Capital Humano. Sin embargo, no se debe olvidar que los empleados pertenecen a un entorno más amplio que a un sector específico, es decir, que trabajan e integran equipos junto a otras áreas, las cuales finalmente engloban a toda la organización. Es así que aparece la función del especialista en desarrollo la cual abarca acompañar y guiar tanto a directivos como a empleados en un proceso de crecimiento conjunto.

Según Alles, entre algunas de las funciones y objetivos del área de Recursos Humanos respecto al desarrollo de personas están: incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera; obtener la mejora de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores y tener en cuenta deseos de empleados en cuanto a preferencias sobre sus carreras y motivaciones, evaluaciones por parte de sus superiores y del entorno, así como también las necesidades organizacionales en función de los planes estratégicos (2012a, p.178).

En resumen, esta área tiene como fin una mejora en el desempeño de cada empleado de la organización. Esta mejora se da tanto en conocimientos como en factores menos tangibles, que la autora denomina actitudes y valores. Asimismo, la mejora de este desempeño involucra tanto los ideales de los empleados, como los requerimientos de la empresa de acuerdo basados en sus planes estratégicos.

Si bien es cierto, en nuestro caso el plan de desarrollo va dirigido a los jóvenes de la generación Y, también se ven involucradas las organizaciones para las cuales estos laboran. Por lo que, ambas se beneficiarían: por un lado, los jóvenes contarían con planes de desarrollo acorde a sus gustos y expectativas; y por otro lado, las organizaciones contarían con un personal más comprometido, productivo y alineado a las estrategias.

Para Martha Alles, la atención en el desarrollo del talento es lo que ayuda a que una organización sobreviva en el tiempo. Es entonces que las organizaciones deben definir un plan de desarrollo, que ayude a que el talento no se pierda y crezca en la empresa.

Para ello, la autora plantea una serie de pasos que busca dar lugar al desarrollo de cada trabajador. Este procedimiento consta de cuatro pasos: buenas prácticas, sucesión y promociones, programas de desarrollo, y entrenamiento. (Alles, 2009b, p. 19)

En el primer nivel encontramos las buenas prácticas: “Se denomina *buenas prácticas* a los métodos de trabajo que adoptan las organizaciones para desempeñarse adecuadamente... Las buenas prácticas representan modelos de gestión que han sido exitosos en algunas/muchas organizaciones.” (Alles, 2009b, p. 25)

Esto implica que todo directivo debe conocer las mejores prácticas en Recursos Humanos en su empresa y trabajar con aquellas que le genere más ventajas. Es necesario también identificar la situación actual de los colaboradores, cuáles son sus conocimientos y capacidades, así como sus competencias. Según Alles, la evaluación de esta situación debe darse en comparación con el puesto que ocupa actualmente el trabajador o aquel que se crea pueda ocupar en un futuro.

Como un siguiente paso, dentro del nivel de buenas prácticas, es importante que las empresas tengan bien implementados los subsistemas en el área de Recursos Humanos, entre ellos encontramos: Análisis y descripción de puestos; atracción, selección e incorporación; evaluación del desempeño; remuneraciones y beneficios; desarrollo y planes de sucesión; y, formación. (Alles, 2009b, p. 30). Para la autora, hay una relación proporcionalmente positiva entre el éxito de la organización y la buena implementación de estos subsistemas.

Para Martha Alles, hay un estándar de programas de desarrollo que toda empresa debe considerar, sin embargo, la empresa decide cuál de ellos se alinea mejor a sus estrategias organizacionales. Entre ellas encontramos: Planes de sucesión, diagramas de reemplazo, jefe entrenador, personas clave, planes de carrera, carrera gerencial y especialista, plan de jóvenes profesionales, Mentoring, y entrenamiento experto (2009b, p. 36).

La autora agrupa a estas opciones de acuerdo al foco de cada uno: Sucesión y promociones, el cual a través de distintos programas, se define al personal clave que estaría reemplazando al personal actual y que por distintos motivos (edad, salida del país, etc.) dejaría una vacante disponible; Programas de desarrollo, el cual tiene como objetivo formar a todo el personal de la empresa como un perfil competente a ocupar una posición superior; y entrenamiento, el cual es definido como “un proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos” (Alles, 2009b, p. 42).

En este caso, los dos últimos niveles mencionados en el cuadro anterior se enfocan más en el desarrollo, ya que el segundo nivel estaría más orientado al cuidado del capital intelectual.

Una vez realizado el análisis, se debe evaluar las capacidades del personal y hacer una clasificación de qué personas están más aptas para ocupar otra posición, así como detectar las carencias en cuanto a conocimientos y habilidades, esto se realiza a través del uso de herramientas cuantitativas, como por ejemplo, asignar un puntaje de acuerdo al nivel de madurez de una competencia.

Como siguiente nivel encontramos los planes de sucesión y promociones. Brevemente explicaremos a qué se refiere. Según Martha Alles: “Las organizaciones, cualesquiera que sean su tamaño y objetivo social, requieren tener asegurada su continuidad y ello implica la continuidad de su *management*²” (2009b, p. 120).

Esto significa que toda empresa debe trabajar un plan de sucesiones para asegurar que la empresa no pierda la continuidad de su trabajo, y que si en caso alguna persona no estuviera en el puesto que ocupa, hay alguien que rápidamente pueda tomar la posta sin afectar el trabajo de la organización. Entre los programas de este nivel encontramos las Promociones, Diagramas de reemplazo, y la carrera gerencial y especialista.

Como tercer nivel, encontramos a los Programas de desarrollo. Entre ellos encontramos, según ejemplos de la autora, los Planes de carrera, los Planes de Jóvenes Profesionales y Planes para Personas clave. Para entender la metodología del trabajo que exige el Plan de Jóvenes Profesionales, es importante conocer el que sigue los Planes de carrera.

De la conjunción de los tres conceptos –misión, visión y valores- surgen los planes estratégicos. Para que estos objetivos puedan ser alcanzados (en especial, planes estratégicos y visión) se requieren ciertas competencias de los integrantes de la organización...las buenas prácticas indican que los distintos subsistemas de Recursos Humanos deben ser diseñados en función de las competencias que –a su vez- deben haberse definido en base a los planes estratégicos (misión, visión y valores). Las competencias deberían ser aquellas necesarias para lograr la estrategia organizacional. (Alles, 2009b, p. 214)

Según la autora, toda empresa trabaja planes estratégicos en función a la visión, misión y valores de la misma. Estos planes requieren de ciertas competencias que deben ser reflejadas en los comportamientos del personal de la empresa. Para ello, estas competencias deben ser reflejadas en los subsistemas de Recursos Humanos, incluyendo los planes que ellos trabajen, por lo cual cada uno de ellos tendrá presente las competencias.

² Se entiende management como las personas que ocupan cargos directivos.

Por otro lado, en un Plan de Carrera, según Alles (2009b), estos involucran etapas, donde el trabajador pasa de un nivel base a un nivel superior. El diferencial del paso de un nivel a otro involucraría 3 elementos: conocimientos, competencias y experiencia. En el caso de las competencias, estas pueden ser de 3 tipos: cardinales, específicas gerenciales, y específicas por área. Las cardinales hacen referencia a las competencias que deben desarrollar todos los trabajadores de la empresa, mientras que las específicas gerenciales hacen alusión a aquellas personas que gestionan equipos, las específicas por área son aquellas que el área de desempeño requiere que sean desarrolladas. Estos 3 elementos (conocimientos, competencias y experiencia) van acompañados de actividades específicas a seguir, las cuales buscarán reducir el diferencial existente para llegar al nivel siguiente; así como también la existencia de herramientas de seguimiento, y designación de personas responsables.

Para nuestro trabajo de investigación nos centraremos, en el Plan de Jóvenes Profesionales (en adelante Plan de JP), el cual sigue la misma estructura de trabajo de los Planes de carrera. Según la autora, estos programas responden a dos objetivos: fortalecer la imagen institucional, ya que desde un inicio se alinea las expectativas de las organizaciones y de los participantes cuando la empresa comunica de manera correcta los objetivos del puesto; y, el desarrollo de personas (Alles, 2009b, p. 236).

Asimismo “cuando estos programas (JP) son exitosos generan –además-, en los colaboradores, una fuerte identificación con la organización, adhesión a su cultura y motivación” (Alles, 2009b, p. 237). Esto nos muestra que un buen Programa de JP lograría crear lazos de lealtad entre el personal y la organización.

Como en cualquier otro programa de desarrollo, la clave de éxito será el diseño adecuado de la estrategia y un trato serio y profesional. Es de suma importancia la atracción y selección de participantes. Los programas se abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades con relación a otros programas organizacionales. Pero también, formar una persona más capacitada, no implica solo proveerle conocimientos y desarrollar habilidades, sino también que tenga la capacidad de proponer iniciativas si las consideran necesarias.

Un *Programa de JP* implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un participante (JP) en un periodo de tiempo determinado usualmente uno o dos años. Para ello se definen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa (Alles, 2009b, p. 251).

Para que un Programa de JP inicie con buen pie, el proceso de selección y reclutamiento debe ser realizado con planificación y de la manera más profesional posible. Es necesario definir desde un inicio el perfil del nuevo colaborador, así como un plan de trabajo alineado, por supuesto, a las estrategias organizacionales. Esto además incluye definir cuáles serán las competencias que requiere el perfil. Es recomendable que estas sean las mismas que las competencias definidas por el modelo de la organización (modelo de competencias).

Los Programas de JP pueden ser con enfoque en un área específica o sin una especificación. En la primera, el colaborador tiene planificado desde un inicio las actividades que desarrollará durante su desarrollo en la empresa, así como tiene desde ya definido el área donde va a desempeñarse. En el segundo caso, la persona tiene la oportunidad de pasar por diferentes áreas y elegir aquella donde se alinea más con el perfil y aquella que sea más de su agrado.

Como cuarto y último nivel tenemos el entrenamiento. Este tiene un enfoque de tener a los jefes preparados, teniendo en cuenta que un jefe es cualquier persona en la organización que tenga colaboradores a su cargo: “Los jefes, así definidos, son los que mantienen una relación diaria y cotidiana con los colaboradores, los que los guían y orientan, y quienes conocen sus problemas y circunstancias, aun las de tipo personal” (Alles, 2009b, p. 289). Como podemos ver, estas personas son claves en la empresa porque son las principales responsables en comunicar las noticias, actualizaciones, estrategias, entre otros.

Por otro lado, la autora sugiere un método de formación: el codesarrollo. Este busca que se desarrollen las competencias y se adquiera el conocimiento en un mismo nivel y al mismo tiempo, y que además puedan darse dentro o fuera del puesto de trabajo. Para ello empieza describiendo las actuales prácticas en materia de desarrollo fuera del trabajo:

...hacen referencia a las actividades orientadas tanto a la transmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias que son planteadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro de su ámbito como fuera de él (considerando la ubicación geográfica), a la vez que pueden llevarse a cabo en el horario laboral de cada persona, o en cualquier otro (2009a, pp. 35-35)

Como se puede observar, para la autora, el codesarrollo involucra tanto el aprendizaje de conocimientos y al desarrollo de competencias. Asimismo, los distintos métodos usados pueden darse tanto dentro o fuera del horario de trabajo. Entre algunos ejemplos de métodos de desarrollo podemos encontrar: cursos de formación, seminarios, programas en universidades, *role playing*, entre otros. El *role playing* hace referencia a un juego de simulación a través de actividades cotidianas que se dan en el ámbito laboral, y donde el colaborador asume un rol específico. (Alles, 2009a, p. 37)

Sin embargo para la autora, el hecho de que una persona entienda la teoría de cada método o cómo funciona cada uno, no es causa suficiente para generar un cambio en la adquisición de conocimientos o desarrollo de competencias (Alles 2009a, p.35)

Parte de la descripción del codesarrollo involucra entender el concepto de aprendizaje. Para la autora, el aprendizaje es un proceso que no tiene fin, el cual lo representa a través de una espiral creciente que involucra una adquisición y perfeccionamiento progresivo tanto de conocimientos como de competencias a medida que las personas van identificando las faltas que tienen. Sin embargo, nos señala también que hay una serie de pasos si se quiere lograr un verdadero cambio o modificación de comportamientos.

Según Alles (2009a, p. 55) en el caso de un aprendizaje de una competencia, la persona va enfrentando una situación, luego de la cual realiza una reflexión, identificando sus fortalezas y debilidades y recogiendo aquello que puede aplicar en una próxima oportunidad, y así sucesivamente.

En el caso de aprendizaje de conocimientos, la persona tiene dos opciones, aprender o no aprender. El primero se da cuando después de haber recibido una nueva información, la persona evalúa este dato como más útil y decide desplazar el conocimiento que ya tenía sobre cierto tema, por el de reciente llegada. En el caso del segundo, el proceso inicial se da de manera similar, sin embargo, después de evaluarlo, entiende que el conocimiento previo que ya tenía sobre el tema es mejor a la información nueva recibida, y por lo tanto, decide no aprender.

Para ambos casos, se define una serie de pasos que resumen el proceso de aprendizaje y de no aprendizaje: (i) Recepción de nueva información, (ii) comparación del nuevo conocimiento

con el concepto que ya manejamos, (iii) decisión de incorporar el nuevo concepto, o seguir usando el mismo conocimiento, (iv) uso o no uso del nuevo concepto, y (v) se produce/no se produce el aprendizaje. (Alles, 2009a, pp. 58-60)

Al definir el concepto de codesarrollo, es importante hacer mención al concepto de Formación, el cual es descrito como: “La acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Incluye conceptos tales como codesarrollo y capacitación” (Alles, 2009a, p 68)

Podemos deducir entonces que el codesarrollo estaría siendo un tipo de método dentro del proceso de Formación de los trabajadores, que involucra tanto la adquisición de conocimientos como competencias.

Para que un Plan de Formación sea efectivo, es importante que recoja primero las necesidades de su organización, haciendo un reconocimiento de aquellas competencias y conocimientos necesarios para alcanzar la estrategia de la organización y comparándolos con lo que se encuentra disponible. Es en este contraste que se perciben las brechas entre el talento que se necesita y el talento que se tiene.

El método de codesarrollo implica algo más que un taller: es un proceso conformado por instancias presenciales (talleres) y acciones de seguimiento. Las actividades presenciales deben permitir “poner en juego la competencia o en uso el conocimiento” y, además, abrir un espacio de reflexión sobre lo actuado y generar posteriores acciones de autodesarrollo para modificar comportamientos y utilizar conocimientos en la práctica, según corresponda (Alles, 2009a, p. 150).

De esta forma el método de aprendizaje que conlleva el codesarrollo es la aplicación de talleres para los colaboradores, seguido de actividades de seguimiento. El primer paso a seguir para la aplicación del método de codesarrollo es hacer la definición que tienen las organizaciones sobre sus competencias, ya que cada una de ellas le da un sentido diferente acorde a sus estrategias. Una vez hecha esta definición se procede a estructurar actividades que pongan en práctica las competencias previamente definidas. Posteriormente, se debe velar por generarse la auto reflexión en el trabajador, esta puede apoyarse a través de la aplicación de encuestas. Esta reflexión debe ser traducida en planes de acción específicos para cada persona, así como establecer las actividades de seguimiento y designación de responsables. (Alles, 2009a, p. 146)

En la siguiente sección exploraremos un poco más sobre las generaciones que conviven en el mundo empresarial, y la importante de la gestión de esta diversidad.

5. El nuevo integrante en las organizaciones: Generación Y

En el capítulo anterior pudimos observar los diferentes conceptos sobre lo que implica trabajar un plan de desarrollo en las organizaciones. Con respecto a ello, se encontró que lo que mantiene en común a los autores tratados en el capítulo anterior es que no hacen una diferencia clara de qué técnicas o métodos se ajustan mejor a los distintos tipos de perfiles. Es sabido ya que en las organizaciones conviven diferentes personas realizando distintas funciones, y cada una de ellas con sus particularidades, deben ser tomadas en cuenta para ajustar los métodos de desarrollo más adecuados.

A continuación, estudiaremos al nuevo integrante de las organizaciones, el cual está tomando cada vez más participación en las empresas: la Generación Y. Estos jóvenes empiezan a insertarse en el mundo laboral y serán los próximos a ocupar jefaturas o cargos de liderazgo que hace que sea necesario entenderlos y adecuarse a su visión y modo de trabajo. Trabajaremos las teorías manejadas por distintos autores en otros países, ya que aún en el Perú la teoría es escasa. Asimismo, es importante conocer qué otras generaciones conviven en el mundo laboral, por lo cual describiremos brevemente cada una de ella. Trabajaremos también algunos informes de estudios específicos en el Perú que trata de contrastar el perfil de la Generación Y peruana frente a la teoría dominante de otros países.

Por primera vez, las personas de distintas edades que comparten el espacio laboral tienen profundas diferencias en su concepción del mundo y, por lo tanto, el trabajo. Todas estas diferencias se manifiestan en distintos estilos y actitudes, que generan conflictos y provocan lo que llamamos *turbulencia generacional* (Molinari, 2011, p. 39).

Según Molinari, la convivencia de distintos grupos generacionales en el ámbito laboral, repercute en el modo de trabajo y cómo estos viven el día a día en las corporaciones. Estas diferencias traen consecuencias, que si no son bien gestionadas, se convierten en desventajas o amenazas para la organización.

Por otro lado para conocer el origen de estas turbulencias es necesario entender cómo se forman las generaciones. La autora nos dice que:

La mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le toca vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados, el tipo de relacionamiento con los pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo. Una *mentalidad generacional* es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común (Molinari, 2011, p. 40).

Podemos deducir que las generaciones surgen tomando en cuenta el contexto en el que vive la persona y los sucesos relacionados a aspectos sociales, políticos, económicos y tecnológicos presentes en la época. El conjunto de estos factores influye en la mentalidad de cada grupo generacional que lo marca como único.

En la actualidad conviven cuatro generaciones en el espacio laboral: tradicionalistas, *baby boomers*, Generación X y Generación Y. Cada uno de ellos tiene sus propias características tanto en el ámbito social como laboral. En la siguiente tabla se podrá observar las características más significativas de cada grupo generacional, en base a lo descrito por Paula Molinari:

Tabla 1. Tabla Generacional

RASGOS GENERACIONALES	TRADICIONALISTAS	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
NACIMIENTO	Nacidos entre 1900 y 1945	Nacidos entre 1945 y 1964	Nacidos entre 1964 y 1980	Nacidos entre 1981 y 2000
CONTEXTO HISTÓRICO	Crisis de 1929 (La gran Depresión), Guerras Mundiales, Holocausto	Fin de la 2da guerra mundial, explosión demográfica en occidente, "Haz el amor y no la guerra"	Finaliza la explosión demográfica de la post guerra, caída del Muro de Berlín aparecen las píldoras anticonceptivas, SIDA	Cambio climático, interconectividad en todo el mundo, redes sociales, boom tecnológico
ÁMBITO SOCIAL	Ahorro y esfuerzo, mentalidad austera, fe en las instituciones, tiempo libre dedicado a la familia.	Deseo de participación, protagonismo y lucha por sus ideales, gastadores por naturaleza.	Desconfiados, individualistas, escépticos por lo que vieron en sus padres. "El idealismo conduce a frustraciones", solo creen en ellos mismos.	Criados en un contexto de participación, aliento de sus vocaciones. Incluidos en la toma de decisiones de sus familias. Piensan en el presente. Nativos digitales.
ÁMBITO LABORAL	"Tener empleo es ser afortunado", orden, respeto y disciplina, esperan que los jefes y la empresa diga que hacer, no asumen riesgos, generación silenciosa.	Optimismo, siempre listos para hacer lo que se les pide. Perciben un desequilibrio entre la vida personal y profesional, pero no hacen nada al respecto. El retiro los hace pensar en emprender nuevos proyectos o negocios, no descansan.	Pérdida de fe en las instituciones, no creen en los políticos ni en las empresas. Solo deben confiar en ellos mismos. Hay un desprecio por la burocracia. Trabajan para vivir.	Buscan equilibrio de la vida personal y profesional, busca placer en el trabajo. Valora los ambientes laborales que respetan al otro, las oportunidades de ser reconocidos, el contacto con el <i>managemen</i> , los buenos jefes y la participación. Son flexibles, innovadores, comprometidos.

Adaptado de Molinari (2011).

Por otro lado, Sujansky (2009) considera que hay una ola generacional que está amenazando con sacudir los lugares de trabajo en todo el mundo, se refiere a la generación del milenio. La Generación Y o del milenio son considerados los hijos de la gran generación del *baby boomer*, o generación posguerra nacidos entre 1980 y 1999.

Se trata de una invasión silenciosa que comienza a invadir las organizaciones de todo el mundo. Es una revolución con el potencial de cambiar para siempre la forma en que funcionan la mayoría de los lugares de trabajo. Al igual que, trae consigo posibilidades de nuevos conflictos, como lo es cuando miembros de una generación comienzan a trabajar junto a los miembros de otras generaciones mayores (Sujansky, 2009, p. 4).

Este autor al igual que Molinari, considera que la interacción de distintos grupos generacionales causa un choque en el ámbito laboral, y que puede perjudicar a las actividades diarias en las empresas. Asimismo, Sujansky reconoce que hay un grupo generacional que no está pasando desapercibido, y que además contaría con la capacidad de generar cambios relevantes en el negocio.

Según Sujansky (2009), las organizaciones no saben del todo qué hace ni cómo actúa la generación más joven logrando que los colaboradores y directivos se sientan confundidos al respecto. Por ello, se puede afirmar que existe un interés por saber cómo es su comportamiento y sus actitudes, lo cual ha generado que la generación más joven se convierta en objeto de estudio, por la manera en la que está impactando las culturas corporativas existentes.

Los integrantes de la generación del milenio ya están impactando en los negocios, el lugar de trabajo, y muchas organizaciones. Según Molinari (2011), este grupo se puede definir en 10 características: impacientes, flexibles, innovadores, eficientes, valoración de las relaciones personales, escépticos, resilientes, espontáneos, tolerantes y amantes de la justicia.

Son **impacientes** ya que les gusta que las cosas sucedan rápido, son capaces de procesar distintas informaciones en paralelo, así como manejar distintas tareas en simultáneo. Además, se les considera **flexibles** puesto que, por el contexto en el que han sido criados, hace que puedan adaptarse fácilmente a las nuevas situaciones y, a diferencia de las otras generaciones, no les gusta lo rutinario. También son considerados **innovadores**, es decir, aprecian las nuevas tendencias, y están al tanto de las tecnologías.

Por otro lado, son percibidos como **eficientes** ya que optimizan sus recursos para hacer sus tareas mejor y en menos tiempo apoyándose en la tecnología. **Valoran las relaciones personales**, ya que a diferencia de otras generaciones, se preocupan por crear un acercamiento y hacer crecer una relación amical con las personas con las que trabaja, situación que no siempre es

percibida de forma positiva por el resto de empleados de otros grupos generacionales. Además, son vistos como **escépticos**, puesto que son personas que prefieren los hechos sobre las promesas, valorando mucho la honestidad y apreciando que se les diga las cosas tal y como son. También son percibidos como **resilientes**, es decir, no tienen temores ante los sucesos negativos que puedan ocurrir en su entorno y saben cómo manejar los riesgos.

Como otra característica propia de este grupo, se encuentra que son **espontáneos**, esto significa que expresan aquello que piensan, y que reflejan en su comunicación verbal y no verbal menos formal con respecto a lo que los otros grupos esperaban de ellos. Asimismo, son **tolerantes**, es decir, no tienen problemas en trabajar con personas de cualquier especialidad o inclusive de otras culturas, ya que cuentan con una mentalidad abierta. Finalmente, son **amantes de la justicia**, siendo este un valor que exigen se reciba de manera equitativa para todos (Molinari, 2011, pp. 54-56).

Desde la perspectiva laboral, las interpretaciones de la Generación Y hacen que en un futuro puedan modificarse la forma en cómo han venido manejándose ciertos aspectos en las organizaciones.

Los Gen Y ya están moldeando a las empresas de acuerdo con sus valores, y su impacto será mucho mayor a medida que ocupen posiciones de responsabilidad. Estos valores que hoy generan choques con las generaciones anteriores, regirán en las organizaciones del futuro (Molinari, 2011, p. 57).

Por esta razón, se necesita conocer la forma de pensar de estos jóvenes quienes son los que definirán los conceptos que regirán en el futuro en el mundo corporativo. Además, es importante mencionar que si bien cierto hay rasgos que se comparten con otras generaciones, el significado que cada una les brinda es distinto, por ello para entender la mentalidad de los jóvenes de la Generación Y será beneficioso identificar sus particularidades.

