

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



Nuevas carreras: Trayectorias y motivaciones de  
diseñadores de servicios millenials en Lima

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Sociología  
que presenta:

***Alyssa Mishell Contreras Ramírez***

Asesor:

***Manuel Etesse Ruiz de Somocurcio***


Lima, 2024

## Informe de similitud

Yo, *Manuel Etesse Ruiz de Somocurcio*, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis de investigación titulada “Nuevas carreras: Trayectorias y motivaciones de diseñadores de servicios millenials en Lima”, de la autora Alyssa Mishell Contreras Ramírez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 8%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 09/08/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 19 de agosto del 2024

Apellidos y nombres del asesor: Etesse Ruiz de Somocurcio, Manuel Louis Rumi	
DNI: 44375012	Firma:
ORCID: 0000-0002-1521-5405	

## Resumen

La investigación tiene como objetivo principal comprender cómo las motivaciones y trayectorias de los diseñadores de servicios se relacionan entre sí, con un interés específico en los profesionales millenials en Lima, Perú. Así, el estudio se centra en dos dimensiones principales: las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales que impulsan a estos profesionales, y las trayectorias educativas y laborales que han seguido para llegar al rol de diseñador de servicios. Con este estudio se buscó contribuir al entendimiento de la dinámica laboral y educativa de la población estudiada, y a la implementación de estrategias para su desarrollo profesional.

A través de entrevistas biográficas a profundidad, se examinaron las trayectorias educativas y profesionales de 14 diseñadores de servicios en Lima, Perú, con el objetivo de entender la relación entre dichas trayectorias y sus motivaciones. Se descubrió que el primer contacto con otros profesionales en diseño fue crucial para determinar sus futuros caminos profesionales, y que su participación en programas de formación continua se dio mayormente después de entrar en roles de diseño. Además, se encontró que la obtención de estos roles estuvo más relacionada con invitaciones de contactos cercanos o cambios estructurales en sus trabajos, que con la participación en programas de formación continua. Respecto a las motivaciones, se identificó que la motivación intrínseca era la principal, seguida de motivaciones extrínsecas y trascendentales. Además, se observó una relación bidireccional entre trayectorias y motivaciones, donde tanto las motivaciones influyen en las trayectorias como las trayectorias moldean las motivaciones. Las limitaciones del estudio incluyen la falta de una perspectiva de género más profunda, lo que sugiere la necesidad de investigaciones futuras que aborden este aspecto. En suma, este estudio proporciona una visión sobre el desarrollo profesional en roles emergentes y sugiere la replicación del análisis en otras carreras nuevas para comprender mejor el fenómeno por medio de la identificación de similitudes y diferencias.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema</b>	<b>12</b>
1.1. Descripción general y contextualización del tema de investigación	12
1.2. Relevancia sociológica	16
1.3. Objetivo general de investigación	17
1.4. Objetivos específicos de investigación	18
1.5. Estado del arte	18
1.6. Delimitación del objeto de estudio	23
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	<b>24</b>
2.1. Curso de vida	24
2.2. Motivaciones	28
<b>Capítulo III. Metodología</b>	<b>31</b>
3.1 Diseño de investigación	31
3.2 Población y muestra	31
3.3 Métodos de recolección de información y trabajo de campo	32
3.4 Métodos de análisis de la información	34
<b>Capítulo IV Hallazgos</b>	<b>39</b>
4.1. Análisis de trayectorias educativas y laborales	39
4.2. Motivaciones de diseñadores de servicios	52
4.3. Relación entre trayectorias y motivaciones	60
<b>Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>70</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>71</b>
<b>Anexos</b>	<b>79</b>

<b>Anexo 1 Guía de entrevista</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 2 Listado de códigos empleados</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 3 Tabla completa de datos cuantificados de entrevistados.</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 4 Esquemas biográficos de los entrevistados</b>	<b>86</b>