Se espera de la Generación Y, que tenga éxito en cualquier carrera que elijan a seguir, y a su vez estos esperan ser apreciados por sus esfuerzos. También esperan que la organización para la que trabajan sea un lugar atractivo para trabajar. Muchas organizaciones carecen de un proceso para atraer, contratar y retener a esta nueva generación mucho más dinámica que las otras. (Sujansky, 2009, p.35)

Según Sujansky, estos jóvenes esperan que sean reconocidos por el empeño puesto en su trabajo y tienen grandes expectativas sobre el ambiente donde van a trabajar. Asimismo, afirma que hoy por hoy, las empresas no han implementado prácticas de selección, reclutamiento y retención enfocadas en este grupo generacional. La otra parte de la ecuación es la siguiente pregunta: ¿Qué esperan los de la generación del milenio de la contratación de las corporaciones?

Según Rainer (2011) bajo la perspectiva de los miembros de la Generación Y, la cual se encuentra trabajando en diferentes organizaciones y cuya presencia es de vital importancia en la fuerza laboral, se han captado interesantes aportes. En primer lugar, quieren tener una familia conectada, una participación de sus padres en sus vidas y, aunque ya están realmente acostumbrados, les interesa la diversidad, creen que pueden hacer un impacto para el futuro, esto último puesto que se tiene el reto de asumir mayores responsabilidades. Además, siguen moderadamente la tendencia verde, se preocupan por el futuro y el medio ambiente que les rodea.

Asimismo, en lo que respecta a lo laboral, no son considerados adictos al trabajo, sino todo lo contrario, consideran que debe existir tiempo para lo que concierne a una estabilidad laboral sin abandonar otras actividades que también sean de su interés. Además, quieren contar con un mentor, el cual debe saber escuchar, tener abiertas las líneas de comunicación, así como brindarles la orientación y el asesoramiento que les puede hacer falta. Respecto a este tema, Molinari (2011) piensa que los jóvenes de la Generación Y, no solo exigen que su tiempo esté equilibrado entre el trabajo y su vida personal, sino también quieren disfrutar de lo que hacen en las empresas así como las relaciones que puedan desarrollar en este ambiente.

Muchos miembros partícipes de esta generación del milenio persiguen la educación sin duda. La mayoría de ellos son inteligentes, pueden leer las realidades del mercado y conocer las tendencias en oportunidades. Su lado pragmático y vocacional, aumenta el deseo de aprender, de salir adelante, para obtener más educación (Rainer, 2009, p. 21).

Según este autor, estos jóvenes están muy enfocados en su aprendizaje constante e ir actualizándose en nuevos conocimientos y habilidades. Por su parte, Molinari (2011) también considera que este grupo está muy pendiente de su educación, considerándolos a diferencia de las demás generaciones, autodidactas, buscando el aprendizaje en cada aspecto de su vida. Además el desarrollo, para ellos, significa la capacidad de auto-realizarse en varios roles, es decir, trabajar

en una empresa, ser jugadores en algún deporte, tener una carrera artística, participar en algún voluntariado, todo esto de forma simultánea.

Adicionalmente, estos jóvenes disfrutaban más de un reconocimiento grupal que uno personal, cuando ellos han hecho una contribución significativa encontrando sentido en lo que hacen. En relación a estos reconocimientos, los jóvenes de la Generación Y también aprecian la retroalimentación constante, la cual forma parte del proceso de aprendizaje constante. Es por ello, que, según Molinari (2011), los jefes de estas personas deben aprender técnicas para brindar esta retroalimentación. Además, para ellos, al igual que a la Generación X el trabajo se mide por resultados y no por un horario de oficina, inclusive gracias a la tecnología, ven el trabajo cómo aquello que hacen y no el espacio físico donde van.

Según un estudio de la Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra, la Generación Y tiene como una de sus características principales la convivencia con la tecnología:

Quizás uno de los mayores factores diferenciales entre la cultura organizacional del grupo Y y las demás tenga que ver con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. La Generación Y es la primera en la historia que ha convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y que no entiende fácilmente el mundo sin ella. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo. Los jóvenes de esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social (García, Stein & Pin, 2008, p. 12).

El estudio presentado por esta escuela de negocios se basa en la comunidad española, sin embargo, los autores tratan de exponer la descripción de la Generación Y en un contexto mundial ejemplificando ciertas actitudes con casos de España. Para ellos la convivencia de estos jóvenes con las tecnologías es clave como principal diferenciador frente a otras generaciones, representa una cualidad imprescindible a las actividades cotidianas y, en general, de todas las que participan en el día a día. Además, asumen que el apego es tal que se torna una cualidad natural en esta generación, evidenciándose en casos de la vida diaria.

Los integrantes de la Generación Y tienen un acceso a la información que nunca antes se ha dado. Hasta tal punto es importante esta cuestión que, en su rol de consumidores, han provocado un verdadero cambio de paradigma. Cuando uno de estos jóvenes se acerca, por ejemplo, a comprar un móvil, es posible que sepa más de sus características técnicas que el propio vendedor. Pero además, y si se trata de un modelo de cierto precio, habrá consultado todo tipo de foros de usuarios, *blogs*, etc. para saber la opinión de otros consumidores (García, Stein & Pin, 2008, p. 13).

Entonces según estos autores, frente a otras generaciones, los jóvenes de la Generación Y sacan mayor provecho a las tecnologías lo cual representa una ventaja frente a los otros grupos, por ejemplo, encuentran de forma precisa la información que buscan dado que está expuesta en las diferentes

Don Tapscott (2009, p. 91) define por su lado 8 características esenciales en la Generación Y: libertad, personalización, escrutinio, integridad, colaboración, entretenimiento, velocidad e innovación. Revisaremos a continuación a que se refiere el autor con cada concepto.

Libertad hace referencia al hecho de que estas personas se sienten libres de elegir aquello que les gusta sobre lo que no, ellos deciden dónde trabajar, qué hacer, y según el autor, esto va acompañado al uso de Internet, en cuanto a que esta herramienta brinda las oportunidades de elegir qué ver, qué páginas visitar, qué no comprar, etc. La personalización es descrita como una necesidad por parte de esta generación a “tomar como suyo” cada actividad, artefacto o tecnología con la que interactúan. Esto se debe a que han crecido con la mentalidad de elegir aquello que les gusta, elegir lo que quieren y adaptar todo aquello que cae en sus manos a sus gustos y necesidades. Esto puede implicar que estos jóvenes puedan reproducir estos patrones de comportamientos en otros ambientes, como en el ámbito laboral. Por otro lado, el escrutinio se refiere a la capacidad de esta generación de reconocer rápidamente los hechos de la ficción gracias a la cantidad de información disponible, principalmente en Internet.

Por otro lado, la integridad nos indica que hay una preocupación por parte de la generación de ser honestos, transparentes con sus acciones y lo que sucede en el mundo. Si existiese algún problema o preocupación que sucede en el mundo, son más propensos a compartir este tipo de información y que tenga mayor llegada al resto de personas. Con respecto a la colaboración, Tapscott indica que hay una necesidad de trabajo en conjunto, ya sea al conversar con sus amigos por Internet o en otro tipo de redes, hay un gusto por sentir una comunidad de apoyo y que en cualquier espacio pueden estar en contacto con ellos. Asimismo hay un interés por ser parte de la creación de estrategias, de brindar ideas y participación en la creación de cosas nuevas en las empresas. El entretenimiento hace alusión a que el trabajo debe ser satisfactorio y

debe llenarlos emocionalmente. Además que quieren sentirse libres de contactar con quienes desean o lo que desean en el momento que consideren, por ejemplo, conversar con amigos, escuchar música, navegar en Internet, entre otros.

Tapscott también habla de la velocidad, la cual se refiere a que la generación está acostumbrada a obtener las cosas rápidas, una vez más, gracias al acceso a Internet que les permite obtener la información y respuestas al instante. Finalmente la innovación hace alusión a la invención, donde las innovaciones se dan a tiempo real. Ellos necesitan tener las últimas tecnologías en poco tiempo, lo cual genera también un nivel de estatus frente a sus amistades. Para resumir, estas son las características principales con las que trabaja Tapscott en cuanto a las cualidades asumidas como propias por parte de la Generación Y (2009, pp. 74-96).

Si hacemos una comparación entre estas características y las descritas por Molinari, solo encontramos similitud en algunas de ellas, por ejemplo, en cuanto a que son considerados impacientes, es decir, les gusta hacer las cosas de forma rápida; son también innovadores, tanto en el trabajo como su vida personal; son personas íntegras, valoran mucho el trato y ambiente justo; son considerados flexibles, les gusta tener la libertad de elegir hacer aquello que les gusta; y son percibidos como colaboradores ya que les gusta forjar relaciones con sus compañeros. Más adelante podremos revisar si estas características se encuentran presentes en nuestra muestra.

Con respecto a la situación en el Perú, no existen muchos estudios específicos sobre la Generación Y por lo cual es un poco complicado definir si en verdad los perfiles trabajados previamente se mantienen en nuestro país, específicamente en Lima. Sin embargo, se comentará algunas estadísticas que han podido ser encontradas en los informes que estudian a esta generación presente en Lima.

Para trabajar el perfil de esta generación en Lima, revisaremos el estudio realizado por Ernesto Rubio (directos de la consultora ER Ronald) y Thalía Penagos “*Millennials³ y Millennials peruanos: Realidad, expectativas y proyecciones*”, así como el informe de la consultora *Great Place to Work* Perú (de ahora en adelante GPTW Perú), que se encarga cada año de realizar el *Ranking* de las mejores empresas para trabajar a partir de la aplicación de encuestas a todo el personal de las entidades participantes.

La muestra estudiada en el informe de Rubio y Penagos, se basa en jóvenes del NSE A, B y C alta, de últimos ciclos y/o egresados de universidades peruanas privadas. Para ellos, los jóvenes del NSE C y D no estarían cumpliendo totalmente las características propias de esta generación.

³ Millennial es el término original usado en la cultura americana para referirse a la Generación Y.

Algunos de los hallazgos encontrados en el estudio “Motivaciones y Expectativas” por la consultora ER Ronald, las principales motivaciones para elegir un puesto de trabajo son: balance de vida profesional y vida personal, horaria flexible, buen ambiente de trabajo, y autonomía en las decisiones. Estas características serán contrastadas con los resultados de nuestra muestra posteriormente. Al contrario, las principales motivaciones para dejar el puesto de trabajo serían: cambio de categoría profesional, mayor capacitación e inversión en el personal, flexibilidad horaria y el clima laboral. Los autores reconocen que el factor económico no es un elemento importante para cambiar de trabajo. Finalmente en cuanto al tiempo promedio que consideran para permanecer en una empresa, la mayoría eligió entre 3 a 6 años, y de 1 a 2 años.

Por otra parte, en el 2013, GPTW Perú elabora un informe en base a los resultados obtenidos en las encuestas y brinda algunos conceptos que nos ayuda a conocer al perfil de esta generación en Lima. Cabe resaltar que del total de la muestra, el 65% está comprendido como una persona de la Generación Y.

Lo primero que nos indica este estudio es que hay una tendencia a la rotación por parte de estos jóvenes:

La mayor propensión a rotar de la Generación Y se relaciona, en principio, con sus propias características distintivas. El consenso a nivel internacional sobre esta generación señala que es un grupo demandante, con cortos periodos de atención, dependiente de los nuevos medios y de la tecnología. Asimismo, los estudios internacionales coinciden con lo observado en la encuesta de GPTW Perú 2013 en el hecho de que los colaboradores de la Generación Y muestran una propensión a rotar mayor que sus pares de otros rangos etéreos (GPTW Perú, 2013, p. 2).

Según los resultados del ranking las respuestas promedio se encuentran bajo un 7 % con respecto a los otros grupos frente a la pregunta “¿Me veo trabajando aquí mucho tiempo?” Como hemos descrito anteriormente, estos jóvenes buscan su comodidad, elegir entre lo que les gusta y no. Esto guarda relación con lo expresado en los resultados del *Ranking*, donde podemos inferir que esta característica también es propia del joven de esta generación.

Por otro lado, acorde a los resultados de GPTW Perú (2013, pp. 3-4) cuando a estos jóvenes se les pregunta si consideran a su empresa actual como un gran lugar para trabajar, sus respuestas siguen estando por debajo con respecto al resto de trabajadores. La consultora concluye que se debe quizás a que suelen tener un perfil más crítico y exigente por lo que no está siempre satisfechos con el lugar en el que están.

Desde otro punto de vista, el clima organizacional también representaría un aspecto importante para estos jóvenes. Según las encuestas, la Generación Y encuestada reconoce que las empresas hacen un esfuerzo para crear un ambiente de trabajo adecuado (86% frente a un 64% del resto de trabajadores). Esto se refleja principalmente en las empresas ganadoras del *Ranking* frente a las otras participantes que no obtuvieron una posición. De aquí podemos desprender que la Generación Y encuestada es más receptiva a evaluar, observar y apreciar qué hacen las organizaciones por ellos, si intentan ajustarse a sus pensamientos, y maneras de pensar, lo cual permita que ellos reconozcan y puedan dar una crítica al respecto. Por otro lado, las empresas que realizan estas prácticas son empresas grandes, transnacionales en su mayoría, lo que implica que estén en vanguardia o atentos a las tendencias mundiales y sugerencias de sus otras filiales.

Según otras teorías, a la Generación Y no le suele ser relevante el salario económico, sino el emocional. Sin embargo, según GPTW Perú (2013, p. 7) esto no sucede en el Perú. Aquí los jóvenes de esta generación dan igual importancia a los salarios al igual que otras generaciones presentes en las empresas. Aun así, otro salario toma importancia para ellos: el emocional. Este implica que ellos quieran sentirse valorados por las organizaciones y se les trate como iguales con referencia a los otros trabajadores.

De acuerdo a todas las teorías expuestas podemos concluir que el perfil de la Generación Y se caracteriza por ser personas flexibles, que les gusta que haya un balance en su vida profesional y personal, la búsqueda de retos y aprendizaje, el trabajo en equipos multidisciplinarios y la existencia de un clima laboral agradable. Finalmente, se reconoce la existencia de una brecha entre el perfil descrito por las teorías extranjeras con lo que el perfil encontrado en los escasos estudios de Lima, por lo cual la investigación toma en cuenta estas limitaciones. En el capítulo siguiente revisaremos la metodología y métodos a utilizar para estudiar más a fondo a una muestra de este grupo de jóvenes de la Generación Y en el sector de consumo masivo en Lima.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se aborda los aspectos relacionados a la Metodología de Investigación de nuestro trabajo. En primer lugar, se empezará por definir la importancia de los paradigmas en una investigación, qué tipos existen, y en específico el Humanista radical, el cual se ha seleccionado para objeto del trabajo. Luego, se explicará la metodología utilizada para el paradigma previamente elegido, la cual es la de Investigación-Acción.

Por otra parte, se mencionará los métodos a realizar para el recojo de información a fin de resolver el problema planteado y vacíos no encontrados al presentar el Marco Teórico presente en el capítulo anterior, los cuales se encuentran dentro de la metodología cualitativa, y para ello, se ha considerado pertinente elegir para ello las entrevistas en profundidad.

Luego de realizar una descripción detallada del método seleccionado, se dará a conocer los aportes que este brinda, así como también, los obstáculos y/o limitaciones que pueden aparecer en el trayecto. El acceso a los recursos y a las personas será clave para evitar que puedan presentarse inconvenientes.

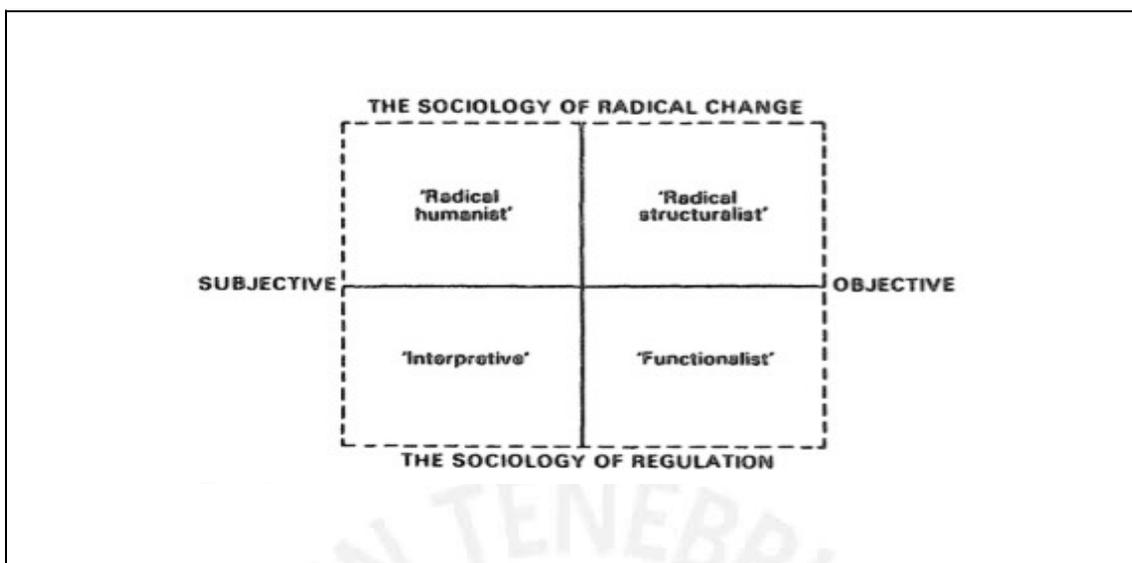
Finalmente se presentarán las herramientas a utilizar para el recojo de información, es decir, las guías de entrevistas las cuales responden a una matriz de consistencia que será explicada brevemente. Además, se presentarán los protocolos y los consentimientos informados de acuerdo a las situaciones que puedan presentarse.

1. Paradigma

En esta sección se mencionará los diferentes paradigmas existentes que deben tomarse en cuenta al realizar una investigación. Asimismo, se discutirá los aspectos y rasgos principales del paradigma a aplicarse en este estudio, así como las razones por las cuales se eligió sobre los demás.

Acerca de los paradigmas, Burrell y Morgan definen cuatro paradigmas para la organización. Entre estos se encuentran: el funcionalista, el interpretativo, el humanista radical, y por último el estructuralista radical.

Figura 1: Paradigmas sociológicos



Fuente: Burrell y Morgan, 2005, p.22

Al presentar el modelo, los autores argumentan que estos paradigmas deben ser considerados contiguos y por separado a la vez; por un lado, contiguo se refiere a que estos comparten algunas características, mientras que por separado a una diferenciación suficientemente importante como para justificar el tratamiento de los paradigmas como cuatro distintos uno de otro. (Hassard, 2009, p. 277)

Como tales, los cuatro paradigmas definen fundamentalmente diferentes perspectivas para el análisis de los fenómenos sociales. Ellos abordan la tarea de contrastar puntos de vista y generar diferentes conceptos y herramientas de análisis.

Acerca del análisis en las organizaciones Burrell & Morgan (2005,23), establecen que se da mediante el desarrollo de un marco que también tiene en cuenta las principales posiciones teóricas en temas de economía, la filosofía, la política, la psicología y la sociología. Es así como a través de estas disciplinas se dan supuestos sobre la naturaleza del mundo social y como debe ser investigado.

El paradigma funcionalista, según Burrell y Morgan (1979, p. 26) busca brindar explicaciones racionales de situaciones sociales. Se caracteriza por ser pragmática, proveer soluciones prácticas a problemas prácticos y brindar explicaciones del *status quo* y el orden social. Este paradigma busca entender las situaciones del mundo desde un punto de vista pragmático, sin el objetivo de cambiar el *status quo* y el orden social.

Por otro lado, estos autores definen el paradigma estructuralista como aquel que busca el cambio radical y la emancipación basándose en los conflictos estructurales, los modos de dominación y las contradicciones de un mundo social realista. (1979, p. 34)

El paradigma interpretativo nace de una preocupación de entender el mundo tal como es y la naturaleza fundamental del mundo social basado en las experiencias subjetivas. Toma en cuenta como marco de referencia al participante y al observador de acción. Se orienta a comprender la realidad tomando en cuenta las experiencias y perspectivas de la realidad social reflejadas en el interés del investigador. (Burrell y Morgan, 1979, p. 28 - 31)

Según Burrell y Morgan (2005, p.5) en *Paradigmas, Metáforas y resolución de problemas en Teoría de la organización*:

Esta perspectiva se basa en la visión del proceso de creación de realidad que puede estar influenciado en procesos psíquicos y sociales que encaminan, obligan y controlan las mentes humanas, de modo que los alienan de las potencialidades inherentes en su verdadera naturaleza como humanos.

El autor se refiere con ello a que el orden social puede ser cambiado a través de los pensamientos y acciones de las personas; sin embargo, tienden a conformarse con lo que está previamente determinado en la sociedad

Además, Morgan nos dice que las personas viven un proceso de alienación de falsa conciencia que no les permite realizarse completamente y que debe haber una liberación de estos límites impuestos. Por ello, la perspectiva humanista radical se interesa por descubrir cómo los humanos pueden conectar el pensamiento y la acción (praxis) como una forma de trascender su alienación.

La crítica humanista radical, según Hassard, es destacada por alienar los modos de pensamiento que caracterizan la vida moderna las sociedades industriales. Por una parte, se tiene al capitalismo, que en particular está sujeto a un ataque por la preocupación humanista de vincular el pensamiento y la acción como medio de superación de esta alienación.

Asimismo, Hassard (2009, p.278) señala que las acciones del paradigma humanista radical comparte con el interpretativo el supuesto de que la realidad cotidiana es una construcción social. Sin embargo, para el humanista radical, esta construcción social está vinculado a una "patología de la conciencia" una situación en la que los actores son prisioneros del mundo (social) que crean.

Por ende, el desafío que se busca es el cambio radical, teniendo como marco de referencia el compromiso con una sociedad que se enfatiza en la importancia de trascender a los acuerdos sociales establecidos. Asimismo, pese a que existe una brecha que no permite la realización humana, lo que se busca es generar conciencia para cuestionar lo establecido y finalmente lograr

una transformación. Para nuestro trabajo de investigación se ha seleccionado el paradigma Humanista Radical, puesto que busca generar una transformación en las organizaciones.

Para concluir, este paradigma es el que se encuentra más alineado a los objetivos que queremos lograr en el transcurso de la investigación, ya que cuestiona los modelos tradicionales que trabajan las empresas en la actualidad. Además, toma en cuenta distintos puntos de vista y como tiene como reto liberarse de las limitaciones sociales puestas que impiden el desarrollo humano.

2. Metodología de Investigación Acción

En este apartado se hablará de la metodología a seguir en el transcurso de la investigación, tomando en cuenta el paradigma seleccionado, esta es la Investigación Acción. Además, se mencionarán sus características principales y la forma que permitirá que los objetivos planteados en el estudio puedan llegar a cumplirse.

La metodología de Investigación Acción, es definida como “un proceso participativo ocupado con el desarrollo de conocimiento práctico en la procura de propósitos humanos valiosos”. (Reason & Bradbury, 2008, p.4)

Los autores afirman que esta metodología busca integrar la acción y la reflexión, creando nuevas soluciones y buscando mejoras en la sociedad. Además, parte de sus características es buscar el florecimiento humano, es decir, donde los grupos que usualmente no participaban sean escuchados y tengan la oportunidad de lograr sus ideales sin exclusión de posiciones o niveles jerárquicos.

Si tomamos este último concepto y su aplicación en las organizaciones, existen grupos que suelen no ser escuchados en la implementación de proyectos o nuevas estrategias: por ejemplo las personas de menor poder de decisión (practicantes, asistentes o personal externo). Sin embargo, en el segundo capítulo, señalamos la importancia de que las organizaciones atiendan a las distintas generaciones, sobre todo a aquellas que formarán el mayor porcentaje de personal en los próximos años y serán los principales responsables de la conducción y éxito de las empresas.

Por esta razón, la metodología de Investigación Acción atiende directamente el objetivo de nuestra investigación, que es reflexionar sobre los planes de desarrollo que manejan las organizaciones, evaluar si estas son las más adecuadas para el desarrollo de su personal y finalmente proponer un modelo que pueda suplir las carencias de las herramientas que se usan actualmente.

La identificación de algunas características de la investigación-acción permitirá que se comprenda mejor los objetivos que buscan lograrse con la investigación y el enfoque humanista radical. Al llevarse a cabo esta metodología los investigadores trabajan con grupos reales dentro de un contexto habitual en el cual se explora la realización de un cambio efectivo. Además, están comprometidos en todo el proceso de la investigación, no solo como observadores, sino participando activamente.

Este tipo de metodología se basa en la Investigación cualitativa, la cual tiene como intención recabar información mucho más precisa, extensa y orientada al tipo de persona investigada. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010b, p.364) “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”. Asimismo, la flexibilidad de los planteamientos cualitativos es mayor que la de cuantitativos, cada uno de los planteamientos tiene características propias y son utilizados para realizar alguna investigación.

Los planteamientos cualitativos son: abiertos, expansivos, no direccionados en su inicio, fundamentados en la experiencia e intuición, se aplican a un pequeño número de casos, el entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, se orientan a aprender de experiencias y punto de vista de los individuos, valorar procesos y generar teoría fundamentada en las perspectivas de los participantes. (Hernández et al., 2010b, p.384)

Esto significa que el trabajo de investigación tiene la opción de aplicar diferentes métodos durante el transcurso de la misma. A partir de las distintas interacciones, investigaciones y resultados, es posible que surjan nuevas inquietudes, y que gracias al paradigma y metodología elegidos, se permiten agregar nuevas herramientas que sumen a la investigación.

Asimismo, las herramientas de la investigación cualitativa son una especie de plan de exploración y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno natural estudiado. Por ende, la metodología cualitativa permite entender cómo los participantes de una investigación perciben los acontecimientos.

Según Bernal (2010, p.61), la Investigación Acción participativa es: “un enfoque diferente del método tradicional de investigación científica, ya que conceptúa a las personas (tradicionalmente consideradas meros objetos de investigación, por el método tradicional) como sujetos partícipes, en interacción con los expertos investigadores en los proyectos de investigación.” Esto quiere decir, que se requiere explícitamente la participación de las personas, pues son de quienes gira en torno la investigación.

Asimismo, se genera un equipo de investigación integrado, en el cual se encuentran los investigadores por una parte, quienes cumplen el papel de facilitadores o agentes de cambio; y por otro, la comunidad o grupo donde se lleva a cabo la investigación, los cuales serán considerados protagonistas de la transformación de su propia realidad y constructores de su proyecto de vida. Por ello, para alcanzar el éxito en la Investigación Acción se requiere la cooperación entre ambos, puesto que la finalidad es buscar mejorar el estado actual en el que se encuentran los implicados en la investigación a través de la transformación.

Por lo tanto, el autor afirma que la validez del conocimiento dentro de la metodología de Investigación Acción participativa está dada por la capacidad para orientar esta transformación de una comunidad, una organización o un grupo, y tiende a mejorar la calidad de vida de sus integrantes o participantes. En lo que se refiere al tema de la investigación a tratar en el presente trabajo, específicamente se centrará en la búsqueda de la transformación en las organizaciones, tomando como punto de partida el desarrollo de las personas.

El enfoque de la Investigación Acción participativa desempeña un papel significativo en el caso de las organizaciones, puesto que al tenerse que la atención se centra sobre la necesidad de la participación y compromiso de las personas, independientemente de la actividad que realicen dentro de la organización, se involucra una mejora continua, así como también el cambio de estas.

Además, el autor señala que: “la acción se entiende no como un simple andar, sino como una acción resultado de una reflexión e investigación continua sobre la realidad; pero no solo para conocerla, sino para transformarla” (Bernal, 2010, p.62). Por ende, se debe tener en cuenta el contexto socioeconómico y cultural en el cual participan los sujetos objetos de estudio para que puedan proponerse e implementarse las alternativas de solución a sus problemas y necesidades sentidas y estudiadas.

Asimismo, la meta de la Investigación Acción participativa es lograr que el sujeto de la investigación sea autogestor del proceso de autoconocimiento y la transformación de sí mismo. En este sentido, se interesa de manera especial dinamizar la capacidad del sujeto de investigación. De esta manera, se percibe que el objetivo de la investigación recae en los individuos a los que se busca solucionar un problema determinado, y que este también debe estar predispuesto en lo que se necesite, ya que la investigación finalmente buscará proponer mejoras y soluciones.

Por otro lado, Flick considera que el enfoque de la Investigación Acción involucra a las personas o instituciones en la planificación y, algunas veces en la puesta en práctica de investigaciones que desean producir resultados relevantes para ellas (2015, p.25). Establecer el contacto con las organizaciones desde un principio colaborará a que la investigación pueda

concretarse más fácilmente, por lo que no debe olvidarse, sino más bien debe incluirse desde un inicio para que se cumpla de forma efectiva.

En la siguiente sección detallaremos los métodos de investigación a ser usados acorde a la metodología escogida.

3. Método

Como podemos recordar, la metodología de Investigación Acción trabaja en base a una investigación cualitativa. Por ello en esta parte, se detallarán los rasgos más significativos de este tipo de investigación, así como el método elegido para el presente trabajo y sus principales características. Este tipo de investigación es recomendada especialmente cuando hay pocos estudios en relación a un tema o inclusive a un grupo de personas con características en común (Hernández et al., 2010a, p. 17). Asimismo “...proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (Hernández et al., 2010b, p. 364).

En su libro Metodología de Investigación, el autor propone que en el proceso de investigación cualitativa es importante la revisión de literatura, la cual ha ido detallada en el segundo capítulo. Esta sirve para detectar conceptos claves, nutrirse de ideas en relación a métodos de recolección de datos y análisis, así como también considerar los errores cometidos por terceros y mejorar el entendimiento de datos.

A diferencia de una investigación cuantitativa, las hipótesis de trabajos cualitativos son generadas en el transcurso de la investigación y se caracterizan por ser generales, flexibles, emergentes y contextuales. (Hernández et al., 2010b, p.370)

Es preciso que exista una exploración inicial del contexto seleccionado, que en nuestro caso es el sector de consumo masivo, para lo cual se necesita resolver algunas cuestiones:

1. ¿Me conocen en dicho ambiente? ¿cómo puedo manejarlo sin afectar la investigación?
2. Soy muy distinto a los participantes del estudio y mi cotidianidad no tiene que ver con el ambiente. ¿Cómo puedo manejarlo?
3. ¿Qué significados tiene para mí el contexto? ¿Puedo manejarlo?

Luego de haber identificado el problema y haberse planteado estas preguntas, se obtiene como resultado que no existe inconvenientes o impedimentos que dificulten el desarrollo de nuestra investigación.

Además, el autor brinda recomendaciones para el acceso y recolección de datos en los ambientes recogidos. En primer lugar, desarrollar relaciones, la cual consiste en ganar la confianza de las personas que ayudan a controlar el ingreso de los participantes, así como también aprovechar la red de contactos. Luego, elaborar una historia de la investigación, es importante tener un breve discurso de lo que consiste nuestro trabajo.

Por otra parte, la investigación cualitativa para Flick (2015) parte de la noción de la construcción social de las realidades sometidas a estudio y se interesa en las perspectivas de los participantes, las prácticas cotidianas y el conocimiento cotidiano que hace referencia a la situación estudiada. De esta forma, los métodos utilizados en ella deben ser apropiados a esa situación y han de ser lo bastante abiertos para permitir una comprensión de proceso o relación.

De igual forma, el autor menciona que en este tipo de investigación la intención es: “cambiar el problema estudiado o producir conocimiento que sea relevante para producir o promover soluciones a problemas prácticos” (Flick, 2015, p.25). Cabe resaltar que la investigación girará en torno a la dirección que esta se enfoque para obtener mejores resultados.

No obstante, Ruiz menciona que el análisis cualitativo surge de aplicar una metodología específica orientada a captar el origen, el proceso y la naturaleza de estos significados que brotan de la interacción simbólica entre los individuos, son los métodos cualitativos los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, es decir, captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático (2012, p.17). El autor se refiere a que el investigador podrá dar una mejor orientación a su trabajo si lo ve desde la perspectiva interior, sin dejar pasar por desapercibido a los individuos estudiados y pequeños detalles que pueden resultar relevantes para el producto final.

Por otra parte, la investigación cualitativa no tiene que ver tanto en la aplicación formalizada de rutinas metodológicas como ocurre con la investigación basada en mediciones. Por el contrario, la intuición en el campo y el contacto con sus miembros, pero tomando en cuenta también un método específico representa un papel mucho mayor.

El autor además menciona las características de los métodos cualitativos, entre las cuales se encuentran que su objetivo es la captación y reconstrucción de significado, como comportamientos y actos más que describir hechos sociales. Luego, su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico más que números y test estadísticos. Además, su modo de captar la información es flexible y desestructurado, puesto que se prefiere recoger información a través de entrevistas que de estadísticas. Por otro lado, el procedimiento que sigue es más inductivo que deductivo, con ello en la investigación cualitativa se prefiere intentar reconstruir a través de datos

recogidos. Al final, se tiene que la orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora, lo cual implicaría que la investigación pretende captar todo el contenido de experiencias y significados en un solo caso. (2012, p.23)

Ruiz esclarece que la metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa, es decir, que el acierto del investigador depende no de la metodología que utiliza sino del acierto en aplicarla en aquellos casos específicos para los que está más adaptada.

Por esta razón, se podrá afirmar que la metodología cualitativa no es incompatible con la cuantitativa, y que más bien en algunas ocasiones es recomendable la combinación de las dos. En nuestro caso, para el desarrollo de la investigación se optó por elegirse el paradigma Humanista Radical, el cual plantea que se pueda utilizar métodos pertenecientes tanto a la metodología cualitativa como cuantitativa, lo que podría dar la oportunidad de ampliar la investigación con el uso de ambas.

Por otra parte, el diseño de la metodología cualitativa estará caracterizado por poseer algunas características: flexibilidad, provisionalidad, totalidad y proximidad. En lo que se refiere a flexibilidad supone que las decisiones pueden ser alteradas a lo largo de la investigación, mientras que provisionalidad se refiere a que se puede recurrir a esquemas de investigaciones sugeridos o utilizados por investigadores anteriores que sirvan como conocimientos de una experiencia anterior que puedan aportar a esta. La totalidad va relacionada a que en la investigación cualitativa equivale a una comprensión global, por muy limitado o reducido que sea el contenido del tema que aborda. No obstante, se considera a la proximidad como un requisito indispensable pues mediante esta se impulsa a no perder el contacto con la realidad inmediata.

Además, para la determinación del diseño deben abarcarse y comprenderse otros pasos como la fijación de espacios, compromisos de actuación, programas de trabajo y un esquema teórico explicativo. Entonces, una vez que se comprende la existencia de las características de la investigación cualitativa y el diseño de la misma se puede pasar a determinar la muestra que se utilizará.

Cuando se trata del muestreo en investigación cualitativa, Flick establece que las muestras deben ser representativas para permitir referir a las poblaciones los hallazgos procedentes de la misma. Asimismo, en la mayoría de los casos no se guía por una selección formal de una parte de la población existente o supuesta, sino que más bien sus propuestas giran en torno a un concepto de propósito. Como fue mencionado anteriormente la investigación cualitativa va ligada al propósito de esta en sí mismo, lo cual también implica la decisión de la muestra.

Por otra parte, Flick indica que al orientarse en un determinado campo de estudio, se desarrolla cada vez más conocimientos sobre este y las personas que hay en él. Por lo tanto, el procedimiento en el muestreo y la selección de personas puede cambiar sobre la marcha. (2015, p.53)

Por ello, debe gestionarse la diversidad de manera correcta, de modo que se puede captar la variedad según lo que requiera cada método seleccionado. Cada tipo de muestreo puede perseguir metas y objetivos distintos, pero la intención finalmente es recopilar la información de la mejor manera posible que sea pertinente al trabajo de investigación.

Muchas veces las propuestas de investigación se basan en una relación poco realista entre las tareas planificadas, recursos y personas que se pueden llegar a necesitar. De esta manera, es preciso considerar algunos recursos como: el tiempo y recursos técnicos, dinero, y experiencias y destrezas (Flick, 2015, p.78). Se mantiene la necesidad de elaborar un propio conocimiento sobre el alcance y los límites de los métodos cualitativos específicos y sobre el modo en que se utilizan en la práctica diaria.

En primer lugar, es importante determinar el tiempo que conllevará la investigación para que se pueda establecer de cuánto es que se dispone para la realización de los diferentes métodos, así como para localizar a las personas que son objetos de la investigación, organizar las citas y realizar los desplazamientos correspondientes. Por otra parte, el dinero es otro recurso que también debe considerarse, por lo que las cifras dependerán de las necesidades de cada proyecto individual y las condiciones propias en las que se tendrá que trabajar. Finalmente, se encuentran las destrezas necesarias para realizar el proyecto de investigación, es decir, haber adquirido experiencia en el uso de los métodos que se buscan aplicar.

“Planificar y diseñar la investigación es una cosa hacerla en el campo y con personas reales es otra.” (Flick, 2015, p.84). Con esta idea el autor nos da a conocer que así como es que se necesitan algunos recursos, también pueden presentarse algunos obstáculos que pueden complicar el desarrollo de una investigación. A continuación se detallarán los problemas relacionados con estos identificados por el autor y asociados al uso de los métodos de la investigación cualitativa.

Uno de los obstáculos que pueden presentarse es no encontrar acceso al campo, este puede complicarse por diferentes razones. Por un lado, cuando se trata de personas que son difíciles de ubicar o de quienes es difícil acceder, se tendrá que ir en busca de las instituciones en las que estas trabajan a fin de encontrarlas. Luego, otro problema que puede aparecer y del cual debe reflexionarse es descuidar la perspectiva de los participantes, se debe mantener una actitud abierta hacia la información que tengan para ofrecer aparte de las respuestas a sus preguntas, y debe tratar

de ser flexible en el contacto, de manera que pueda registrarse la información pertinente, sin perder de vista el foco de la investigación. Por último, ofrecer asociaciones en lugar de análisis, tras el desarrollo de los métodos como lo son por ejemplo las entrevistas, se reciben muchas declaraciones y datos interesantes que no se esperaban. Por ende, se debe evitar limitarse a establecerse asociaciones con lo que se dijo, sino desarrollar estructuras a partir de los datos obtenidos. Además, al analizar los datos es importante mantener una perspectiva teórica y crítica sobre lo que se ha obtenido e identificar patrones en ellos.

En síntesis, si bien es cierto la investigación cualitativa tiene grandes ventajas para el objeto de nuestra investigación, es necesario también tener en cuenta que existen limitaciones y obstáculos de la misma, así como las diferencias y similitudes con la investigación cuantitativa para evitar caer en errores.

El método que hemos decidido trabajar es la entrevista a profundidad, la cual se describirá a continuación.

Definimos una entrevista como “...una conversación profesional específica con una asimetría de poder clara entre el investigador y el sujeto” (Kvale, 2011, p. 38).

En este caso, el sujeto puede ser la persona que tenga más poder al ser la fuente de conocimiento para el investigador. Según el autor, cuando el entrevistador interroga a su entrevistado, rara vez entra en conflicto con lo expresado por este último, aceptando su argumento como veraz.

De acuerdo a José Ruiz, la entrevista “es una técnica para obtener que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación” (2012, p. 166). Con este método es posible “intimar” con el encuestado con el fin de hacer el momento más cómodo y este se sienta en confianza para transmitir sus experiencias personales.

Por otro lado, Kvale nos menciona que la investigación con entrevistas involucra siete etapas: organización temática, diseño, entrevista, transcripción, análisis, verificación e informe.

La organización temática “se refiere a la formulación de las preguntas de investigación y a una aclaración teórica del tema investigado” (Kvale, 2011, p. 63). Esto implica definir el tema de investigación, así como dejar en claro el porqué y el qué de la investigación.

En la etapa de diseño se define cómo se va a obtener la información necesaria que responda a los objetivos de la investigación. Se trabaja la guía de preguntas, así como la selección de la muestra que participará en el proceso. Como tercera etapa, tenemos la realización de la entrevista, que implica la recolección de datos en sí.

En la etapa de transcripción, el investigador va transcribiendo y ordenando los datos con el fin de pasar a la siguiente etapa, que sería el análisis de la información recolectada. En la etapa de verificación se trabaja la fiabilidad y coherencia de lo recolectado, para finalmente pasar a la etapa de informe, donde se materializa los resultados de la investigación y entrega del aporte del trabajo (Kvale, 2011, p. 62).

Por otro lado, el autor afirma que no hay un número de personas predeterminado que necesariamente deban ser entrevistados para conseguir la data precisa. Es el dueño de la investigación quien decide el número de entrevistados que le permitirá obtener la información que necesita. Sin embargo, se menciona que “si el número es demasiado pequeño es difícil generalizar...si el número de sujetos es demasiado grande, apenas habrá tiempo para hacer análisis perspicaces de las entrevistas” (2011, p. 70).

Steiner Kvale recomienda también cuándo el uso de las entrevistas no es apropiado. Una situación es cuando se busca una respuesta para un proyecto con poco tiempo de elaboración, así también cuando se busca inferir el comportamiento de grupos. Asimismo, si se quiere conocer las interacciones de las personas y su entorno, se podrían usar otras herramientas como la observación. En general, podemos deducir que toda investigación que busque estudiar las relaciones de las personas con terceros no debería tener a las entrevistas de investigación como método de trabajo.

El autor hace una clasificación de entrevistas de acuerdo a su propósito: entrevistas factuales, entrevistas conceptuales, entrevistas de grupo de discusión, entrevistas narrativas, entrevistas discursivas y entrevistas de confrontación.

Según Kvale (2011, pp. 99 – 104), la entrevista factual se refiere a la obtención de información en base a hechos y no solo perspectivas y significados de los entrevistados. Las entrevistas conceptuales buscan clarificar un concepto objeto de la investigación, así como registrar la posición con respecto al concepto. Las entrevistas de grupos de discusión, hace referencia a estos grupos como “adecuadas para estudios exploratorios en un dominio nuevo, ya que la animada interacción colectiva puede suscitar más opiniones expresivas y emocionales espontáneas de las que surgen en las entrevistas individuales, a menudo más cognitivas” (Kvale, 2011, p. 101). Las entrevistas narrativas buscan recolectar una historia, a través de la trama y estructura de su relato que puede darse de forma espontánea o provocada por el encuestador. En cuanto a las entrevistas discursivas tiene como enfoque el estudio del discurso y las variaciones que pueden darse en el transcurso de la misma. Finalmente en las entrevistas de confrontación se busca que la persona auto explore sus argumentos: “La persona que responde, provocada por los retos de interacción e información de la situación de entrevista, se convierte en una especie de

investigador de propio derecho, componiendo activamente el significado por medio de una investigación situada, asistida...” (2011, p. 104).

Desde el punto de vista de Ruiz (2012, p. 168), las entrevistas pueden clasificarse de acuerdo a 3 tipos de características: a cuántas personas va dirigida (individual o grupal), de acuerdo al número de temas de la conversación (biográficas o monotemáticas, la última enfocándose a un tema en específico), y la dirección de las entrevistas (estructurada o no estructurada).

Ruiz (2012, p. 169 – 179) hace una mención de las diferencias entre las entrevistas estructuradas y no estructuradas. En la entrevista estructurada se busca más la explicación que la comprensión, así como la minimización de los errores. La interacción se da mediante el estímulo-respuesta, asumiendo que la información es verdadera. Mientras tanto, el entrevistador ya cuenta con una guía de preguntas trabajadas y es el que controla el rumbo de la investigación. El entrevistador también suele no alterar o improvisar preguntas durante el transcurso de la misma. Finalmente las respuestas se graban de acuerdo al sistema de codificación previamente establecido.

Por otro lado, tenemos las entrevistas no estructuradas, donde el objetivo es lograr más la comprensión que la explicación. El entrevistador suele no tener un esquema fijo de preguntas y controla el curso de la entrevista de acuerdo a las respuestas de las respuestas del encuestado. Además puede alterar el orden y la forma de sus preguntas, inclusive añadiendo aquellas que sean necesarias: hay una suerte de improvisación en las preguntas. Por último la codificación de las respuestas es abierta y flexible a la data recolectada.

El otro método que puede emplearse como parte de la Investigación Cualitativa son los grupos de discusión (*focus group*, en inglés). Según Rosaline Barbour:

La expresión “entrevista de grupo de discusión”, que aparece con más frecuencia en las solicitudes de becas y en las revistas centradas en la práctica, es una curiosa designación híbrida que da a entender, al menos para mí, que el objeto de la intervención es entrevistar a un grupo, al que se considera en posesión de una visión de consenso, más que el proceso de crear ese consenso vía la interacción en un “debate de grupo de discusión” (Barbour, 2007, p. 25)

Esto significa, que se reúne a un grupo de personas con características similares, en comportamiento, actitudes, gustos, entre otros para crear una discusión en torno a un tema propuesto, y dirigido por un moderador.

En cuanto a la investigación se ha determinado elaborar entrevistas entre las cuales se encuentran las dirigidas hacia jóvenes profesionales pertenecientes a la Generación Y así como a especialistas y empleadores, ya que nos permitirá recolectar información de forma más amplia y profundizar conceptos relevantes.

En la siguiente sección detallaremos las herramientas que aplicaremos a las personas objeto de la investigación, así como los respectivos protocolos a seguir con cada uno de ellos, es decir, el discurso de presentación y cierre, el tamaño de la muestra, entre otros.

4. Herramientas

Como vimos en la sección anterior, el método elegido para el presente trabajo es la entrevista en profundidad. En esta parte, detallaremos el trabajo correspondiente al método seleccionado, así como también describiremos los aspectos que estimamos convenientes para la elección de la muestra y su validación a través de la información recolectada.

4.1 Entrevistas a profundidad

Como se vio en la sección anterior, las entrevistas a profundidad permiten un acercamiento más personal a experiencias personales y puntos de vista de los entrevistados, así como su opinión y posición frente a ciertos temas.

Para este trabajo, se ha decidido trabajar tanto con entrevistas estructuradas y no estructuradas. Como público objetivo tenemos a profesionales, es decir, personas que se desempeñan en el área de Recursos Humanos, psicólogos, psiquiatras, *coaches* y gerentes. Por otro lado, también se realizarán entrevistas a jóvenes profesionales de la Generación Y, a fin de contrastar la información obtenida con las correspondientes a los profesionales. La descripción del perfil se realizará en la subsección de perfiles.

En las siguientes sub secciones se procederá a definir el muestreo, protocolo, guía de preguntas y consentimientos informados.

4.1.1. Perfiles

Antes de iniciar la investigación es necesario definir el perfil de la persona objeto del estudio. A continuación se describirá los requisitos que deberá cumplir los investigados.

a. Psicólogos-psiquiatras

Para este trabajo nos gustaría contactar con Psicólogos y Psiquiatras ya que ellos tienen conocimiento sobre el comportamiento humano. Asimismo, nos podrán ayudar a dar una definición en cuanto al perfil del joven de la Generación Y, y trabajar conceptos claves como desarrollo humano en las empresas y su significado desde su perspectiva profesional.

El perfil del Psicólogo y Psiquiatra investigado es el siguiente:

- Sexo: Indistinto
- Edad: Mínimo 28 años
- Estudios: Licenciados en Psicología o Medicina con especialidad en Psiquiatría.
- Experiencia laboral: Mínimo 3 años de experiencia ejerciendo su profesión

b. Gerentes

Se realizarán entrevistas a gerentes con la finalidad de que nos brinden desde su perspectiva información acerca del modo de trabajo de los jóvenes de la Generación Y, así como también para definir el perfil que se tiene de un ejecutivo de éxito requerido en las organizaciones para el cual se estaría elaborando la propuesta de desarrollo de la investigación. Por consiguiente, el perfil que requerimos en el caso de los gerentes es el siguiente:

- Sexo: Indistinto
- Edad: Mínimo 35 años.
- Estudios: Contar con estudios de Postgrado (Maestría y/o Doctorado)
- Experiencia laboral: Haber tenido experiencia en alguna gerencia o puesto directivo por un mínimo de 5 años, en especial en alguna empresa de consumo masivo.

c. *Coaches*

Los *coaches* son relevantes en el proceso de nuestra investigación porque tienen un contacto directo con ejecutivos claves de empresas reconocidas y desde su punto de vista se nos puede brindar un acercamiento a las habilidades y competencias que son valoradas dentro de la organización. A continuación se detalla el perfil del *coach*:

- Sexo: Indistinto
- Edad: Mínimo 30 años.
- Estudios: Licenciados en Educación, Medicina, Psicología y Administración, con cursos de especialización en *Coaching*.
- Experiencia laboral: Haber ejercido el *Coaching* por un mínimo de 4 años.

d. *Especialistas de Recursos Humanos*

Con respecto a las personas que se desempeñan en el área de Recursos Humanos, y a los cuales denominaremos Especialistas de Recursos Humanos se ha optado por dividir y enfocar las preguntas en función a las áreas de Reclutamiento y Selección, y de Capacitación y Desarrollo. Por el lado de Reclutamiento y Selección nos permitirá conocer las competencias buscadas en jóvenes profesionales; por el lado de Capacitación y Desarrollo, buscaremos conocer cómo se da el proceso de capacitación y desarrollo.