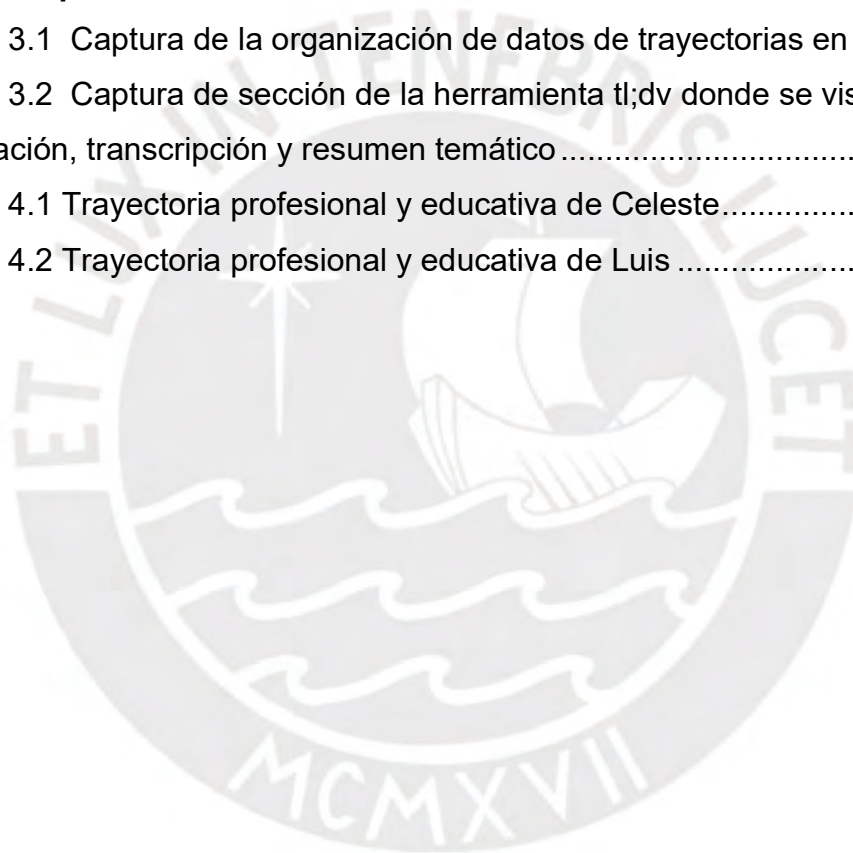


## Índice de tablas

Tabla 3.1 Características de los participantes entrevistados.....	32
Tabla 4.1 Años de experiencia profesional de los participantes, según su nivel de especialidad.....	45
Tabla 4.2 Motivaciones primarias y secundarias identificadas en cada caso..	52
Tabla 4.3 Total de casos según cada tipo de motivador primario y secundaria.....	58

## Índice de esquemas

Esquema 3.1 Captura de la organización de datos de trayectorias en Excel..	36
Esquema 3.2 Captura de sección de la herramienta tI;dv donde se visualiza la grabación, transcripción y resumen temático .....	38
Esquema 4.1 Trayectoria profesional y educativa de Celeste.....	48
Esquema 4.2 Trayectoria profesional y educativa de Luis .....	49



## Introducción

Los profesionales del siglo XXI se enfrentan a algunos interesantes cambios que impactan directamente en la esfera laboral y educativa. Uno de estos cambios son los efectos de la tecnología en muchos ámbitos de su vida: pedir un taxi (*Uber*), buscar un trabajo (*LinkedIn*), resolver consultas (*ChatGPT*), entre otros. Otro cambio es la constante aparición de nuevos roles que requieren un alto nivel de especialización como, por ejemplo, desarrolladores de inteligencia artificial, analistas de datos u otros. Adicionalmente, otro cambio que impacta tanto la esfera laboral como la educativa es la nueva valorización de las habilidades en profesionales sobre diplomas o titulaciones, principalmente asociadas a desarrollos tecnológicos.

En relación con los impactos de la tecnología en el ámbito laboral, un informe del Banco Interamericano de Desarrollo enfatizó que uno de los principales retos globales del siglo XXI es la “cuarta revolución industrial” (Mateo-Berganza, 2019). Por otra parte, Schwab (2016), fundador del Foro Económico Mundial, introdujo ese término para explicar los últimos avances tecnológicos que buscan disolver las líneas entre las esferas físicas, digitales y biológicas. De esta manera, incluye los desarrollos en robótica, inteligencia artificial, internet de las cosas, automatización e intercambio de datos; los cuales están impactando, con una velocidad sin precedentes, en todas las industrias y países. Como las revoluciones anteriores, esta cuarta tiene el potencial de incrementar los niveles de ingreso a nivel global y de mejorar la calidad de vida de las personas. No obstante, trae consigo problemáticas como el incremento en las desigualdades sociales, las cuales impactan también en el mundo laboral. Un ejemplo claro, que describe Schwab, es la creciente demanda de trabajadores altamente calificados -sobre todo para puestos relacionados a tecnología-, en contraste con la disminución de demanda de trabajadores con menor educación y habilidades menores. Esto se correlaciona con una inquietud adicional relacionada con la limitada capacidad de adaptación de los individuos. El desarrollo de nuevas habilidades requiere un mayor tiempo, y al mismo tiempo, los gobiernos tardan

aún más en adoptar nuevas tecnologías o incluso en identificarlas en el panorama social (Bosch et. al, 2018).

Ante este panorama, el segundo cambio identificado se hace visible. Los puestos de trabajo y los roles como los conocemos hoy en día viven cambios importantes. Sobre esto, por ejemplo, distintos informes señalan que entre el 2012 y 2015 los índices de riesgo de automatización de ocupaciones superan tasas del 50%, (Frey y Osborne, 2013; Banco mundial, 2016; Plastino et. al 2018), lo que significa que muchos empleados tendrían que virar de orientación laboral y cambiar de trabajo muchas veces durante su vida. Aunque el panorama latinoamericano cuente con diferentes condiciones laborales y las capacidades de las empresas sean más limitadas para implementar cambios tecnológicos y es, en muchos casos, más costo-efectivo mantener el trabajo humano por encima de la automatización (Bosch et. al 2018), igualmente las tecnologías tienen el potencial de impactar en los roles laborales. Todas las revoluciones anteriores, si bien no han desencadenado la desaparición del empleo, sí han impactado en el reemplazo de tareas y la creación de empleo en otras áreas. Por ejemplo, en 1850 era la agricultura y manufactura las industrias con mayor empleo en Estados Unidos; para el 2015, en cambio, lo son el comercio, la educación y la salud. (McKinsey y Company, 2017). Hoy en día, podemos observar además que muchas de las ocupaciones más demandadas por las empresas no existían hace 5 o 10 años y esto representa un gran reto para las mismas empresas que necesitan encontrar trabajadores calificados para resolver sus retos actuales. En efecto, para el caso peruano, un estudio de la consultora Manpower estimó que el 67% de los empleadores en el Perú enfrentan un desafío al buscar talento tecnológico (Redacción Gestión, 2023).