El perfil requerido para nuestra investigación es el siguiente:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: Mínimo 28 años.
- Estudios: Licenciados en Administración, Ingeniería Industrial, Derecho, Psicología, Gestión y Alta Dirección, y carreras afines.
- Experiencia laboral: Mínimo 5 años en el área de Recursos Humanos, y/o haber tenido a su cargo un mínimo de 3 personas (rol de jefe).

e. *Generación Y*

Los jóvenes profesionales de la generación Y que trabajan en empresas de consumo masivo son relevantes en el proceso de nuestra investigación, puesto que se quiere conocer sus expectativas, gustos, inquietudes para determinar el perfil que estos tienen y contrastarlos con la

versión occidental, y además porque son los beneficiados de la propuesta de plan de desarrollo que se desarrollará como objetivo final de nuestro estudio.

En cuanto al perfil del representante de la Generación Y deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener entre 20 a 28 años.
- Encontrarse trabajando, o contar al menos con experiencia laboral de 6 meses en una empresa del sector de consumo masivo.
- Posición laboral: indistinto en un área administrativa.
- Ser estudiante universitario o egresado universitario.
- Sexo: indistinto.
- Lugar de Residencia: Lima Metropolitana
- Estudio: Contar con estudios de la rama de Administración, Contabilidad, Economía, Psicología y/o Ingeniería Industrial en universidades privadas.

4.1.2. Muestreo

Acorde a la teoría expuesta en la sección *Métodos*, un mayor número de participantes en las entrevistas a profundidad no implica mayor calidad en la data recolectada; sin embargo, un mayor número de entrevistados puede dar mayor firmeza a las conclusiones obtenidas.

Como se comentó antes, las entrevistas se realizarán tanto a profesionales entre los cuales están especialistas en Recursos Humanos, *coaches*, gerentes y psicólogos (perfil definido en la sub sección Perfiles) así como también a los jóvenes de la Generación Y.

Con respecto al sector en el que nos enfocamos, las empresas de consumo masivo consideradas en la muestra estudiada se caracterizan por ser empresas grandes, multinacionales en la mayoría de los casos, así como también con filiales en otros países. Estas características nos permiten delimitar un perfil común en las organizaciones estudiadas y poder tomar las respuestas de nuestros entrevistados con mayor validez ya que finalmente todas sus respuestas van englobadas con este patrón de empresas.

Entre las categorías que se tomaron en cuenta en el trabajo de campo se encuentran, alimentos, bebidas y cuidado personal y de hogar, teniendo un total de 9 empresas de consumo masivo:

En el caso de los jóvenes de la Gen Y, se utilizará las entrevistas estructuradas, ya que se buscará encontrar patrones en común sobre ciertos conceptos definidos por el equipo de investigación. Con respecto a los especialistas, profesionales de diferente índole, se usarán las entrevistas no estructuradas, ya que de la información obtenida haremos repreguntas en caso se justifique la necesidad.

En cuanto al método de muestreo, basándonos en los tipos de muestreo en una investigación cualitativa, se ha optado por elegir el método de bola de nieve, el cual se caracteriza por lo siguiente:

El método de bola de nieve permite elegir determinadas personas que presenten características muy especiales, una vez identificadas, con la información disponible, se les pide que ubiquen a otros miembros de la misma población de estudio, sea por familiaridad, conocimiento o facilidad de acceso. La muestra se genera en forma progresiva, resultado de cada sujeto proponga a otras personas que conozcan (Mejía, 2002, p. 122).

El autor expresa que dicho método de muestreo se utiliza cuando es difícil ubicar a individuos de una población en especial, en nuestro caso personas de ocupaciones específicas que trabajan en un determinado sector, es decir, consumo masivo. Asimismo, este método facilita estimar las características poco comunes de una población.

Por otro lado, la principal limitación que se enfrenta está en que el informante inicial condiciona al resto, pudiendo producirse cierto sesgo en la información. Sin embargo, este tipo de muestreo no fue característico de todo el estudio, se hizo énfasis en este método en el caso de los jóvenes de la Generación Y.

En este sentido, la muestra obtenida a través de este método es un procedimiento que es recomendable utilizar para investigaciones con fines exploratorios, como lo es en el caso de la muestra.

Se determinó realizar entrevistas a 19 personas de la Generación Y, todas ellas deberán cumplir el perfil detallado en la sección anterior. Por otro lado, en cuanto a los profesionales, se procederá a entrevistar a un mínimo de 3 personas por profesión y/o cargo que cumplan con el perfil descrito, teniendo como resultado un total de 16 entrevistados.

A continuación se mostrará un resumen de todas las personas que han sido entrevistadas de acuerdo a la categoría perfiles. En el cuadro se apreciará una codificación y la descripción del perfil por el cual fue seleccionado. En el caso de los jóvenes, a diferencia de los especialistas, se mantendrá los datos personales como anónimos, ya que se optó por respetar la confidencialidad de la información brindada sobre sus centros laborales.

Tabla 2: Descripción de la muestra-Coaches

TIPO	PERFIL
C1	Con estudios en educación, psicoterapia y <i>coaching</i> . Tiene experiencia trabajando con empresas medianas.
C2	Médico cirujano de la UPCH, con estudios en psicoterapia analítica. Tiene experiencia trabajando como <i>coach</i> para empresas privadas con mandos medios y jefes de áreas.
C3	Tiene 13 años trabajando como <i>coach</i> y miembro asociada de la ICF, profesora en la escuela de postgrado de la UPC
C4	Gerente General de ERRonald enfocada al <i>Outplacement</i> , Desarrollo y <i>Coaching</i> Ejecutivo. Ha trabajado varios estudios sobre la Generación Y peruana. Cuenta con 30 años de experiencia gerencial corporativa en multinacionales norteamericanas, una de estas de consumo masivo de bebidas.

Tabla 3: Descripción de la muestra-Gerentes

TIPO	PERFIL
G1	Tiene 11 años de experiencia como Gerente de Recursos Humanos en empresas de consumo masivo. Cuenta con una maestría en Recursos Humanos.
G2	Psicólogo de la PUCP, lleva trabajando. 20 años en temas educativos en la UPC en el área de desarrollo académico. Tiene un MBA y experiencia dirigiendo instituciones educativas
G3	Gerente General de ERRonald enfocada al <i>Outplacement</i> , Desarrollo y <i>Coaching</i> Ejecutivo. Ha trabajado varios estudios sobre la Generación Y peruana. Cuenta con 30 años de experiencia gerencial corporativa en multinacionales norteamericanas, una de estas de consumo masivo de bebidas.

Tabla 4: Descripción de la muestra-Psicólogos

TIPO	PERFIL
P1	Psicólogo y administrador, con experiencia en programas de MBA viendo temas de desarrollo de habilidades gerenciales.
P2	Psicóloga con experiencia en empresas trabajando psicoterapia.
P3	Psicólogo de la PUCP, tiene experiencia viendo temas de desarrollo e investigación, como trabajo en consultoras.
P4	Psiquiatra y profesor en la UNMSM.
P5	Psicólogo de la UNMSM, con un MBA en la ESAN, estudios en Inglaterra, Bélgica y Francia. Actualmente es profesor en la escuela de postgrado de la ESAN.
P6	Psicólogo organizacional con 7 años de experiencia trabajando en el área de Recursos Humanos, incluyendo 4 años en el sector de consumo masivo.
P7	Psicólogo de la PUCP, lleva trabajando 20 años en temas educativos en la UPC en el área de desarrollo académico. Tiene un MBA y experiencia dirigiendo instituciones educativas.

Tabla 5: Descripción de la muestra-Especialistas de Recursos Humanos

TIPO	PERFIL
E1	Con más de 10 años de experiencia en el mercado de consumo masivo del área de Recursos Humanos, siendo actualmente Jefa de Recursos Humanos en una empresa de consumo masivo de alimentos.
E2	Administrador de la UPC, con 3 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, desempeñándose actualmente en el área de desarrollo.
E3	Psicólogo organizacional con 7 años de experiencia trabajando en el área de Recursos Humanos, incluyendo 4 años en el sector de consumo masivo.
E4	Tiene 15 años de experiencia como especialista en Recursos Humanos. Ha visto procesos de selección y administración de personal, capacitación, entre otros.
E5	Con experiencia en consultoras y empresas de distribución. Trabaja en el área de Recursos Humanos viendo procesos de selección y desarrollo.
E6	Tiene 11 años de experiencia como Gerente de Recursos Humanos en empresas de consumo masivo. Cuenta con una maestría en Recursos Humanos.
E7	Psicólogo de la PUCP, lleva trabajando 20 años en temas educativos en la UPC en el área de desarrollo académico. Tiene un MBA y experiencia dirigiendo instituciones educativas.

Tabla 6: Descripción de la muestra- Generación Y

TIPO	PERFIL
M1	Tiene 25 años, de la carrera de Administración de Empresas de la UP, con 12 meses de experiencia en empresas de consumo masivo de alimentos y bebidas.
M2	Tiene 26 años, de la carrera de Gestion y Alta Direccion de la PUCP, con 15 meses de experiencia en consumo masivo de cuidado personal y del hogar.
M3	Tiene 22 años, de la carrera de Psicologa de la PUCP, con 7 meses de experiencia en consumo masivo de alimentos y cuidado del hogar.
M4	Tiene 23 años, de la carrera de Economía de la UNMSM, con 6 meses de experiencia en consumo masivo de cuidado personal y del hogar.
M5	Tiene 26 años, de la carrera de Gestión y alta Direccion de la PUCP, con 18 meses de experiencia en empresas de consumo masivo de alimentos y cuidado personal y del hogar.
M6	Tiene 23 años, de la carrera de Administracion de Empresas de la UP, con 24 meses de experiencia en consumo masivo de alimentos.
M7	Tiene 24 años, de la carrera de Gestion y Alta Direccion de la PUCP, con 18 meses de experiencia en consumo masivo de alimentos.
M8	Tiene 24 años, de la carrera de Gestion y Alta Direccion de la PUCP, con 23 meses de experiencia en consumo masivo de alimentos y cuidado del hogar.
M9	Tiene 25 años, de la carrera de Gestion y Alta Dirección de la PUCP, con 30 meses de experiencia en consumo masivo de alimentos.
M10	Tiene 26 años, de la carrera de Ingenieria Industrial de la PUCP, con 51 meses de experiencia en empresas de consumo masivo de bebidas, alimentos y cuidado del hogar.
M11	Tiene 22 años, de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, con 6 meses de experiencia en consumo masivo de bebidas.
M12	Tiene 25 años, de la carrera de Ingeniería Industrial de la PUCP, con 48 meses de experiencia en consumo masivo del cuidado personal y del hogar.
M13	Tiene 26 años, de la carrera de Ingenieria Industrial de la PUCP, con 35 meses de experiencia en empresas de consumo masivo de bebidas, y cuidado personal y del hogar.
M14	Tiene 25 años, de la carrera de Gestion y Alta Dirección de la PUCP, con 6 meses de experiencia en consumo masivo de alimentos.
M15	Tiene 25 años, de la carrera de Ingeniería Industrial, con 24 meses de experiencia en consumo masivo de bebidas.
M16	Tiene 23 años, de la carrera de Gestion y Alta Direccion de la PUCP, con 18 meses de experiencia en consumo masivo del cuidado personal y del hogar.
M17	Tiene 22 años, de la carrera de Economia de la UNMSM, con 15 meses de experiencia en consumo masivo de alimentos.
M18	Tiene 26 años, de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, con 54 meses de experiencia en consumo masivo de bebidas.
M19	Tiene 23 años, de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, con meses de experiencia en consumo masivo de alimentos.

4.1.3. Limitaciones de la muestra

Al realizar el presente estudio se han presentado ciertas limitantes, las cuales no han permitido garantizar la total veracidad del trabajo desarrollado. Asimismo, vale recalcar que esta es una investigación exploratoria, ya que el tema ha sido poco investigado y por lo cual estaríamos ofreciendo un aporte con nuestro trabajo.

Como primer limitante no se ha tenido acceso a todas las empresas de consumo masivo en el país. Sin embargo, hemos podido realizar entrevistas a colaboradores de las empresas de consumo masivo más representativas, que se caracterizan por ser empresas transnacionales.

En segundo lugar, inicialmente se intentó realizar entrevistas a, por lo menos, un representante de cada área perteneciente a este grupo de empresas previamente seleccionadas, y aunque no se logró en su totalidad, sí se entrevistaron a miembros de las áreas principales de consumo masivo como Comercial, Ventas y Marketing.

Luego, otra limitante encontrada fue la confidencialidad exigida por algunos de los entrevistados, los cuales nos especificaron que no sea revelada su identidad ni la de la empresa, decisión que ha sido respetada en la investigación. Esto se vio reflejado en las personas que trabajan en las empresas de consumo masivo y que en muchos casos, su política interna de confidencialidad no les permite brindar información de ellas ya que existe el riesgo de dañar su integridad. Los perfiles involucrados fueron los jóvenes de la Gen Y, los gerentes, y especialistas de Recursos Humanos. Mientras que los profesionales externos a las organizaciones (*coaches* y psicólogos) no tenían problemas en revelar su identidad para este estudio.

Por otro lado, se encontró como limitante la poca disponibilidad de entrevistados en cuanto a tiempos, y aún más la dificultad de juntar a todos para la realización de grupos de discusión.

Finalmente, debe tomarse en cuenta que los resultados y hallazgos encontrados se basan en el grupo de especialistas y miembros de la Generación Y estudiados, por lo cual cada vez que se haga referencia a los términos “jóvenes de la Gen Y” y “especialistas”, nos estaremos refiriendo a la muestra en mención.

4.1.4. Protocolo

En esta sección se describirá los pasos a seguir desde el contacto con la persona entrevistada hasta la realización de la entrevista. Se manejará un mismo protocolo para todos los perfiles referentes a especialistas que participarán en las entrevistas a profundidad:

Todo contacto de participante se realizará por correo electrónico. Si durante 2 días la persona no ha contestado el mensaje, se enviará un nuevo correo a manera de recordatorio. En caso la persona no conteste este segundo mensaje, se procederá a realizar una llamada telefónica, siempre y cuando se cuente con esta información. Si la persona no accede a la entrevista, se agradecerá de igual manera por su tiempo. En caso la persona sí acceda, se establece la fecha de la entrevista que se ajuste a la persona requerida para esta y se hace mención brevemente al consentimiento informado.

Luego, un día antes previo a la entrevista se enviará un correo agradeciendo y haciendo un recordatorio de la realización de esta. Toda entrevista tiene como objetivo, en principio, ser grabada, a menos que la persona no esté de acuerdo con esta condición lo cual quedará registrado en el consentimiento informado.

Para el día de la entrevista, el equipo de investigación acudirá con ropa formal y se accederá al lugar elegido con mínimo 15 minutos de anticipación. Todos los instrumentos de apoyo deben estar en correcto funcionamiento, por ejemplo, grabadoras de voz, *tablets*, entre otros.

Por otro lado, una vez que se esté frente a frente con el entrevistado se agradecerá nuevamente por el tiempo que nos brinda y se dará un pequeño discurso sobre el tema de investigación y por qué su aporte nos parece valioso. Luego de ello se explicará sobre el consentimiento informado y se procederá a la firma de ella. Todo esto se verá resumido en el siguiente discurso:

Buenas días/tardes, (nombre de la persona), somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Actualmente nos encontramos trabajando en nuestra tesis de pregrado para obtener el grado de bachiller y licenciatura de nuestra carrera. Para ello, como parte de nuestra investigación realizaremos entrevistas a diferentes profesionales, con el fin de enriquecer la información. Por ello, de antemano, agradecemos su tiempo y disposición para esta entrevista.

Asimismo le comentamos que la información brindada será tratada de forma profesional y será utilizada estrictamente con fines académicos. Para ello nos gustaría su aprobación para el uso, análisis, divulgación y grabación de la entrevista.

Una vez firmado el consentimiento informado, se dará inicio a la entrevista; esta deberá seguir la lista de preguntas, sea una entrevista estructurada o no. En caso la entrevista sea no estructurada, se trabajará previamente los temas que desean ser abordados, para dar un orden, mas no se redactarán las preguntas en específico. Cada entrevista siempre perseguirá un objetivo previamente definido.

Tras la culminación de la entrevista se preguntará al encuestado si desea agregar información o hay algún otro dato que le gustaría compartir, así como interrogantes con respecto a la investigación, esto con el fin de que si el tema le parece interesante pueda darnos información adicional que no había considerado anteriormente, o también que pueda recomendarnos algún contacto para el proceso de investigación. Es por ello, que el equipo de investigación siempre debe estar muy dispuesto a explicar el objetivo de la tesis ya que podría obtener data útil sin habérselo propuesto.

Con respecto a las entrevistas a realizarse con jóvenes de la Generación Y, el contacto se realizará mediante publicaciones en la red social *Facebook*, así como también envío de correos electrónicos y referencias de conocidos, y seguirá la misma línea de los especialistas. El contacto incluirá también a egresados.

4.1.5. Guía de preguntas

A continuación se detallará la guía de preguntas para todos los profesionales participantes en la investigación. Asimismo, se encontrarán las preguntas dirigidas a los jóvenes profesionales de la Generación Y pertenecientes al sector consumo masivo. Cabe recalcar, que todas ellas han

sido elaboradas con el fin de responder a los objetivos del trabajo y de la matriz de consistencia, que ha sido descrita en el Capítulo 1.

Asimismo, nos gustaría resaltar que esta guía de preguntas no es permanente, por lo cual puede ser modificada durante el transcurso de la investigación según sea necesario. En el caso de la guía de preguntas realizadas a la Generación Y, se hizo algunas modificaciones (preguntas adicionales) las cuales nos permitieron conocer un poco más sobre el perfil sin cambiar sustancialmente los resultados.

Como fue mencionado previamente se optó por estructurar diferentes perfiles, cada uno de los cuales son requeridos para lograr los objetivos de la investigación. Por ello, es que las preguntas detalladas a continuación se encuentran divididas por cada uno de estos perfiles definidos anteriormente.

a. Psicólogos-psiquiatras

Las preguntas dirigidas a psicólogos y psiquiatras están orientadas a definir el desarrollo humano en las empresas, así como definir un perfil de jóvenes que pertenecen a la Generación Y. Al final del documento (ver Anexo B) se podrá encontrar la relación de las preguntas que responden a los objetivos específicos y también la guía detallada usada con estos profesionales (ver Anexo C).

b. Gerentes

El cuestionario dirigido hacia los gerentes está orientado a conocer sus preferencias en cuanto al impacto de la contratación y permanencia de estos jóvenes profesionales dentro de las organizaciones que dirigen. La relación de las preguntas que responden a los objetivos específicos (ver Anexo B) y el cuestionario completo (ver Anexo D) podrán ser ubicados al término de la tesis.

c. Coaches

Entrevistar a *coaches* nos permitirá conocer la perspectiva de una persona externa a las organizaciones y que trabaja con ejecutivos claves (ver Anexo E). Esto nos dará una referencia de cuáles son esas competencias claves y necesarias para la organización, así como los puestos futuros que a los jóvenes profesionales les esperan. Al igual que en los casos anteriores, se han ordenado las preguntas de acuerdo a los objetivos (ver Anexo B).

d. Especialistas de Recursos Humanos

Los especialistas de Recursos Humanos participan directamente en el desarrollo de todos los empleados de la empresa. Por ello es importante conocer cómo manejan los procesos de capacitación y desarrollo, como los procesos de reclutamiento y selección. La relación de preguntas que responden a los objetivos específicos (ver Anexo B) y la guía de preguntas usada con estos profesionales (ver Anexo F) pueden ser revisados a detalle al final del documento.

e. Generación Y

Finalmente, se encuentran el listado de preguntas dirigida a los jóvenes profesionales de la Generación Y que trabajan en empresas de consumo masivo (ver Anexo G). En este caso se ha determinado enfocar las preguntas en dos aspectos principales: conocer el perfil que tienen y por otro lado vinculadas al plan de desarrollo que se busca proponer finalmente en la investigación. Estas preguntas también están alineadas a los objetivos específicos (ver Anexo B).

5. Consentimientos informados

Como parte de la ética presente en toda investigación, se debe velar porque cada información externa adquirida en las entrevistas sea usada con fines académicos. Para ello se ha elaborado unos formatos de Consentimientos Informados en los cuales los entrevistados brindan su autorización previa para el uso y divulgación de la información brindada. De esta manera, se ha trabajado tres tipos de formatos en base a posibles situaciones que podrían presentarse.

En el primer formato (ver Anexo H), se considera que la persona entrevistada no accede a que ninguna información personal ni la de su organización sean utilizadas. En el segundo formato (ver Anexo I), se considera que la persona sí autoriza a que sus datos personales puedan ser divulgados, mas no los de la organización donde trabajan. En el último formato (ver Anexo J), la persona autoriza la divulgación de sus datos personales y los de su empresa. Este formato va dirigido a los representantes legales y/o gerentes generales de las empresas donde laboran y donde pueden conceder el uso oficial del nombre de la empresa.

6. Pruebas de campo

Al realizar una investigación cualitativa es importante identificar si las herramientas desarrolladas siguen las pautas correctamente. Por esta razón, se consideró pertinente realizar pruebas de campo preliminares para evaluar las guías de las entrevistas planteadas con el fin de que estas puedan ser validadas.

Por ello, las guías utilizadas han sufrido algunos cambios (ver Anexos G, H, I, J y K). Se plantearon mejoras de acuerdo a las sugerencias recibidas en las pruebas de campo, de manera que la información que se pueda recolectar sea más enriquecedora.

Finalmente, se debe tener presente que nuestro paradigma permite que los métodos de la investigación puedan modificarse en la marcha, por lo cual durante la realización de las mismas se han podido hacer repreguntas o sugerir nuevas con el fin de hacer más precisa la información.



CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO

El presente capítulo muestra los principales hallazgos encontrados en la aplicación de las herramientas de investigación propuestas con los grupos de interés establecidos. Asimismo, el contraste de estos con lo descrito en el marco teórico.

Como se mencionó en el capítulo anterior, para trabajar una propuesta de un Plan de desarrollo es necesario conocer las perspectivas de distintos profesionales en cuanto a términos de desarrollo, éxito, y recomendaciones de propuestas de planes de desarrollo. Adicionalmente, es necesario conocer los intereses y expectativas de los usuarios finales de la propuesta de dicho plan, quienes vendrían a ser la muestra elegida, es decir, los jóvenes de la Generación Y que han tenido experiencia laboral en empresas de consumo masivo.

En la primera sección del capítulo, se presentará los resultados del análisis de información primaria, es decir, la información obtenida a través de entrevistas a profundidad, entre estas las realizadas a distintos profesionales como especialistas de Recursos Humanos, *coaches*, psicólogos y psiquiatras, y gerentes se ha podido obtener distintos puntos de vista sobre las perspectivas de desarrollo y perspectivas del perfil del joven de la Generación Y. Seguidamente se procede a presentar las principales opiniones obtenidas en las entrevistas a estos jóvenes. Por último, se muestra un contraste de las conclusiones de ambos grupos para obtener los conceptos importantes y más relevantes de la investigación de campo.

Para el análisis de la información se tomó en cuenta que en la metodología empleada, las preguntas elaboradas responden y están clasificadas de acuerdo al tipo de perfil de entrevistado que se está investigando (gerentes, *coaches*, etc.) y a nuestros tres objetivos específicos (ver Anexos B, C, D, E y F). En base a ello, se agruparon las respuestas teniendo en cuenta esta clasificación inicial, con lo cual se facilitó la comparación de respuesta de acuerdo al tipo de entrevistado, al tipo de pregunta y al objetivo final.

En la segunda sección, la cual se denomina análisis de información secundaria, se recogerán los hallazgos finales obtenidos en la sección anterior, y se realizará un contraste con los conceptos trabajados por los distintos autores mencionados en el marco teórico, donde podremos encontrar similitudes y diferencias, lo que permitirá tener conclusiones a un nivel más amplio y preciso.

Finalmente, se expondrán las conclusiones generales del trabajo de investigación, las cuales serán la base de las características del plan que se desarrollará en el último capítulo de la investigación.

1. Análisis de la información primaria

En esta sección se expondrán los principales hallazgos obtenidos en el trabajo de campo. Se mostrará las perspectivas tanto de especialistas como de la Generación Y estudiada buscando encontrar similitudes y diferencias de manera que se pueda encontrar las conclusiones principales de la investigación. Estos hallazgos serán posteriormente contrastados con los principales puntos del marco teórico a fin de confirmar si lo dicho en la teoría se aplica a la vida real. El análisis se realizará respetando los objetivos específicos de la tesis.

1.1 Análisis del Objetivo 1

El primer objetivo específico de la investigación es Describir y comparar el perfil de los miembros de la Generación Y limeña que laboran en empresas del sector consumo masivo encontrado en nuestra investigación con el perfil descrito en la teoría dominante.

Para ello se desarrollaron entrevistas a distintos profesionales. Entre estos encontramos a gerentes, *coaches*, especialistas de Recursos Humanos y psicólogos los cuales nos comentaron cómo es el perfil de jóvenes que pertenecen a esta generación y las características que han podido percibir. Las respuestas obtenidas de los entrevistados podrán ser revisadas a detalle en el cd adjunto (ver Anexo K).

En este objetivo se presenta principalmente los conceptos que se vinculan a la definición y opiniones diversas sobre el perfil de la Generación Y limeña de nuestra muestra. En el siguiente cuadro se podrá encontrar de forma sintetizada los principales conceptos claves en relación al perfil social y laboral de los jóvenes, así como qué es lo que valoran en su trabajo.

Tabla 7: Cuadro resumen Análisis Objetivo 1

CATEGORÍA	PSICÓLOGOS	COACHES	GEN Y
PERFIL SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - El medio se adapta a ellos - Ideales, sentido a su vida - Nativos digitales. 	No Aplica	<ul style="list-style-type: none"> - Deportes - Salir con amigos - Temas de Responsabilidad Social
PERFIL LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación por el desarrollo y crecimiento profesional - Línea de carrera, retos profesionales (coaches). 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad, varios proyectos, - Convivencia con la tecnología - Trato horizontal - Perspectiva positiva y optimista - Amenaza - Acelerados
VALORAN EN SU TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> - Salario adecuado - Hacer lo que les gusta - Implementar ideas 	<ul style="list-style-type: none"> - Balance de vida personal y profesional - Los gerentes ven que los jóvenes quieren ascender y ser reconocidos de forma rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clima laboral, relación jefe - Flexibilidad de horarios - Ideas escuchadas, - Empresas con prestigio e integridad - Línea de carrera.

Los jóvenes entrevistados nos comentaron las principales características propias de su generación:

- La ventaja clara que siento es que tenemos una mayor tolerancia para los cambios, mayor flexibilidad a intentar ver las cosas de manera diferente, es mucho más fácil para nosotros hacer eso porque no tenemos ni la experiencia ni hemos visto tantas cosas que han sucedido que nos hacen pensar de esa manera (M2, comunicación personal, 25 de noviembre, 2015).
- La ventaja puede ser porque nosotros hemos vivido con la tecnología que todavía para algunas personas mayores que nosotros no le sacan tanto provecho (M3, comunicación personal, 28 de noviembre, 2015).
- Muchas veces nosotros desarrollamos nuestras propias herramientas tanto de desarrollo personal como de trabajo netamente, solemos ser mucho más arriesgados y no tomamos en cuenta muchas veces lo que dices los mayores, nos arriesgamos y lanzamos (M13, comunicación personal, 08 de enero, 2016).

Los jóvenes consideran que a diferencia de otros grupos generacionales tienen una forma de trabajar mucho más rápida (lo cual puede implicar también que se equivoquen). Mientras que los otros grupos son adversos al cambio y no les gusta los riesgos, a estos jóvenes les gusta manejar varios proyectos a la vez, se caracterizan por su adaptabilidad, conviven con la tecnología desde muy temprana edad, tienen facilidad de acceso a la información, les gusta el trato directo y horizontal, cuentan con una perspectiva positiva y optimista en su visión a futuro, buscan

encontrar soluciones rápidas y tienen la capacidad de experimentar varias cosas como crear sus propias herramientas.

La principal desventaja percibida es la experiencia que tienen las otras personas por el tiempo que llevan laborando y el compromiso con la empresa, aunque de este día a día aprenden a lidiar con todo tipo de personas. En esta diversidad generacional en el trabajo, los jóvenes perciben un intercambio de innovación y experiencia, así como también retroalimentación mutua. Aun así algunos de los entrevistados han sentido que las personas de otras generaciones pueden aprovecharse de ellos por lo mismo de que están más tiempo en la empresa.

Consideran que otras generaciones los califica como poco comprometidos y pacientes en sus trabajos, que quieren ascender rápido, pero también que son proactivos y les gusta que se hagan respetar sus derechos y tiempos. Consideran también que son vistos como un buen potencial en su trabajo, persiguen lo que les gusta. Aun así estos intereses pueden cambiar, lo cual puede demostrar inestabilidad. Asimismo, muchos de ellos son conscientes que pueden significar una amenaza para la generación más próxima (Generación X), ya que como se tiene el deseo de crecer, estos tendrían que ser desplazados.

Desde el punto de vista de los especialistas, los psicólogos perciben que los jefes no tienen las habilidades ni conocen la forma para hacer llegar los mensajes de forma eficiente a los grupos generacionales, por lo cual tendrían complicaciones al comunicar sus planes estratégicos o ideas importantes al personal.

Para los psicólogos y *coaches*, los jóvenes tienen muchas iniciativas e ideas al ingresar a una organización, están motivados por el desarrollo y crecimiento profesional, la línea de carrera y los retos profesionales.

Sobre este enunciado, la muestra de Generación Y investigada estuvo totalmente de acuerdo, ya que consideran que el crecimiento profesional es vital para su desarrollo y es un factor relevante a la hora de elegir una organización para trabajar.

A partir de esta última idea, los factores que esta muestra toma en cuenta para elegir su lugar de trabajo son: un adecuado clima laboral, es decir, un lugar donde haya un ambiente de aprendizaje, flexibilidad en cuanto a horarios, que sus ideas sean escuchadas sin importar el puesto en el que se encuentren, una buena relación con el jefe (que sepa escucharlo), que sean empresas que se caractericen por su buen prestigio e integridad. Asimismo, es importante que la empresa ofrezca un desarrollo profesional a sus empleados a cualquier nivel que puede incluir la línea de carrera.

Para los entrevistados, la responsabilidad social que desempeñan sus organizaciones (buena imagen al cliente), no fue un factor determinante a la hora de elegir sus centros laborales, pero si estas tuvieran alguna mala práctica corporativa confirmada no sería un factor decisivo para cambiar de empleo (escucharían ambas partes), mientras los que dijeron que sí antes de dejar su puesto buscarían un empleo anticipadamente. Otros nos dicen que iría en contra de su integridad por lo cual sí renunciarían.

Algunos de los psicólogos mencionan que ellos esperan obtener un salario adecuado y hacer lo que les gusta, quieren implementar ideas, pueden ser muy acelerados y esperan que los demás se adapten a su ritmo.

Con respecto a esta opinión, los jóvenes de la Generación Y respondieron que es cierto que son acelerados, que les gusta ir a un ritmo rápido y que se puedan frustrar cuando hay mucha burocracia dentro de una empresa (ya que son inexpertos y no piensan en los riesgos). Sin embargo, algunos de los entrevistados nos mencionan que no han tenido esas dificultades, ya que en sus trabajos sí se les ha permitido tener iniciativas, brindar propuestas y fomentan que el personal sugiera más de ellas. Otros entrevistados, nos cuentan que en los casos que sí han vivido esas situaciones puede ser frustrante, por el hecho de no saber qué hacer o sentirse apoyados, pero que no necesariamente implica una respuesta negativa o muestra de falta de empatía o querer que los demás se adapten a ellos, sino que por otra parte buscan otras alternativas para hacer escuchar sus ideas.

Adicionalmente, los *coaches* ven que los jóvenes demuestran ser innovadores y han hecho que la empresa cambie su perspectiva de trabajo, bajando la velocidad y preocupándose por tener un balance de la vida personal y profesional. Acorde a la Generación Y estudiada, sí existe una preocupación de la empresas por un equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados jóvenes. Ello se demuestra cuando las empresas valoran más los resultados u objetivos que un horario de oficina, con ello podrían disponer de su tiempo para realizar otras actividades. A esta muestra le gusta, en su tiempo libre practicar algún deporte, salir con amigos, llevar cursos y en general no hacer ninguna actividad relacionada al trabajo el fin de semana.

Los psicólogos comentan entonces que en el ámbito social, los jóvenes asumen que el medio se adapta a lo que ellos elijen, siguen sus ideales, son dueños de su destino porque buscan aquello diferente que pueda darles un sentido a su vida, les gusta el trato horizontal, la comunicación directa y son flexibles. Son considerados nativos tecnológicos, es decir, la tecnología los acompaña en cada aspecto de su vida y como parte del contexto de globalización en el que se encuentran un día pueden estar estudiando en un lugar, otro día pueden tomar un curso o trabajar en el extranjero.

Por otra parte, según los *coaches*, los gerentes perciben que los jóvenes esperan ascender o tener reconocimientos de forma precipitada por haber hecho alguna tarea bien. Pueden ser muy competitivos, y poco dispuestos a escuchar consejos de otras personas. Además, pueden tener actitudes que demuestren que no se toman en serio lo que hacen y esto puede ocasionar que los jefes no confíen o les asignen experiencias retantes. Mientras que, acorde a los psicólogos, lo que las organizaciones esperan de ellos en el ámbito profesional es que desarrollen competencias y no se precipiten en adelantar etapas. ¿Pero cuánto tiempo está dispuesta la muestra de Generación Y a quedarse trabajando en estas empresas? Se les preguntó a algunos de ellos cuánto tiempo se ven trabajando en su actual empresa y se obtuvo como respuesta un promedio de 2 a 4 años.

Posteriormente, en un promedio de 5 años en el ámbito laboral, la mayoría de jóvenes se ve llevando o iniciando estudios de postgrado, de preferencia en el extranjero, otros se ven teniendo más personas a su cargo e incluso alguna jefatura de área, y otros se proyectan iniciando un emprendimiento o negocio propio. Si estos jóvenes estuvieran decididos a iniciar un emprendimiento a largo plazo, aunque no todos han definido qué tipo sería, la mayoría de ellos lo relaciona con el negocio propio.

En el siguiente punto se verán las opiniones emitidas con respecto a la situación actual de las propuestas de desarrollo en las organizaciones de consumo masivo.

1.2 Análisis del Objetivo 2

El segundo objetivo que se espera trabajar en la investigación es: Presentar cuáles son las propuestas de planes de desarrollo descritos en la teoría dominante y compararlos con los planes de desarrollo encontrados en las empresas de consumo masivo.

Para trabajar este objetivo fueron los gerentes, *coaches*, y especialistas de Recursos Humanos quienes fueron entrevistados. A través de sus experiencias y comentarios nos pudieron transmitir las buenas prácticas implementadas en las organizaciones en las cuales laboran y que serán consideradas como apoyo para armar nuestra propuesta. Las respuestas obtenidas de los entrevistados podrán ser revisadas a detalle en el cd adjunto (ver Anexo L).

Como se mencionó previamente en esta sección se detallará de manera breve los principales descubrimientos acerca de la situación actual de las organizaciones de consumo masivo elegidas para el estudio con relación a sus propuestas de planes de desarrollo, para que posteriormente sea comparada con lo mencionado en la teoría. Al igual que en la sección anterior, en el siguiente cuadro se podrá revisar los principales puntos a tratar en esta sección.

Tabla 8: Cuadro resumen Análisis Ojetivo 2

CATEGORÍA	GERENTES	COACHES	ESPECIALISTAS DE RRHH	GEN Y
CÓMO SE TRABAJA EL DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> - Gen Y = ventaja competitiva - Políticas para acoplarse a sus características de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de desarrollo desperdiciadas sin plan ni monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación: levantamiento de necesidades (jefe), presupuesto, aprobación a gerencia. - Enfoque: habilidades y temas tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metas y/o proyectos - Evaluación por los jefes

Con respecto a la convivencia de grupos generacionales en las empresas, los gerentes consideran que una buena gestión de estas puede lograr un impacto positivo en los resultados de la misma. Además, esto implica que los jefes desarrollen habilidades para entender a los perfiles diversos que pueda haber en su equipo, escucharlos, conocer sus motivaciones e intereses y cambiar ciertas actitudes, como creer que aquello que les motiva a ellos es lo que motiva a terceros también.

Asimismo, mencionaron que algunos de los cambios aplicados que han hecho las organizaciones para adecuarse al trabajo de los jóvenes de la Generación Y tienen que ver con reconocer y trabajar el recurso humano como una ventaja competitiva, y así atraer mayor talento, por ejemplo a través de Recursos Humanos, quien trabaja políticas para acoplarse a las características de su trabajo.

Los jóvenes de la muestra han identificado 3 roles distintos del área de Recursos Humanos en las empresas: los que atienden las actividades básicas como planillas, convenios, capacitaciones, clima laboral y bienestar; otras que promueven el desarrollo de todo el personal generando oportunidades y herramientas.; y los que han adoptado el sistema de *business partner*, el cual busca acompañar a las personas para que logren los objetivos del negocio. En cuanto a la organización del área de Recursos Humanos hay dos tipos: el que está dividido en sub áreas (capacitación, desarrollo, planillas) y el que es multifuncional, es decir, todas las actividades son repartidas entre todos los integrantes del área. Inclusive algunas funciones son tercerizadas o manejadas por otras filiales de la empresa.

Con respecto a los factores que perciben los jóvenes de la Generación Y, que toman en cuenta los empleadores en un proceso de selección son: la experiencia, los exámenes psicotécnicos, ciertas habilidades blandas (liderazgo, flexibilidad, adaptabilidad, trabajo bajo

presión, orientación a resultados, autonomía en sus decisiones, defender sus ideas, capacidad de influenciar, proactividad, tener la actitud para hacer las cosas, y ganas de aprender), además de cómo encaja la persona con la empresa, área y su futuro jefe. Las habilidades blandas son más relevantes que los conocimientos técnicos, especialmente en las personas que recién se inician en su vida laboral. Cabe mencionar que cada habilidad mencionada podría tener un determinado nivel de desarrollo, el cual va acorde a la posición que ocupa la persona. Algunos entrevistados perciben que la universidad de procedencia puede ser un filtro en el proceso de selección.

Los jóvenes comentan que en el caso de las personas en planilla, algunas empresas ofrecen capacitaciones, programas de liderazgo o preparación para asumir nuevos retos. Asimismo, se trabaja el establecimiento de metas y/o proyectos junto a los colaboradores, los cuales en un tiempo determinado pasan por una evaluación por parte de los jefes, la cual ayuda a ver los resultados obtenidos, mejoras y en algunos casos ayuda a decidir si hay una renovación de contrato.

Según los *coaches* entrevistados, las oportunidades de desarrollo se desperdician cuando no hay un plan de desarrollo o un plan de monitoreo, lo cual puede llevar a que los jóvenes se dediquen solo a atender actividades operativas y no aprovechar las ventajas de su trabajo.

De la misma manera, estos recomiendan que para trabajar una línea de carrera es importante primero conocer las expectativas reales. Esta puede ser tanto vertical como horizontal. Además, no todos los jóvenes tienen la oportunidad de acceder a una línea de carrera, muchos de ellos además de velar por tener un crecimiento en las empresas, optan por crear o participar en algún emprendimiento. En cuanto a las actividades de desarrollo más practicadas por estas empresas tenemos los programas de capacitaciones, convenios educativos, asignación de nuevos proyectos y funciones, beneficios corporativos, así como propiciar un buen clima laboral. Por otro lado, los especialistas afirmaron que las empresas que quieren retener al personal deben realizar un reconocimiento de aquellos que tienen talento ofreciéndoles nuevos retos. Desde el punto de vista de la Generación Y estudiada, los reconocimientos del personal que han hecho un aporte significativo en las empresas se da a través de recompensas como bonos o un reconocimiento público.

Por otra parte, los jóvenes entrevistados de la Generación Y sienten que la rotación de personal joven está relacionada por la búsqueda de nuevas oportunidades así como también que la persona no se siente cómoda en la empresa, posición o con su jefe; que la empresa no ofrezca una línea de carrera u oportunidades de desarrollo profesional; o por un emprendimiento o creación de un negocio propio (característica propia de un joven de esta generación que busca

vivir experiencias nuevas). El mercado de consumo masivo es un mercado muy dinámico donde las marcas compiten constantemente, por ello los trabajadores deben siempre de estar innovando.

Con respecto a los espacios de creación y aprendizaje existentes en las organizaciones, los jóvenes comentan lo siguiente:

- ...Como la matriz está en el Perú es mucho más sencillo cambiar las cosas ya que de Perú salía para el cono sur, en cambio cuando una empresa es global cuando tú quieres cambiar ciertas cosas sí hay un poco más de procesos, no es que no esté abierto a, pero sí hay mayores etapas que debes ver porque hay más permisos... (M5, comunicación personal, 30 de noviembre, 2015).
- Hay conferencias cada cierto tiempo con personas y miembros del directorio, son videoconferencias con todos los países en las que estamos invitados todos, un *feedback* que se ofrece para la parte administrativa (M7, comunicación personal, 12 de noviembre, 2015).
- Hay talleres que la empresa organiza con otras instituciones para que los empleados puedan aprender a liderar equipo, a trabajar con el talento humano. Esto no se da para todos, sino puesto de coordinador para adelante (M14, comunicación personal, 19 de enero, 2016).
- Cada cierto tiempo hacen *focus group*, que hacen evaluación entre unos y otros, no solo en mismo rango sino contra jefes... (M19, comunicación personal, 03 de febrero, 2016).

Estos jóvenes afirman que en algunas empresas más que otras hay espacios para proponer e implementar ideas, sobre todo aquellas donde la matriz está en Perú. Además, en estas no suele haber una distinción por rango de edades. En general se promueven las capacitaciones y cursos o diplomados, aunque estos últimos pueden estar orientados solamente a los jefes y gerentes. Todo el personal tiene la facilidad de participar en proyectos, crear propuestas y asistir a reuniones donde pueden emitir su opinión. El hecho de que todo el personal esté involucrado implica para esta muestra que no se perciban diferencias en el trabajo administrativo desempeñado por hombres y mujeres: ambos tienen las mismas oportunidades. Por consiguiente se suele tomar mucho en cuenta la experiencia y habilidades para una nueva posición sin importar el género de la persona.

En cuanto a cómo se trabaja el plan de capacitación, los especialistas en recursos humanos dijeron que primero se realiza un levantamiento de necesidades (junto a los jefes). En base a ello se elabora un plan y un presupuesto de forma anual y este es presentado para su aprobación a gerencia. Luego, los temas se dan en relación al puesto. Con respecto a la evaluación, esta puede

darse desde un nivel básico (asistencia) a evaluar el contenido y expositor. El encargado de la evaluación debería ser el jefe porque está más en contacto con el trabajador para observar cambios en conducta. Tanto el plan de capacitación o de desarrollo, con enfoque de grupos generacionales, debería estar enfocado a tratar habilidades blandas como trabajar temas tecnológicos, estando este último presente en todos los aspectos de su vida.

En esta parte se ha podido conocer las propuestas que manejan las empresas de consumo masivo para el desarrollo de sus empleados, lo cual evidencia que trabajar planes de desarrollo para grupos generacionales no es ajena a la realidad en este tipo de empresas.

1.3 Análisis del Objetivo 3

El tercer objetivo de nuestra investigación es Exponer los intereses de los empleadores e ideales de los trabajadores de la Generación Y para la creación de un plan de desarrollo en las empresas de consumo masivo en Lima.

Para este objetivo, hemos realizado entrevistas a psicólogos, gerentes, especialistas de Recursos Humanos y *coaches*. Esto se realizó con el fin de conocer cuáles son los conceptos que manejan de desarrollo, qué medios recomiendan para alcanzarlo y qué prácticas se deben trabajar para lograr una buena propuesta. Las respuestas obtenidas de los entrevistados podrán ser revisadas a detalle en el cd adjunto (ver Anexo M).

En el siguiente cuadro se muestra de forma resumida los principales hechos mencionados por cada grupo entrevistado en cuanto a cómo debe trabajarse el desarrollo, hechos que serán tomados en cuenta en la propuesta final de desarrollo que plantearemos a detalle en el capítulo siguiente.

Tabla 9: Cuadro resumen: Análisis Objetivo 3

CATEGORÍA	PSICÓLOGOS	COACHES	ESPECIALISTAS DE RRHH	GEN Y
DESCRIPCIÓN DE DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar objetivos profesionales y personales, motivación de la misma persona - Desarrollo profesional- línea de carrera, oportunidades de aprendizaje - Desarrollo personal - competencias, manejo de emociones 	NO APLICA	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento personal y profesional 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios para decisiones en la empresa - Aplicar y enriquecer sus conocimientos, competencias - Empoderamiento y autonomía
COMPETENCIAS BUSCADAS EN LA GEN Y RECOMENDACIONES A TOMAR EN CUENTA	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo - línea o desarrollo profesional (coaches) - Mayor responsabilidades, retos, aprendizaje - Impacto significativo en lo que hacen 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena actitud, ganas de aprender, humildad, positivismo, proactividad - Sesiones de coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés en el puesto, estudios relacionados, experiencia laboral - Mix de conocimientos técnicos y competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de logros profesionales y personales. - Reconocimiento monetario y personal - Enfoque del plan al puesto de trabajo - Conflicto generacional

El desarrollo, acorde a los psicólogos entrevistados, significa alcanzar objetivos no solo profesionales sino también personales, por ejemplo, alcanzar algún puesto, autonomía profesional o desarrollar habilidades. Asimismo, este desarrollo debe partir de la motivación de la misma persona de crecer y superarse. Para algunos psicólogos, el desarrollo parte del propósito de vida con el fin de lograr la felicidad. La falta de un propósito, una meta, y recursos necesarios puede hacer que la persona no logre desarrollarse.

En cuanto a la opinión de los jóvenes de la Generación Y, para ellos el crecimiento o desarrollo implica tener en la empresa espacios para tomar decisiones, aplicar los conocimientos adquiridos y llevarlos a la práctica y a partir de ellos enriquecer; aprendiendo cosas nuevas y enseñárselas a los demás, seguir explorando las competencias que tienen e ir descubriendo nuevas que pueden ir adquiriendo en el trabajo (importante planificación previa). Por otra parte, implica que la empresa los empodere, les brinde la capacidad de liderar, les dé retos, responsabilidades y más autonomía en su trabajo, y que puedan ser considerados para ocupar nuevas posiciones.

Acorde a algunos psicólogos, una persona puede alinear sus metas personales a las profesionales, o compartirlas con los objetivos de la organización. Es por ello que los objetivos de las empresas deben ser inculcados desde el inicio de su trayectoria profesional en las personas. El desarrollo profesional implica acceder a una línea de carrera y tener oportunidades de aprendizaje, y debe ir acompañado de la mano de sus jefes, mientras que el desarrollo personal

implica el desarrollo de competencias, conocimiento de uno mismo y manejo de emociones. Esto va acompañado de una evaluación personal (qué es lo que uno tiene) y hacer una planificación de qué le gustaría lograr (hacia dónde va).

En cuanto al reconocimiento de las diferencias entre los conceptos de capacitación y desarrollo por parte de la muestra estudiada de la Generación Y encuentran que la capacitación está relacionado más a un corto plazo, es decir, aquello que es necesario para cumplir con las funciones básicas de un puesto determinado, mientras que el desarrollo es mucho más integral abarcando no solo capacidades técnicas sino habilidades blandas por lo que requiere de un plan más detallado. Algunos consideran que la capacitación podría estar dentro del desarrollo (van de la mano) y, a su vez, es considerada un medio para alcanzarlo. El desarrollo debe involucrar un mayor aprendizaje, voluntad de aprender, poder crecer, acceder a mejores posiciones y debe partir por iniciativa propia. Asimismo, algunos perciben a la capacitación más relacionada a las funciones operativas (obtener mayor conocimiento), mientras que el desarrollo está relacionado con interiorizar conocimientos y fortalecer habilidades.

Según especialistas de Recursos Humanos, las principales competencias buscadas en jóvenes profesionales son: que les guste o tengan interés en el puesto, que tenga los estudios acorde a la posición, la experiencia laboral puede suponer una ventaja, y sobre todo competencias como: flexibilidad, ser una persona decidida, que comparta los valores de la organización, buen nivel de comunicación, trabajo en equipo, tener criterios, que sea comprometido y proactivo. Adicionalmente se busca que haya un mix de nivel de conocimientos técnicos y competencias como asumir retos con entusiasmo y capacidad de tolerar la frustración. Además, la motivación al puesto debe ser más importante que el interés salarial y tiene que verse reflejado en su actitud.

Acorde a los *coaches*, los jóvenes deben tener buena actitud, ganas de aprender y ser humildes, ser positivos en el contexto en el que se encuentran y sin pasarse jerarquías para lograr el éxito en las organizaciones. Asimismo, deben tener una actitud proactiva, capacidad de aprender rápido, tener iniciativa, ser independientes en su trabajo (poca supervisión), velar por su empleabilidad (estudios, maestrías, especializaciones) y ser humildes. Por otro lado, tener la capacidad de una buena comunicación, manejo de emociones, motivación hacia el personal, ser equitativos y generar un clima de trabajo agradable son más necesarias para trabajar con un grupo de personas.

Según los psicólogos y *coaches* lo que las organizaciones deben hacer para retener el talento es ofrecerles línea de carrera o de desarrollo profesional a sus colaboradores. Por un lado, los *coaches* recomiendan que los trabajadores participen de sesiones externas como *Coaching* o terapias; mientras que los psicólogos consideran que se les debe asignar más responsabilidades y

retos, que sientan que están aprendiendo y que lo que hacen tiene un impacto significativo, propiciarles un clima laboral agradable (incluyendo la relación con sus jefes), pagarles de acuerdo al mercado y a lo que valen como profesionales y que sean empoderados.

Finalmente, en cuanto a lo que piensan los jóvenes de la Generación Y sobre cómo la empresa debería reconocer sus logros profesionales y personales, creen que debe ser tanto intrínseco como extrínseco, es decir, valoran la parte monetaria, a través de bonificaciones o incentivos, como que se haga un reconocimiento de forma pública por medio de los jefes o que puedan lograr un ascenso y asignación de mayores responsabilidades. Sin embargo, aunque consideran a ambos importantes casi la totalidad de los entrevistados afirmó que daría prioridad al reconocimiento personal, pues consideran que este tiene más valor.

La mayoría de jóvenes de la Generación Y sí consideran que sería beneficioso para ellos llevar a cabo planes de desarrollo de acuerdo a grupos generacionales, y sugieren enfocarlos por puestos de trabajo.

- Me suena interesante pero me preocuparía por el conflicto generacional...no creo que sea malo, creo que es necesario y bueno porque si tú segmentas el cómo vas a gestionar el talento por edades podrías estar destruyendo los puentes que pueden haber entre esas generaciones (M2, comunicación personal, 16 de octubre, 2015).
- Es un poco más fácil que estos grupos conversen entre sí, si están dentro de un rango de edad. Los *Millennials* congeniamos más con gente que comparta nuestros gustos, lo que hacemos en nuestros tiempos libres, sueños y ambiciones. (M15, comunicación personal, 24 de enero, 2016).
- Me parece una idea bastante inteligente verlo en grupos generacionales porque por estos grupos hay una gran diferencia entre objetivos y formas de ver la vida (M19, comunicación personal, 03 de febrero, 2016).

Se observa que la existencia del conflicto generacional es importante, ya que este proporcionaría un ambiente de aprendizaje mucho más enriquecedor, por ejemplo, se aprovecha la innovación de la persona joven y el conocimiento y la experiencia de la persona de una generación mayor. Asimismo, nos cuentan que algunas de las empresas no tienen planes de desarrollo para practicantes y que sería idóneo que se implementara uno. Además, podría reconocerse una división dentro del mismo grupo generacional entre aquellos que inician su vida laboral (20 – 24 años) con aquellos que ya llevan más tiempo en el mercado laboral (25 – 30 años). De igual forma consideran que el plan de desarrollo funcionaría como un medio de retención con el cual se lograría una compenetración entre el empleador y empleado.

Se han presentado los más importantes hallazgos obtenidos tras realizar el análisis de las entrevistas tanto a empleados como a jóvenes de la Generación Y vinculados cada uno de estos a los objetivos planteados. En la siguiente sección, se mostrarán las conclusiones obtenidas de esta investigación primaria.

1.4 Conclusiones del análisis primario

Después de haber realizado el análisis de campo relacionado a los objetivos específicos de la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Los jóvenes de la Generación Y limeña estudiada se caracterizan a diferencia de otras generaciones por lo siguiente: trabajan más rápido al punto de ser considerados acelerados (como lo afirman los psicólogos), tienen mayor adaptabilidad, mejor manejo de la tecnología y consideran que saben utilizar correctamente la información. Además, les gusta el trato directo y horizontal, tienen perspectivas positivas y optimistas del futuro y el crecimiento profesional es vital para lograr su desarrollo. Ellos valoran más el reconocimiento personal que el monetario. Algunos sienten que pueden frustrarse cuando hay mucha burocracia, lo cual tampoco implicaría falta de empatía o esperar que el resto se adapte a ellos. En un mediano plazo tienen expectativas de llevar estudios de postgrado, tener alguna jefatura a cargo y algunos de realizar algún emprendimiento o negocio propio.

Para los psicólogos y *coaches*, los jóvenes están motivados por el desarrollo y crecimiento profesional. Los psicólogos los consideran nativos tecnológicos, quieren un salario justo, hacer lo que les gusta y tener una comunicación de forma directa. Adicionalmente, los *coaches* dicen que los jóvenes son innovadores y que han influenciado en que las empresas se preocupen por un balance entre la vida personal y profesional de sus colaboradores. Asimismo, coinciden con la Generación Y en que buscan ascender rápido. Por el contrario, los de la Generación Y piensan que personas de otras generaciones los ven como poco comprometidos e impacientes, que son proactivos y que los consideran una amenaza.

Los factores que toman en cuenta para elegir su trabajo son: buen clima laboral, flexibilidad de horarios, que sus ideas sean escuchadas, buena relación con el jefe, la línea de carrera y desarrollo profesional, y la trayectoria empresarial.

Acorde a los psicólogos, los jefes no tienen las habilidades para tratar con diferentes grupos generacionales y los gerentes son conscientes de ello, por lo que afirman que una buena

gestión de estos grupos traería un impacto positivo y haría que los jefes desarrollen habilidades para entenderse con las demás generaciones.

En el caso de las empresas de consumo masivo, las áreas de Recursos Humanos están en un proceso de evolución: desde las que están estructuradas para atender las necesidades más básicas del área hasta las que manejan el sistema de *bussiness partner*.

Tanto especialistas de Recursos Humanos como jóvenes de la Generación Y perciben que los factores tomados en cuenta en un proceso de selección son: buen nivel de comunicación, proactividad, autonomía en decisiones, trabajo bajo presión y actitud. En algunos casos, ambos consideran que la universidad de procedencia y experiencia laboral también son factores tomados en cuenta.

Para los psicólogos el desarrollo implica un crecimiento tanto en el ámbito profesional y personal y parte de uno mismo; mientras que para los miembros de la Generación Y significa adquirir más relevancia en las actividades de la empresa, toma de decisiones y empoderamiento.

En la actualidad, las empresas trabajan el desarrollo a través de capacitaciones, programas de liderazgo y proyectos. El Plan de desarrollo debe involucrar tanto conocimientos como habilidades. Sin embargo, no todos los jóvenes tienen la posibilidad de acceder a una línea de carrera, lo cual ocasiona que haya rotación de personal. Por otro lado, estos sienten que tienen la posibilidad de proponer e implementar ideas.

Los jóvenes de la Generación Y estudiados sí logran percibir una diferencia entre los conceptos de capacitación (corto plazo) y desarrollo (largo plazo). Asimismo, consideran que la capacitación es necesaria para lograr el desarrollo.

En la siguiente sección se realizará un contraste de las conclusiones encontradas en el análisis de la información primaria con el marco teórico.

2. Análisis de la información secundaria

Después de haber revisado las conclusiones obtenidas del estudio de empleadores y miembros de la Generación Y, es importante contrastar si esto va alineado a los conceptos expuestos en el marco teórico. El fin de realizar este contraste es recoger las principales contribuciones para integrarlas a la propuesta final de desarrollo enfocada a las empresas de consumo masivo.

Los empleadores en general enfocan el reconocimiento de los grupos generacionales en base a edad más no con la terminología existente (Generación Y, X, *Baby boomers*, Tradicionalistas). Cuando hablan de ellos los separan en dos grupos: el grupo de jóvenes (Generación Y) y el resto de empleados (percibidos como un solo grupo).

Molinari y Tapscott comentaron el perfil de los jóvenes de la Generación Y basándose sobre ciertas características. Son considerados innovadores, gustan de trabajar en equipos, tener buenas relaciones con sus jefes y compañeros, y colaborar con ellos, así como también valoran tener un trato directo y horizontal. Con respecto a las características mencionadas por estos autores en el marco teórico, lo que piensan los empleadores y que se cumple en la muestra estudiada, es que trabajan de forma rápida al punto de llegar a ser acelerados. En cuanto a si son considerados personas íntegras y amantes de la justicia, se cuenta con dos opiniones contrarias. Algunos toman en cuenta a la hora de elegir sus centros laborales, empresas que se caractericen por su buen desempeño e integridad, sin embargo, cuando se les preguntó si cambiarían de empleo por alguna mala práctica corporativa de Responsabilidad Social de sus empresas, respondieron que estarían dispuestos a escuchar las versiones de sus organizaciones y confiarían en que estas tomarían las medidas adecuadas para contrarrestar la situación. Rainer comentó que siguen moderadamente la tendencia verde, lo cual se puede traducir en su interés de pertenecer a empresas que trabajen estas iniciativas.

Molinari comentaba que los jóvenes de la Generación Y no son considerados adictos al trabajo, y que además del equilibrio entre la vida personal y profesional deben disfrutar de lo que hacen. La muestra en cuestión valora que las organizaciones tomen en cuenta que se respete este balance, y que les permita disponer de su tiempo libre. Además, sí buscan disfrutar de lo que hacen ya que siempre están en la búsqueda de hacer aquello que les gusta. Asimismo, sí se preocupan por seguir en constante aprendizaje, y participar de retos y mayores responsabilidades con el fin de lograr un impacto relevante en las organizaciones.

Se menciona en el marco teórico que los jóvenes esperan entrar en un lugar atractivo para trabajar. Efectivamente, además de ello, esperan encontrar dentro de estas empresas, el desarrollo y crecimiento profesional. Por otro lado, sí son considerados nativos tecnológicos, como lo dice García, Stein & Pin. Ellos han convivido con la tecnología desde una edad muy temprana, lo cual implica también que tengan habilidades más desarrolladas para trabajar con estas tecnologías.

Asimismo, se dijo en la teoría que los jóvenes de esta generación aprecian más el reconocimiento grupal que personal, sin embargo en la muestra se vio que se aprecia más el reconocimiento personal uno a uno con su jefe, considerándolo más importante incluso que el monetario.

En relación a lo expresado por E. Rubio sobre los factores tomados en cuenta para elegir el lugar de trabajo, estos son exactamente los considerados por la muestra estudiada: buen clima laboral, flexibilidad de horarios, que sus ideas sean escuchadas, buena relación con el jefe, línea de carrera y desarrollo profesional, y trayectoria empresarial.

Por otro lado, en la teoría se menciona que las organizaciones no comprenden del todo a los jóvenes en su forma de actuar, originando que los directivos no sepan lidiar con ellos. En efecto, acorde a los psicólogos, muchos de los jefes no poseen estas habilidades para comunicarse con los demás grupos que conviven en su corporación, sin embargo los gerentes son conscientes de ello. Es por eso que entienden que una buena gestión de estos grupos traería resultados positivos a la empresa, logrando a su vez empoderar a los jefes con habilidades claves para entenderse con las demás generaciones.

Con respecto a lo descrito por la consultora GPTW Perú, de que hay mayor rotación en jóvenes profesionales sobre el resto de empleados, y de que estos son conscientes de los esfuerzos de las empresas por mejorar el clima laboral, vemos que sí tiene concordancia con lo percibido por la muestra de la Generación Y estudiada. Algunos de ellos comentaron que sí notan mayor rotación en empleados jóvenes, sobre todo aquellos que inician su vida laboral y están buscando aprendizaje y hacer lo que les guste. Asimismo sí perciben el interés de la empresa por generar un buen clima laboral y lo consideran incluso como un factor relevante a la hora de elegir el lugar donde quieren trabajar.

Se creía además que la Gen Y representaba una amenaza para las generaciones anteriores, aun así, ninguna persona de los otros grupos generacionales mostró preocupación por esto.

En el caso de las empresas de consumo masivo, las áreas de Recursos Humanos están en un proceso de evolución: desde las que están estructuradas para atender las necesidades más básicas del área hasta las que manejan el sistema de *business partner*. Esto podría vincularse con algunas de las tendencias globales descritas por Molinari (inmediatez, personalización, bienestar y diversidad como ventaja competitiva). Estas tendencias se cumplen en las empresas que tienen aplicado el *business partner*: la personalización se ve reflejada cuando la empresa descentraliza el área de Recursos Humanos creando la figura de un “consultor” para cada área estratégica y principal de la empresa, esto además implica que ven el personal en su diversidad como ventaja competitiva y por ello asignan una persona en específico para atender a cada área. La inmediatez también se aplica en este caso, pues al encontrarse un representante de Recursos Humanos en las distintas áreas puede conocer de forma más rápida y directa las necesidades que esta tiene. El bienestar se ve reflejado aparte de las empresas que cuentan con *business partner*,

en las empresas que están estructuradas por necesidades ya que también se preocupan tanto por las necesidades profesionales como las personales.

Se ha descubierto en la investigación primaria que tanto especialistas de Recursos Humanos como jóvenes de la Generación Y perciben que los factores tomados en cuenta en un proceso de selección son: buen nivel de comunicación, proactividad, autonomía en decisiones, trabajo bajo presión y actitud. En algunos casos, ambos consideran que la universidad de procedencia y experiencia laboral también son factores tomados en cuenta. Este tema no ha sido discutido por los autores revisados en el marco teórico. Esto se debe quizás a que no hacen referencia sobre algún grupo o industria en particular, ya que los factores de un proceso de selección varían de acuerdo al lugar y sector. En este caso se menciona los factores tomados en cuenta en la realidad de algunas empresas de consumo masivo en Lima.

En el marco teórico, antes de mencionar el desarrollo de las personas como tal, se habló del desarrollo organizacional. Este involucraba un crecimiento en paralelo tanto de las personas como la empresa en sí (procesos, estructuras), y que un desarrollo organizacional no necesariamente involucraba un desarrollo de las personas, pero sí viceversa. A lo largo de nuestra investigación de campo, este no fue un tema mencionado en las entrevistas, tal vez porque o no eran conscientes del tema o no lo vinculaban con el desarrollo de las personas tal cual.

El desarrollo fue descrito en la teoría como un proceso que involucra el cambio en hábitos y comportamientos, y que incluye tres fases: la capacitación, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. En la investigación primaria, para los psicólogos, el desarrollo involucra el crecimiento en el ámbito profesional y personal (esto involucra el pase de una etapa base a una superior), y nace del interés de la persona. En cambio, para la Generación Y, el desarrollo implica tener más poder y llegar a ocupar un mejor puesto en sus empresas. Esto se ve reflejado en sus deseos de tener mayor poder en la toma de decisiones, mayor empoderamiento para lograr una mejor autonomía profesional y toma de responsabilidades más trascendentales, y en el futuro lograr independizarse y trabajar en su propio emprendimiento (ellos serían sus propios jefes).

Por otro lado, los jóvenes de la Generación Y estudiados sí reconocen, en su mayoría, las diferencias entre el concepto de capacitación y desarrollo: el primero se enfoca en un aprendizaje a corto plazo y el segundo se enfoca en un aprendizaje de largo plazo. Además consideran que la capacitación es un paso dentro del concepto de desarrollo. Esta afirmación se ve respaldada en lo dicho por Chiavenato, Louffat y Mondy, quienes también hacen la diferenciación de la capacitación y desarrollo con enfoques a corto y largo plazo respectivamente. Las afirmaciones

de estos jóvenes no siguen la línea de Ramón Valle, el cual orienta más el desarrollo hacia aquellos que ocupan cargos directivos.

En base a lo mencionado por autores como Chiavenato, Louffat y Mondy, las técnicas aplicadas en los planes de desarrollo que se aplican a la realidad son: la rotación de puestos, en el caso de los programas *trainee*; participación en cursos y seminarios, y capacitaciones; las conferencias; y formación a distancia. Aun así hay técnicas que son dejadas de lado: juegos de empresas, estudios de casos y otras relacionados. Estas técnicas serían provechosas porque se enfocan en el proceso de resolver situaciones ficticias o reales de las organizaciones, a través de equipos multidisciplinarios, cuya meta sería fortalecer la aplicación de conocimientos previos y descubrimiento de otros, trabajando en el transcurso sus habilidades blandas. Lamentablemente no todos los jóvenes tienen acceso a estas oportunidades de aprendizaje, sea porque estas no existen en sus empresas o no son seleccionados para participar si es que lo hubiera, aunque algunos sí reconocen que tiene espacios en sus empresas para proponer e implementar ideas.

Por otra parte, se mencionó en la teoría que debe haber un mix con respecto a la empleabilidad de cada persona en la empresa, es decir, tanto empleador como empleado se preocupan por brindar y/o conseguir los estudios o herramientas que lo mejoren como profesional. No obstante, en la investigación de campo algunos empleadores (especialistas de Recursos Humanos) prefirieron que sean los mismos jóvenes los que deben velar por administrar su carrera. Por el contrario, algunos entrevistados de la Generación Y sí coinciden con lo dicho en la teoría: tanto ellos velan por su crecimiento profesional como sienten que las empresas deben proponer estas iniciativas.

En la teoría también se mencionó que las empresas deben fomentar un personal activo, con actitud al cambio y capaces de proponer aquello que crean pueda traer mejoras al sistema organizacional. Inclusive esta competencia debería estar ya interiorizada en los colaboradores, y en lo posible ser un factor considerado en los procesos de selección Sin embargo, según Argyris, esta situación no ocurre en las organizaciones, ya que las mismas áreas de Recursos Humanos acostumbran al personal a tener un rol pasivo cuando ellos toman la iniciativa de recoger sus necesidades organizacionales a través de encuestas y otros, cuando el autor afirma que estos son los que deben liderar el cambio. En las empresas de consumo masivo estudiados se encuentran ambas situaciones. En las que manejan un canal más moderno, la empresa sí da las condiciones para que los colaboradores propongan e implementen cambios, sobre todo en los empleados más jóvenes (practicantes), pues consideran que están en el mejor momento para exponer su potencial y demostrar sus capacidades. No obstante en algunas empresas hay apertura para escuchar ideas pero no se da el espacio para llevarlas a cabo.

Como se ha podido ver, se ha hecho un contraste de los principales hallazgos obtenidos en la investigación de campo con la teoría presentada en el marco teórico. Con ello se ha podido afirmar, añadir o negar los argumentos teóricos con las evidencias encontradas en la investigación.

Presentaremos en la siguiente sección las conclusiones finales de toda la investigación realizada para esta tesis.

3. Conclusiones de la investigación

Después de haber hecho una evaluación de los hallazgos de la investigación primaria, y haberlos contrastado con el marco teórico, se encontraron las principales similitudes y diferencias de cómo se llevan a cabo las teorías en la realidad. Esta investigación nos ha permitido explorar más a fondo cómo son los perfiles de los jóvenes de la Generación Y en algunas empresas de consumo masivo, y conocer las perspectivas actuales y oportunidades de desarrollo que tienen los empleadores de estas empresas así como ciertos especialistas.

A continuación expondremos los principales resultados de este estudio que serán tomados en cuenta para la elaboración de la propuesta final.

Los jóvenes de la Generación Y de la muestra estudiada se caracterizan por ser innovadores, nativos tecnológicos, tienen preferencia por el trabajo en equipos, buenas relaciones laborales así como un trato horizontal. Trabajan de forma rápida y debido a eso pueden ser acelerados y llegar a equivocarse. Por otro lado, no se inclinan al cien por ciento a las tendencias de Responsabilidad Social y su prioridad en las empresas es su crecimiento y desarrollo profesional. No solo aprecian tener un balance entre su vida personal y profesional, sino que les gusta disfrutar de todo lo que hacen. Asimismo, quieren lograr impactos relevantes en las organizaciones en las que se encuentren.

Al elegir su centro de trabajo toman en cuenta el clima laboral, la flexibilidad de horarios, buena relación con su jefe, que sus ideas sean tomadas en cuenta y el desarrollo profesional. Para el joven de la Generación Y el reconocimiento más importante es el personal, uno a uno con sus jefes, por encima del monetario.

La mayoría de directivos son conscientes de su falta de habilidades para lidiar con el grupo más joven presente en las organizaciones, la Generación Y, y están trabajando en ello para mejorar el desempeño organizacional.

Las áreas de Recursos Humanos de las empresas de consumo masivo estudiadas tienen desde un enfoque tradicional hasta uno moderno (*bussiness partner*). En un proceso de selección

de jóvenes de la Generación Y los principales factores tomados en cuenta son buena comunicación, proactividad, capacidad de toma de decisiones, trabajo bajo presión y actitud. La universidad de procedencia en algunos casos sigue siendo un factor clave.

Actualmente el área de Recursos Humanos en su rol de fomentar un personal activo se encuentra aún en un nivel básico, sobre todo en las empresas que comercializan alimentos. Por otro lado, las que se encuentran en un nivel más avanzado son las que impulsan que los empleados más jóvenes sean los que propongan e implementen sus ideas.

El desarrollo para los especialistas involucra un crecimiento personal y profesional, mientras que para la Generación Y implica alcanzar posiciones laborales con más poder y en poco tiempo, es decir, mayor relevancia y autonomía profesional. Los jóvenes de la Gen Y reconocen la diferencia entre capacitación y desarrollo, y comprenden que este último involucra un aprendizaje más global.

Existen técnicas de desarrollo propuestas en la teoría que no están siendo aprovechadas por las empresas como la de juegos de empresas y estudios de casos, las cuales podrían ser usadas en el plan de los jóvenes de la Generación Y que buscamos proponer.

Finalmente mientras que para la empresa es la obligación del trabajador velar por su empleabilidad, para la Gen Y esta debe ser una obligación compartida, pues ellos deben corresponder a las iniciativas de las organizaciones.

En el siguiente capítulo se tomarán en cuenta las conclusiones de la investigación en el armado de la propuesta de plan de desarrollo, el cual tendrá en confluencia las perspectivas de los especialistas como de los jóvenes de la Generación Y.

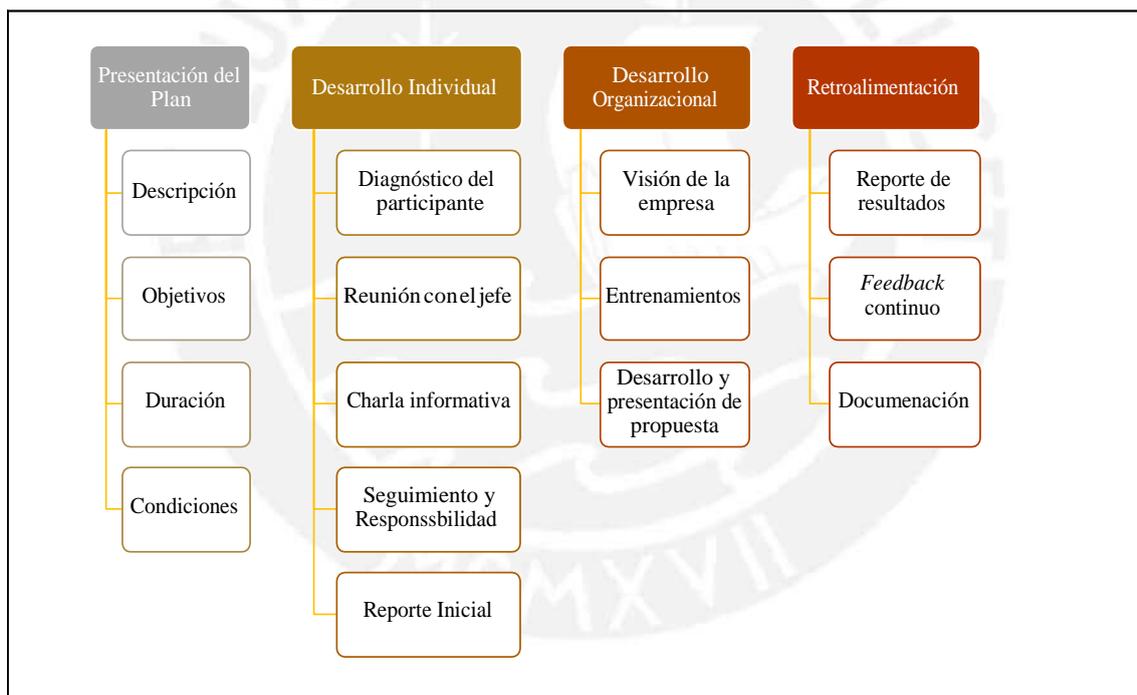
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO

En este capítulo se detallará la propuesta del plan de desarrollo el cual responde al objetivo principal de la tesis. Este plan recoge tanto los hallazgos obtenidos por especialistas, jóvenes de la Gen Y, y el marco teórico, específicamente, el modelo presentado por Martha Alles.

Esta adaptación está estructurada para su posible implementación en las empresas de consumo masivo que fueron parte del estudio. Para su mayor comprensión, el plan será presentado a detalle a continuación.

Se muestra a continuación un esquema gráfico para entender el proceso que sigue nuestro plan de desarrollo propuesto:

Figura 2: Modelo de plan de desarrollo



1. Presentación del plan

En esta primera parte se describe las principales características de la propuesta de desarrollo que deben tomarse como referencia para una correcta ejecución de la misma. La estructura gráfica que sigue esta sección es la siguiente:

1.1 Descripción

El siguiente plan de desarrollo es un piloto que será dirigido a jóvenes de la Generación Y de un rango de edades entre 20 y 29 años, específicamente los jóvenes que desempeñan labores administrativas. Se ha decidido trabajar con este rango de edad y no incluir a las personas de 30 años a más pues se encuentran en el límite con el otro grupo generacional (Generación X). El diseño del plan recogerá partes del modelo propuesto por Martha Alles el cual ha sido modificado tomando en cuenta los principales hallazgos de la investigación primaria y secundaria. Asimismo se tomará como referencia el método del *role playing*, el cual consiste en un juego de simulación para actividades cotidianas. Este método también es mencionado por autores como Chiavenato, Louffat, etc., pero no es aplicado en las empresas de consumo masivo estudiadas en la actualidad.

Esta propuesta busca que los jóvenes desarrollen una propuesta de mejora (proyecto) para una problemática en sus áreas, las cuales serán designadas por sus jefes. Este proyecto será trabajado muy aparte de sus funciones diarias, por lo cual estas no se verán afectadas.

Para una mayor visualización de todos los pasos que involucra el plan, se ha trabajado un cronograma de actividades en base a un año. Este podrá ser revisado en el anexo N.

1.2 Objetivos del plan

Este plan busca generar un impacto positivo tanto para las organizaciones de consumo masivo, como para los jóvenes que participan de ella.

1.2.1 Para la Generación Y

- Presentar una propuesta de desarrollo innovadora que empodere y fomente el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los jóvenes participantes.

1.2.2 Para las Empresas de Consumo Masivo

- Recibir propuestas de mejora para problemáticas específicas en la organización.

- Fortalecer la imagen organizacional generando relaciones de identidad y compromiso con sus distintos *stakeholders*.

1.3 Duración

Este plan piloto tendrá una duración de 1 año, dividido en dos fases. El detalle de cada una se explicará más adelante y podrá ser visualizado gráficamente en el anexo N.

1.4 Condiciones

Este programa tendrá más probabilidades de éxito siempre y cuando toda la organización esté consciente de su existencia y presta a participar y apoyar cuando sea necesario.

Este plan está enfocado a las empresas de consumo masivo, sin embargo tomando en cuenta sus características particulares son libres de hacer las modificaciones y adaptaciones pertinentes que se ajusten mejor a su realidad.

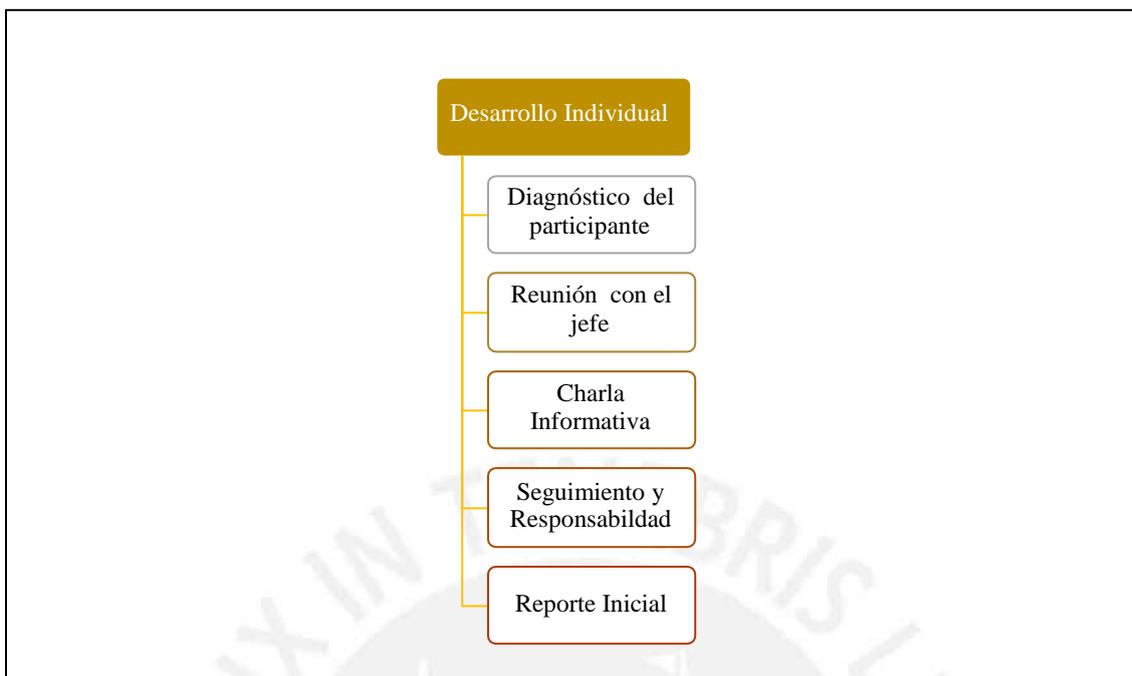
Para que este plan pueda ser ejecutado con éxito y sin inconvenientes es trascendental que la gerencia esté al tanto de ella y dé su aprobación para su implementación. Asimismo esto permitirá que se designen los recursos necesarios, tanto financieros, físicos y de personas.

2. Desarrollo individual

En esta fase se trabaja a nivel individual el desarrollo del participante. Se busca conocer sus expectativas, intereses y estado inicial del nivel de madurez de competencias. Con este conocimiento se elabora el proyecto que tendrá a cargo el joven de la Gen Y.

En esta etapa se podrán encontrar los siguientes pasos:

Figura 3: Desarrollo Individual



2.1 Diagnóstico del participante

Esta consiste en una reunión personal entre un representante de Recursos Humanos y el joven participante. Se tiene como objetivo conocer de manera más precisa el perfil y expectativas que tiene el joven, así como establecer, siguiendo la propuesta de Martha Alles, las competencias y conocimientos iniciales con los que cuenta el participante. Asimismo se determinará el nivel de madurez de las competencias genéricas propias de la organización que tiene el joven. Toda esta información servirá como base para determinar el tipo de crecimiento que se espera de este, así como su posterior evaluación.

2.2 Reunión con el jefe

En esta reunión el representante de Recursos Humanos y el jefe del colaborador discutirán la problemática que tendrá este último para demostrar sus habilidades y competencias a la organización en base al perfil arrojado por el joven de la Gen Y. Asimismo este reto podrá ser aplicado a más de 1 participante si fuera considerado necesario con el fin de fomentar un ambiente de auto competencia y trabajo en equipo. Recursos Humanos y el jefe tendrán definida la estructura de trabajo que deberá seguir el participante.

2.3 Charla informativa

En una reunión general, Recursos Humanos explicará la nueva propuesta piloto de desarrollo en la empresa a todos los jóvenes que participan en este programa así como la estructura de trabajo a seguir para cumplir con su reto asignado (2 fases). Adicionalmente, se recomienda que Recursos Humanos comunique esta iniciativa a toda la organización, con el fin de que estos estén preparados para brindar soporte en caso fuera necesario, y además hacer sentir la preocupación de la empresa por implementar iniciativas que buscan gestionar la diversidad generacional

2.4 Seguimiento y responsabilidad

Es importante que Recursos Humanos asigne a una persona responsable final para los jóvenes involucrados la cual pueda dar seguimiento que se lleve a cabo la iniciativa propuesta. Sería ideal que el jefe o una persona del área de desarrollo velen por cada joven y sepa que este pueda recurrir a ella si fuera necesario.

2.5 Reporte Inicial

Esta fase tendrá una duración de 4 meses. Durante este tiempo el joven tendrá dos tareas principales: hacer un estudio de la problemática que enfrenta a través de un reporte, así como la presentación de recomendaciones de mejora en base a lo encontrado. Toda esta información será presentada a su jefe para recibir retroalimentación al respecto. Esto implicaría una primera evaluación por parte de la empresa, la cual podría determinar la renovación de un contrato o no en caso la persona tenga un convenio de 6 meses.

3. Desarrollo organizacional

En esta fase, la persona pasa a integrar parte de un desarrollo más colectivo, trabajando en conjunto con otros miembros de la organización. Asimismo logra tener una visión más panorámica de la misma con el fin de integrar su propuesta interna a la realidad organizacional.

En esta etapa los pasos a seguir para su implementación son los siguientes:

Figura 4: Desarrollo Organizacional



3.1 Visión de la empresa

En esta etapa, la empresa se encarga de ofrecer una imagen general de la situación del negocio. El objetivo central de esta charla es ofrecer al joven una perspectiva de trabajo sistémica, es decir, que forma parte de una estructura más grande y que toda acción puede repercutir directa o indirectamente en los resultados del negocio. Al ser esta información la misma para todos los jóvenes, es factible que esta se comparta en una charla para todos los que participan en este proyecto.

3.2 Entrenamientos

En esta etapa, los jóvenes ya tienen un panorama más específico sobre la problemática asignada por la empresa y han encontrado propuestas de mejora para ella. Recursos Humanos ejecuta un plan de capacitación previamente elaborado el cual debería enfocarse tanto en el desarrollo de conocimientos y competencias. Entre las técnicas de desarrollo que se pueden

implementar en este tipo de empresas encontramos: las charlas y capacitaciones, juegos de empresas, reuniones con expertos externos como psicólogos y *coaches*.

Los entrenamientos relacionados al trabajo de competencias no deberían enfocarse al negocio de la empresa en sí, sino más bien al crecimiento como profesional y como persona en sí. Además, se debe trabajar que los jóvenes colaboradores tengan un rol más activo en su día a día en la empresa, es decir, incentivarlos a que tengan la libertad de cuestionar y cambiar los procesos obsoletos, no solo de su área, sino inclusive también del mismo programa de desarrollo que siguen.

Por otro lado, así como los jóvenes reciben entrenamientos, sería ideal que los jefes estén correctamente entrenados a dar soporte a sus miembros y darles un *feedback* más enriquecedor. Esto se debe a que se vio que estos eran conscientes de la falta de habilidades que tienen para lidiar con jóvenes profesionales.

Finalmente, depende el tipo de posición o grado de contribución del participante, se pueden designar recursos educativos únicos para cada uno de ellos, llámese esta asignación de *coaches*, programas particulares en algún curso, diplomado, capacitación en el extranjero, entre otros.

3.3 Desarrollo y presentación de la propuesta.

Durante esta etapa (3 meses finales) los jóvenes tendrán que determinar y diseñar su propuesta final como solución a la problemática presentada. Esta alternativa de solución será presentada en una reunión de cierre entre las personas que Recursos Humanos y directivos consideren necesarias. Esto puede incluir a un representante de cada área o jefes según los criterios que establezca Recursos Humanos.

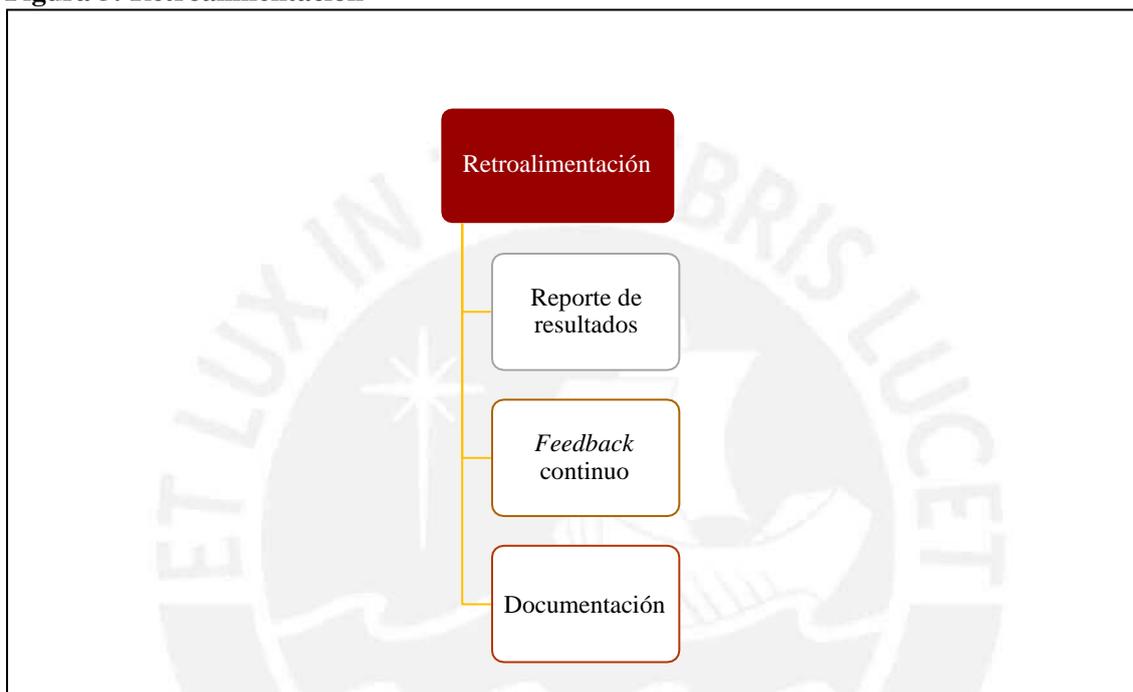
Se recomienda que se haga un reconocimiento basado en los resultados y mejoras de cada participante tomando en cuenta el impacto de contribución de sus propuestas. Este reconocimiento debe ser tanto público como posteriormente, uno a uno con su jefe respectivo. Adicionalmente se puede dar una premiación a la mejor propuesta sea a través de un bono, línea de carrera o asignación de nuevos retos profesionales.

4. Retroalimentación

En esta parte del plan se describe los pasos posteriores a seguir por el área de Recursos Humanos una vez logrado el desarrollo de la propuesta por parte del joven de la Gen Y.

Los pasos que comprenden esta etapa se ven resumidos en la siguiente figura:

Figura 5: Retroalimentación



4.1 Reporte de Resultados

Finalmente, es importante mostrar los avances obtenidos por cada participante. Esto puede ser responsabilidad tanto de Recursos Humanos como el jefe, pues para el joven de la Gen Y, es importante recibir retroalimentación. Esta debería tomar como base el perfil inicial recogido por el área de Recursos Humanos.

4.2 Recojo de sugerencias

Asimismo, es importante recoger las observaciones y puntos de vista de todos los involucrados de la iniciativa con el fin de trabajar propuestas de mejora para las siguientes propuestas de desarrollo que puedan llevarse a cabo. Estas pueden basarse en entrevistas o grupos

de discusión tanto a jóvenes como jefes, siendo el responsable final el encargado del proceso en Recursos Humanos.

4.3 Documentación

Los resultados obtenidos por cada participante serán documentados en el *file* personal de cada uno. Asimismo las recomendaciones y sugerencias serán archivadas por el área de Recursos Humanos, y serán tomadas en cuenta en la elaboración del siguiente plan de desarrollo anual que será presentado para su aprobación a gerencia.

5. Recomendaciones a tomar en cuenta

Para que esta propuesta pueda ser implementada exitosamente, se brindarán algunas recomendaciones a tomar en cuenta basadas en los hallazgos de la investigación expuestos en el Capítulo 4:

- Se recomienda que la empresa tenga un manual propio de competencias con distintos niveles de madurez de acuerdo a las posiciones laborales. Esto es beneficioso porque permite alinear las competencias propias de cada empleado a las competencias genéricas de cada organización.
- Esta iniciativa sería mejor aprovechada en las empresas que cuentan con una estructura de *Business Partner* puesto que implica que cada área tenga un consultor propio de Recursos Humanos el cual se orienta más a atender las necesidades del área para el que trabaja.
- Se aconseja que el área de Recursos Humanos informe a los jóvenes que tienen la libertad de realizar propuestas e iniciativas de mejora cuando lo deseen. De igual manera, deben informarles a los participantes que pueden velar por su autoformación por sus propios medios, lo cual contribuye finalmente a su propia empleabilidad.
- Si bien esta propuesta inicialmente va dirigida a los jóvenes que desempeñan funciones en la plana administrativa, esta podría adaptarse a otro tipo de personal (jóvenes operarios de la Generación Y) ya que la estructura de trabajo puede ser similar, sin embargo, la temática, niveles de responsabilidad y herramientas brindadas variarían de acuerdo al perfil de la persona.
- Un joven que ya ha culminado su paso por este plan de desarrollo, podría comenzar otro seguidamente. Esto no ocasionaría ninguna desventaja ni para él ni para la organización

pues si bien la estructura es la misma, la temática o problemáticas a resolver varían, por lo cual cada año el joven tendría un reto distinto y los conocimientos y competencias a trabajar serían diferentes.

6. Articulación de los hallazgos con el Plan de Desarrollo

El plan previamente expuesto toma en cuenta los hallazgos obtenidos en el capítulo anterior.

Durante el análisis los resultados del Objetivo 1, se señaló que el área de Recursos Humanos está implementando políticas para acoplarse a las características de trabajo los jóvenes de la Gen Y, por lo cual este plan no es ajeno a la realidad que enfrentan las empresas de consumo masivo estudiadas.

Según los *coaches*, el desarrollo se desperdicia cuando no hay un plan de desarrollo o de monitoreo específico, y consideran recomendable conocer las expectativas reales para trabajar una línea de carrera. Tomando en cuenta esta premisa, antes de decidir el reto de cada participante, tiene lugar una reunión previa entre el joven, Recursos Humanos y el jefe, para discutir las expectativas del participante y tomarlas en consideración durante la elaboración de su proyecto.

Los jóvenes perciben que las habilidades blandas son más importantes que los conocimientos técnicos especialmente para aquellos que se inician en su vida laboral. Es por ello que, tomando en cuenta lo mencionado por la muestra, el plan propuesto está más enfocado en el desarrollo de este tipo de habilidades, sin dejar de lado el aprendizaje de conocimientos técnicos.

Las habilidades que se vieron que son más apreciadas en los jóvenes de la Gen Y de la muestra fueron que estos sean proactivos, tengan iniciativa y capacidad de liderazgo, lo cual se ve reflejado en el trayecto de la propuesta cuando se les designa la responsabilidad de un proyecto y desarrollan su autonomía liderando este reto de principio a fin. Adicional a ello, los jóvenes tienen la facilidad de crear sus herramientas, tener control en sus tiempos y manejo de sus proyectos, características que fueron señaladas por la misma muestra cuando se quiso conocer su perfil acorde al Objetivo 1.

Los jóvenes están motivados por el desarrollo profesional y los retos. Para ellos, el desarrollo implica tener espacios en las empresas para tomar decisiones y ser empoderados. Valoran que la empresa fomente el equilibrio laboral y personal para sus empleados. El plan previamente propuesto, precisamente busca que cada participante sea autónomo con su propio reto, es decir, él tome las decisiones de cómo llevarlo a cabo, qué herramientas y medios utilizar,

manejar sus tiempos, respetando siempre las fechas intermedias previamente acordadas con Recursos Humanos. Asimismo, durante la ejecución del plan, se ha considerado un espacio para empoderar a los jóvenes, a través de charlas, capacitaciones, entre otros para que brinden y refuercen las habilidades necesarias en cada joven para cumplir con sus objetivos.

Algunos jóvenes de la muestra comentaron que en algunas empresas no hay espacios para opinar o dar sus propuestas, por el contrario, ellos valoran ser escuchados por sus jefes, y como parte de esto, el proyecto es brindar un espacio propio al joven para hacer escuchar y poner en práctica sus ideas.

Por otro lado, los especialistas piensan que por cada tarea bien realizada los jóvenes esperan tener algún tipo de reconocimiento, mientras que desde la perspectiva de los jóvenes estos reconocimientos deben ser tanto monetarios como una felicitación pública, considerando también tener un ascenso y mayores responsabilidades. En nuestro caso se ha sugerido en el plan ambas opciones, principalmente el reconocimiento público a cargo de sus jefes y de la empresa a través del área de Recursos Humanos.

Para esta muestra, los planes de desarrollo no deberían ser ajenos a la interacción intergeneracional que es parte de las empresas, ya que ellos valoran el contacto con miembros de otras generaciones para intercambiar conocimientos y aprender de sus experiencias, y finalmente tenerlos en cuenta en su vida laboral. Parte de los objetivos del plan es facilitar esta interacción asegurando espacios de convivencia física para el intercambio de conocimientos y experiencias.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo de investigación nos ha permitido ahondar más en los conceptos que se creían conocidos, tales como Desarrollo y Generación Y. A continuación los principales resultados de la investigación trabajada:

- En la actualidad, las organizaciones vienen afrontando las tendencias mundiales que de acuerdo a su gestión vienen impactando de manera positiva o negativa en ellas. Una de estas es la diversidad generacional, la cual habla de qué están haciendo las empresas para manejar las diferencias que traen la convivencia de distintos grupos organizacionales. Estas diferencias generacionales se hacen más marcadas gracias a la globalización.
- La publicación de un plan de desarrollo para jóvenes de la Generación Y permitirá a las empresas de consumo masivo estudiadas contar con un proceso diseñado de acuerdo a sus necesidades, trabajando así en el cumplimiento de uno de los objetivos organizacionales más importantes: contar con personal más calificado que aporten a los resultados del negocio bajo sus lineamientos.
- De acuerdo a lo revisado en la teoría, el desarrollo implica más que la adquisición de conocimientos y competencias, la adquisición de nuevos hábitos y comportamientos. Por lo cual, este concepto fue tomado en cuenta para la elaboración del plan. Por otro lado, los autores tradicionales no hacen reconocimiento a la existencia de una diversidad generacional en las empresas. Sin embargo la poca teoría encontrada al respecto reconoce la presencia de distintos grupos con características particulares, entre ellas, la Generación Y, la cual se viene estableciendo mayoritariamente en las empresas y los cuales deberán ser estudiados para adaptar las estrategias organizacionales a su cultura.
- En la investigación primaria realizada se pudo comprobar qué tan parecido/congruente son las prácticas vistas en la teoría con lo aplicado en el día a día de las empresas de consumo masivo. Entre ellas se percibe que los jóvenes de la Generación Y relacionan el desarrollo a la adquisición de poder y posiciones relevantes donde ellos sean los encargados de decisiones relevantes que repercutan en el negocio.

- Finalmente, esta tesis nos ha permitido interiorizar los mecanismos de desarrollo utilizados en las organizaciones y proponer uno de acuerdo a las expectativas de empleadores y jóvenes de la Gen Y.



RECOMENDACIONES

Finalmente para cerrar esta investigación se brindan las siguientes recomendaciones:

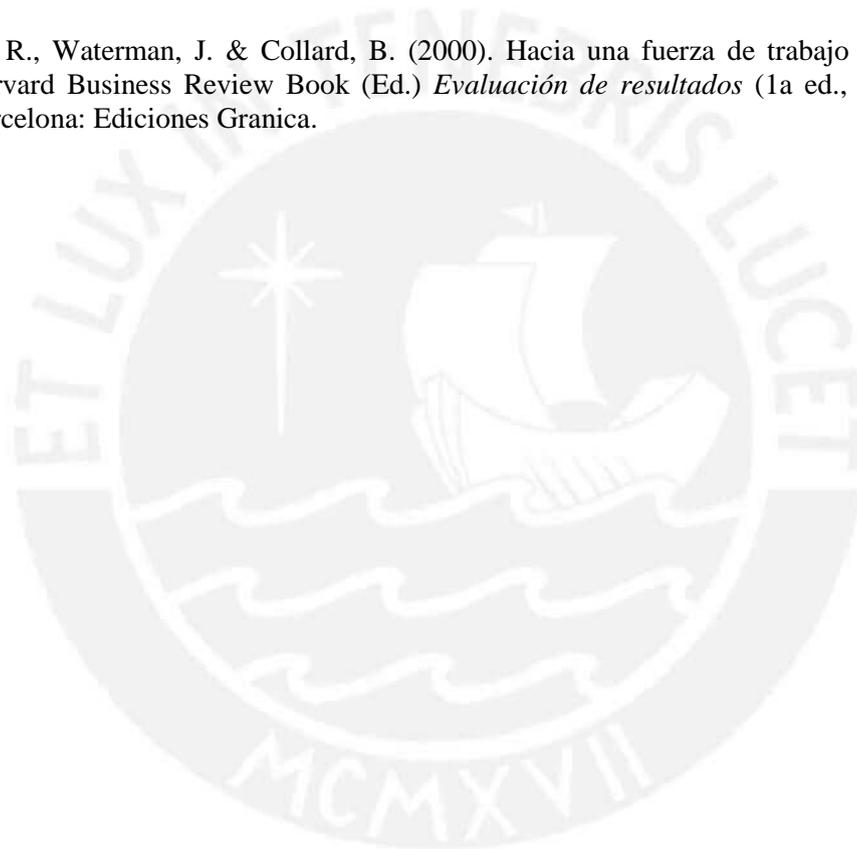
- El paradigma humanista radical permite que si el investigador lo requiriera, se empleen conjuntamente la investigación cualitativa y cuantitativa profundizando de esta forma su estudio. Se hace la invitación hacia estudios posteriores a incluir la aplicación de encuestas, con la cual podría encontrarse datos estadísticos que refuercen las afirmaciones, así como comparar el perfil de los jóvenes de la Gen Y en Lima con el encontrado en estudios internacionales.
- Como complemento de la metodología cualitativa, se podría agregar como método de investigación a la observación participante, la cual permitiría corroborar la veracidad de las respuestas dadas por los entrevistados, tanto empleadores como jóvenes de la generación Y con sus comportamientos y actitudes organizacionales.
- En el caso de que una empresa quisiese implementar con éxito el plan de desarrollo propuesto, se sugiere contar con un manual de competencias propio permitiendo alinear las competencias de los empleados con las generales de cada organización. Asimismo es igual de importante tener involucrada a toda la organización, incluyendo a la plana directiva pues además de autorizar el uso de recursos son los que guían el comportamiento en las corporaciones. De la misma forma, debe considerarse que este es un plan moldeable, es decir, puede ajustarse a las necesidades de cada organización sin alterar la base y esencia del plan.
- Se debe recordar que este plan no es estático, puede ser cuestionado y modificado tanto por los empleadores como por los jóvenes de la Generación Y que participan de ella. El objetivo es lograr que estos jóvenes entiendan que tienen el derecho y el poder de sugerir cambios, quizás hoy en este plan, y a futuro en los procesos o estructuras organizacionales.
- Por último, es conveniente que las empresas no solo estén pendientes de las oportunidades y amenazas del entorno, sino también de las tendencias que tarde o temprano pueden traer impactos positivos o negativos para el negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009a). *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional* (1a ed.). Buenos Aires: Granica.
- (2009b). *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (1a ed.). Buenos Aires: Granica.
- (2012a). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (1a ed.). Buenos Aires: Granica.
- (2012b). *Social Media y los Recursos Humanos*. (1a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Argyris, C. (1976). *La dirección y el desarrollo organizacional*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- (2000). Buena comunicación que obstaculiza el aprendizaje. En Harvard Business Review Book (Ed.) *Evaluación de resultados* (1a ed., pp. 32-341) Barcelona: Ediciones Granica.
- Barbour, R. (2007) *Los grupos de discusión en Investigación Cualitativa* (1a ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Bernal, C. (2010) Métodos del proceso de investigación científica. En O. Fernández (Ed), *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bower, J., Leonard, H. & Paine, L. (2011). Capitalismo Global está en peligro. *Harvard Business Review*, 77-84.
- Burrell, G. & Morgan, G (2005) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Recuperado de: <https://goo.gl/utLVPb>
- Chiavenato, I. (2009). Desarrollo de las personas. En J. Mares (Ed.). *Gestión del Talento Humano* (3a ed., pp. 365-438). México: Mc Graw Hill
- Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). La administración de recursos humanos en la actualidad. En G. Domínguez (Ed.). *Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. (1a ed.). Madrid: Ediciones Morata.

- Gadow, F. (2010). Dilema organizacional. En *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*. (pp. 21-120). Buenos Aires: Granica.
- García, P., Stein, G. & Pin, J. (2008) Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: Motivaciones y valores de la Generación Y. *IESE Business School*. Recuperado de <http://core.ac.uk/download/pdf/6536374.pdf>
- Great Place to Work Perú (2013) Generación Y: ¿Cómo retener a la generación que siempre se quiere ir? Reflexiones sobre los Millennials a partir de la Encuesta de GPTW Perú. Recuperado de <https://goo.gl/N8EXzW>
- Hamel, G. (2008). El futuro de la administración. Bogotá: Norma.
- Hassard, J. (2009) *Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study*. Recuperado de <https://goo.gl/3S8Cxw>
- Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2010a) Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En J. Mares (Ed), *Metodología de la investigación*. (Pp. 2-23) México: Mc Graw Hill.
- (2010b) El inicio del proceso cualitativo: planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de la hipótesis e inmersión en el campo. En J. Mares (Ed), *Metodología de la investigación*. (pp. 363-391) México: Mc Graw Hill.
- Kvale, S. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa (1a ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Louffat, E. (2010). Capacitación. En M. Mazzeo (Ed.), *Administración del potencial humano* (1a ed., pp. 93-119) Buenos Aires: Cengage Learning.
- Mejía J. (2002) El muestreo en la investigación cualitativa. *Problemas metodológicos de las Ciencias Sociales en el Perú*. (Pp. 115-134). Lima: Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales-UNMSM.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Mondy, R. Wayne (2010). Desarrollo de Recursos Humanos. En G. Domínguez (Ed.), *Administración de recursos humanos* (1a ed., pp. 196-235) México: Pearson Educación.
- Pascale, R., Millerman, M. & Gioja, L. (2000). Cambiar la forma como cambiamos. En Harvard Business Review Bokk (Ed.), *Evaluación de resultados* (1a ed., pp. 253-285) Barcelona: Ediciones Granica.
- Rainer, T. (2011) *The millennials: Conecting to America's Largest Generation*. Recuperado de <https://goo.gl/WiyezM>
- Reason, P. & Bradbury, H. (2008) Introduction. En Sage Publications (Ed.), *The Sage Handbook of Action Research: Participate Inquiry and Practice* (pp. 1-10) London: Sage Publications
- Rubio, E. & Penagos, T. (2015) Millennials y millennials peruanos: Realidad, Expectativas y Proyecciones. Lima: ER Ronald.

- Ruiz, J. (2012) Metodología de la investigación cualitativa (5a ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Schermerhorn, J., Hunt J. & Osborn R. (2004) *Comportamiento organizacional*. Mexico DF: Limusa Wiley.
- Sujansky, J. (2009) *Keeping the Millenials*. Recuperado de <https://goo.gl/NADcsn>
- Tapscott, D. (2009). The Eight Net Gen Norms: Characteristics of a Generation. En *Grown up digital: how the net generation is changing your world* (2a ed., pp. 73-96) New York: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://goo.gl/v1H6Zm>
- Valle, R. (2003). La formación y desarrollo del individuo desde una perspectiva estratégica. En D. Fayerman (Ed.), *La Gestión estratégica de los Recursos Humanos* (2a ed., pp. 90-114). Madrid: Pearson Educación.
- Waterman, R., Waterman, J. & Collard, B. (2000). Hacia una fuerza de trabajo flexible. En Harvard Business Review Book (Ed.) *Evaluación de resultados* (1a ed., pp.403-426) Barcelona: Ediciones Granica.



ANEXO A: Matriz de consistencia⁴

TEMA	PREGUNTAS	OBJETIVOS	VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS
<p>Contraste entre las expectativas de desarrollo profesional de los jóvenes de la Generación Y y las oportunidades de desarrollo ofrecidas en las empresas de consumo masivo.</p>	¿Cómo debe la empresa trabajar el desarrollo de sus empleados más jóvenes (Gen Y) tomando en cuenta sus expectativas laborales y personales?	Diseñar una propuesta de un plan de desarrollo para empresas de consumo masivo en Lima dirigido a jóvenes de la Generación Y	<ul style="list-style-type: none"> -Perfil social y laboral de la generación Y limeña en empresas de consumo masivo. -Exigencias en el ámbito laboral requeridas por las empresas para que los jóvenes de la Generación Y tengan un futuro exitoso. -Percepción laboral de la Generación Y frente a otros grupos generacionales 	<ul style="list-style-type: none"> -Competencias tomadas en cuenta durante un proceso de selección de jóvenes de la Generación Y. -Comportamiento en el ámbito social y profesional de un joven de la Gen Y. -Motivaciones profesionales y personales de la Generación Y. -Factores tomados en cuenta por la Generación Y respecto al lugar que elige para trabajar. -Concepto de éxito para jóvenes desde la perspectiva de empleadores. -Oportunidades laborales para la Generación Y. -Opiniones de los grupos generacionales respecto al estilo de trabajo de la Generación Y.
	¿Qué características tiene el perfil de los jóvenes de la Generación Y que trabajan en este sector y cuáles son sus expectativas laborales y de desarrollo profesional?	Describir y comparar el perfil de los miembros de la Generación Y limeña que laboran en empresas del sector de consumo masivo encontrado en nuestra investigación con el perfil descrito en la teoría dominante.	<ul style="list-style-type: none"> -Diagnóstico actual de propuestas de desarrollo para jóvenes en consumo masivo. -Metodología de elaboración de capacitaciones. -Perspectiva de la Generación Y sobre el manejo de planes de desarrollo en consumo masivo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Propuestas y planes de desarrollo actuales que manejan las empresas de consumo masivo para la Generación Y. -Elementos tomados en cuenta para elaborar una capacitación.
	¿Qué prácticas siguen los empleadores para el desarrollo y crecimiento personal y profesional de sus colaboradores más jóvenes dentro de su organización?	Presentar cuáles son los modelos de planes de desarrollo descritos en la teoría dominante y compararlos con las propuestas de desarrollo encontradas en las empresas de consumo masivo.	<ul style="list-style-type: none"> -Expectativas laborales de la Generación Y -Perspectivas de desempeño organizacional por parte de los empleadores y especialistas para los jóvenes de la Gen Y. -Pasos a seguir para la implementación de un plan de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Definición del concepto de desarrollo por parte de especialistas y Generación Y. -Competencias requeridas para que un joven de la Generación Y trabaje en una empresa de consumo masivo. -Desafíos y oportunidades de desarrollo percibidos por la Generación Y en sus empresas de consumo masivo. -Recomendaciones de los especialistas para un buen desempeño laboral de la Generación Y.
	¿Cuáles son los intereses y expectativas que tienen los empleadores y los jóvenes de la Gen Y para el logro de su desarrollo en las empresas?	Exponer los intereses de los empleadores e ideales de los trabajadores de la Generación Y para la creación de un plan de desarrollo en las empresas de consumo masivo en Lima.		

⁴ Cuando se habla de la Generación Y se hace referencia a la muestra estudiada.

ANEXO B: Guía de preguntas según objetivos específicos

Dado el tamaño de este anexo, este será presentado de forma virtual (cd adjunto) para un visibilidad más clara.



ANEXO C: Guía de preguntas para Psicólogos

Lista de Preguntas para Psicólogos

- Cuéntenos brevemente sobre su trayectoria profesional
- ¿Desde su perspectiva qué cree usted que implica el desarrollo humano?
- ¿Qué medios existen (recomienda usted) para alcanzar el desarrollo?
- Tenemos entendido que existen clasificaciones generacionales, ¿qué clasificaciones conoce usted? ¿Podría explicar brevemente cada una? ¿Cuál es la que recomienda? ¿por qué la prefiere?
- ¿Cómo cree que estas diferencias generacionales se manifiestan en el día a día del ámbito empresarial (en el modo de trabajo)? ¿Por qué?
- ¿Qué caracteriza a la Generación Y en el ámbito social?
- ¿Qué caracteriza a la Generación Y en el ámbito profesional?
- ¿Qué aspectos de la vida de la Generación Y puede afectar al desarrollo de actividades en las empresas?
- ¿Qué se espera de esta generación en el ámbito profesional?
- ¿Cuál es su teoría de motivación preferida desde el ámbito de su profesión? ¿Por qué?
- ¿Qué cree usted motiva a un Millennial en el trabajo?
- ¿Qué aspectos deben considerar las empresas para retener a un Millennial?
- ¿Qué cree usted que debería implicar un plan de desarrollo para estos jóvenes desde su perspectiva?
- ¿Qué recomendaría incorporar en los planes de desarrollo de estos profesionales para los Millennials?

ANEXO D: Guía de preguntas para Gerentes

Lista de Preguntas para Gerentes

- ¿Considera usted que las brechas generacionales impactan en los resultados de su organización? ¿Por qué?
- ¿Qué valor diferencial ha encontrado en sus empleados jóvenes (Generación Y) a diferencia del resto de empleados?
- Desde su perspectiva de gerente ¿Qué rol tienen los profesionales más jóvenes?
- ¿Cuáles cree que son las expectativas que tienen los jóvenes profesionales?
- ¿Qué desventajas le ha traído trabajar con colaboradores jóvenes?
- ¿Qué aspectos positivos rescata de esta generación? ¿qué aporta a los resultados de la organización?
- ¿Ha habido cambios importantes que ha implementado la empresa para adecuarse a su trabajo (con respecto a los Millenials)? ¿Cuáles son? ¿Cómo lo toman otras generaciones?
- ¿Ha modificado el gerente su plan de trabajo para adecuarse a los Millenials?
- ¿Qué tipo de Liderazgo se espera deben tener los jóvenes en la búsqueda de su desarrollo?
- ¿Cómo cree que debería ser la preparación de un joven de la Generación Y? ¿Qué y dónde debería estudiar?
- Para todos los jóvenes ya sean de diferentes universidades, ¿se consideran las mismas oportunidades? Si La respuesta es no, ¿qué podría abrirle una oportunidad a estas personas o qué tendría que haber logrado para ganar un espacio en empresa?
- A lo largo de su experiencia, ¿ha percibido si hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo en las empresas?
- ¿Qué significa tener un profesional de éxito?

ANEXO E: Guía de preguntas para Coaches

Lista de Preguntas para Coaches

- Podría definir qué es para usted un gerente exitoso.
- ¿Qué competencias deben desarrollar los Millennials para lograr ser gerentes exitosos?
- Desde su perspectiva ¿qué están ofreciendo y que no los jóvenes profesionales a las empresas de consumo masivo?
- ¿Cuáles son las habilidades blandas más requeridas por las empresas en los profesionales pertenecientes a la generación Y?
- ¿Qué deberían hacer los jóvenes para ser más exitosos dentro de las empresas?
- ¿Cuáles son las oportunidades de línea de carrera para jóvenes de la Generación Y?
- ¿Qué problemas considera usted que tienen los gerentes en su percepción de la Generación Y?
- De qué manera considera usted que se desperdician las oportunidades de desarrollo para los jóvenes en las empresas
- ¿Qué recomendaciones le darías a los Millennials para lograr un buen desempeño en las empresas?

ANEXO F: Guía de preguntas para especialistas de Recursos Humanos

Lista de Preguntas para especialistas de Recursos Humanos

- ¿Cuál es el perfil deseado de un joven profesional para que pueda ingresar a la empresa?
- ¿Cuáles son las principales competencias que se busca en un joven de la Generación Y que ingresa a trabajar en la empresa?
- Cuando se trata de jóvenes, ¿Cuáles son los principales elementos que se toman en cuenta durante la selección?
- ¿Considera usted que existe escasez de talento para cubrir posiciones que requieran ser desempeñadas por jóvenes profesionales?
- ¿Qué acciones realiza su empresa para mantener a los jóvenes profesionales dentro de su organización?
- ¿Qué competencias debe tener un joven trabajador para que se quede dentro de la empresa de manera permanente?
- ¿En qué aspectos se basa para realizar una capacitación? ¿Cuál es el proceso a seguir para realizar una?
- ¿Quiénes son los responsables de realizar las capacitaciones?
- ¿Existe una diferenciación en las capacitaciones de acuerdo a rango de edades?
- ¿Qué ventajas y/o desventajas podría traer trabajar capacitaciones de acuerdo a rango por edades?
- ¿Cómo se evalúan las capacitaciones? ¿Quiénes son los encargados?
- ¿Cómo promueven el desarrollo en su organización?
- ¿Existe un plan de desarrollo anual? ¿Cómo se trabaja?
- ¿Existe un plan de desarrollo específico para jóvenes? ¿En qué consiste? Si la respuesta es no, considera que sería positivo implementar uno en la empresa? ¿Por qué?

ANEXO G: Guía de preguntas para jóvenes de la Generación Y.

Lista de Preguntas para jóvenes de la Generación Y

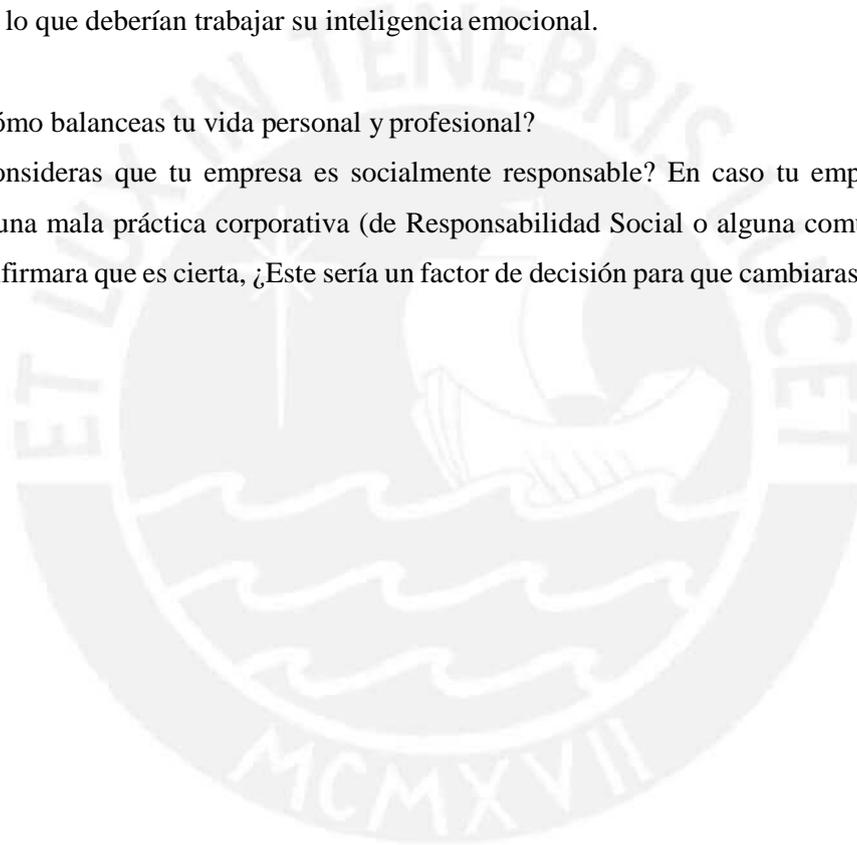
- ¿Cuál es el rol que tiene el área de Recursos Humanos en su organización?
- ¿Qué sub áreas hay dentro de Recursos Humanos? ¿Con cuál han tenido más contacto?
- ¿Qué características crees que toman en cuenta las organizaciones en un proceso de selección de jóvenes profesionales?
- ¿Consideras que hay alta rotación de jóvenes profesionales en la empresa? ¿Por qué?
- ¿Qué debe hacer la empresa para que los jóvenes profesionales se queden en la organización?
- ¿Qué factores tomas en cuenta a la hora de elegir tu lugar de trabajo?
- ¿Qué significa que una persona crezca o se desarrolle en una empresa?
- ¿Cómo trabajan sus empresas el desarrollo en sus empleados?
- ¿Qué diferencias encuentra entre capacitación y desarrollo de una persona?
- ¿Consideran que hay diferencias en oportunidades para hombres y mujeres? ¿Por qué?
- ¿Qué espacios de creación y aprendizaje ofrecen las empresas para sus empleados?
- ¿Cuánto tiempo te ves trabajando en tu actual empresa? ¿Por qué?
- ¿Has pensado en realizar algún emprendimiento en el futuro? ¿Cuál sería?
- ¿Cómo te ves de aquí a 5 años en tu vida profesional?
- ¿Según tu opinión, cómo debería la empresa reconocer tus logros profesionales y personales dentro de la organización?
- ¿Qué beneficios puede traer trabajar planes de desarrollo de acuerdo a rango de edades o grupos generacionales?
- ¿Cómo afectan las diferencias generacionales en el día a día de la organización?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que sienten frente a personas de otras generaciones en las organizaciones?
- ¿Qué conceptos piensan que tienen ellos de ustedes?
- "¿Qué opinas de las siguientes opiniones emitidas por diversos profesionales respecto al método de trabajo y forma de ser de jóvenes de la Generación Y? ¿Estás de acuerdo o en desacuerdo? ¿Por qué?"

*Los nativos digitales (Generación Y) están teniendo un retroceso en su desarrollo debido a las pocas habilidades que tienen para analizar y discriminar la información que tienen disponible en Internet.

*Los jóvenes profesionales están motivados por el desarrollo y crecimiento profesional, la línea de carrera, los retos profesionales.

*Muchas veces los jóvenes profesionales se frustran cuando quieren implementar alguna idea o sustentar una posición, ya que el entorno en el que se desenvuelven es mucho más burocrático o más cerrado en adoptar sugerencias especialmente dada por jóvenes, o que ya tienen un estilo de trabajo determinado. Son muy acelerados y esperan que los demás se adapten a su ritmo, y si no lo hacen pueden demostrar falta de empatía y comprensión por lo que deberían trabajar su inteligencia emocional.

- ¿Cómo balanceas tu vida personal y profesional?
- ¿Consideras que tu empresa es socialmente responsable? En caso tu empresa tuviera alguna mala práctica corporativa (de Responsabilidad Social o alguna comunidad) y se confirmara que es cierta, ¿Este sería un factor de decisión para que cambiaras de empleo?



ANEXO H: Consentimiento Informado 1

La presente investigación es conducida por Mayra Huayta y Katherine Alvarado, alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de este estudio es recoger información que complemente la investigación sobre desarrollo de los jóvenes de la Generación Y en las empresas de consumo masivo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista lo que le tomará 30 minutos de su tiempo aproximadamente. La conversación será grabada, así los investigadores podrán transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

La entrevista resuelta por usted será anónima y será codificada para garantizar la confidencialidad. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Muchas gracias por su participación.

Yo, _____
doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta.

Al firmar este documento no estoy de acuerdo con que mis datos personales ni los de la organización donde laboro puedan ser usados según lo explicado por el equipo de investigación que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto puedo comunicarme a mayra.huayta@pucp.edu.pe o a kalvaradoa@pucp.pe.

Katherine Alvarado Alarcón
20095108

Mayra Huayta Castañeda
20090909

ANEXO I: Consentimiento Informado 2

La presente investigación es conducida por Mayra Huayta y Katherine Alvarado, alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de este estudio es recoger información que complemente la investigación sobre desarrollo de los jóvenes de la Generación Y en las empresas de consumo masivo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista lo que le tomará 30 minutos de su tiempo aproximadamente. La conversación será grabada, así los investigadores podrán transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

La entrevista resuelta por usted será anónima y será codificada para garantizar la confidencialidad. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Muchas gracias por su participación.

Yo, _____
doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta.

Al firmar este documento estoy de acuerdo con que mis datos personales puedan ser usados según lo explicado por el equipo de investigación que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto puedo comunicarme a mayra.huayta@pucp.edu.pe o a kalvaradoa@pucp.pe.

Katherine Alvarado Alarcón
20095108

Mayra Huayta Castañeda
20090909

ANEXO J: Consentimiento Informado 3

La presente investigación es conducida por Mayra Huayta y Katherine Alvarado, alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de este estudio es recoger información que complemente la investigación sobre desarrollo de los jóvenes de la Generación Y en las empresas de consumo masivo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista lo que le tomará 30 minutos de su tiempo aproximadamente. La conversación será grabada, así los investigadores podrán transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

La entrevista resuelta por usted será anónima y será codificada para garantizar la confidencialidad. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Muchas gracias por su participación.

Yo, _____
doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta.

Al firmar este documento estoy de acuerdo con que mis datos personales y los de la organización donde laboro puedan ser usados según lo explicado por el equipo de investigación que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto puedo comunicarme a mayra.huayta@pucp.edu.pe o a kalvaradoa@pucp.pe.

Katherine Alvarado Alarcón
20095108

Mayra Huayta Castañeda
20090909

ANEXO K: Respuestas de entrevistados para el Objetivo 1

Dado el tamaño de este anexo, este será presentado de forma virtual (cd adjunto) para un visibilidad más clara.



ANEXO L: Respuestas de entrevistados para el Objetivo 2

Dado el tamaño de este anexo, este será presentado de forma virtual (cd adjunto) para un visibilidad más clara.



ANEXO M: Respuestas de entrevistados para el Objetivo 3

Dado el tamaño de este anexo, este será presentado de forma virtual (cd adjunto) para un visibilidad más clara.