Ante a demanda por talento especializado, podemos evidenciar el tercer cambio al que se enfrentan los profesionales del siglo XXI: la valorización de las habilidades. Las habilidades hoy son concebidas como una nueva moneda y como tal se va depreciando cuando el mercado laboral deja de utilizarla o ya no se actualiza (OCDE 2012; Foro Económico Mundial, 2019; Lu, 2019). Debido a la velocidad con la que las necesidades del mercado laboral se alteran, el capital humano de un país se deprecia apresuradamente si no se sigue invirtiendo en él

de forma continua. Estos cambios requieren de una priorización en habilidades, en lugar de títulos, ya que es una variable mucho más dinámica (Lu ,2019).

Asimismo, se puede evidenciar que el mundo laboral está renovándose más rápido que la educación. En los últimos 20 años, muchas de las empresas más influyentes del mundo (Google, Meta o Microsoft) han adaptado sus procesos de contratación en los que priorizan pruebas personalizadas, sobre currículos o titulaciones. El proceso de contratación de gigantes de la industria digital incluye principalmente entrevistas con distintos actores de la empresa y la resolución de casos prácticos, como elementos decisivos para la contratación (Google, 2024). Además, se valora el alineamiento de habilidades y experiencias con la descripción del rol al que uno está postulando, y no se requiere el tener un certificado o título.

En línea con esto, el Banco Interamericano de Desarrollo (2019) halló que estudiantes, docentes, trabajadores y emprendedores opinan que el diploma no refleja las habilidades de una persona. Además, encontraron que las personas utilizan recursos propios, aprovechando las facilidades de la tecnología, para formarse al margen de la oferta laboral. Estos dos puntos describen claramente el panorama actual de desarrollo profesional el cual pone al descubierto que la oferta actual educativa para la formación para el trabajo no avanza al mismo ritmo de respuesta que las necesidades de las empresas. En el caso peruano, se han identificado como algunos de los principales problemas de formación para el trabajo el acceso, la pertinencia y la calidad (Chacaltana et al. 2015, p. 21). Con respecto al acceso se encontró que sólo el 58% de jóvenes que culminaron su educación regular (primaria y secundaria) indicó haber estudiado “algo” para el trabajo, y de ellos, solo el 23% estudió algo que en ese momento estaba relacionado a su trabajo actual. Y finalmente, se encontró que la mitad de los jóvenes que dijeron haber estudiado algo relacionado a su labor actual, lo hicieron en una institución percibida como de calidad.

Estos tres cambios: el desarrollo tecnológico, la evolución de nuevos puestos de trabajo y la valorización profesional por las habilidades presentan un nuevo panorama desafiante para los jóvenes profesionales que deben encontrar recursos propios para conseguir su desarrollo profesional. Como presentamos,

los trabajadores con menos años de estudios tendrán a afrontar más dificultades a la hora de desarrollar capacidades que les permitan conseguir trabajos en la economía formal en la era de las máquinas inteligentes. Y en un mundo en el que las personas tendrán que cambiar de ocupaciones de forma regular, tendrán que buscar la manera de reinventarse continuamente.

Además de comprender estos cambios y cómo impactan tanto en la esfera laboral como educativa, es de suma importancia entender cómo afecta directamente en los profesionales. A partir de conocer cómo hoy los profesionales están adaptándose a estos cambios y qué recursos están utilizando para mantenerse vigentes en una coyuntura laboral tan cambiante, podremos tener el panorama completo de la problemática. Por ello, el enfoque de esta tesis se centra en el estudio de trayectorias laborales y formativas de diseñadores de servicios, apoyándonos principalmente en la teoría del curso de la vida. A lo largo de este estudio se buscará comprender las etapas, transiciones y puntos de inflexión de las trayectorias profesionales y educativas de profesionales peruanos que se desempeñan en un ámbito en plena evolución y cambio; y además de sus motivaciones para su desarrollo profesional en un contexto que presenta todos los cambios anteriormente presentados.

Esta tesis se organiza en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, “Planteamiento del problema”, se presenta un recorrido por algunos de los cambios que han impactado la esfera laboral y educativa en los últimos 20 años. Se introduce el perfil seleccionado para realizar dicho estudio: los profesionales millenials que se dedican actualmente al diseño de servicios. Además, se expone la relevancia sociológica del estudio y se presentan las preguntas y objetivos de investigación. En este capítulo también se exhiben artículos relacionados al entendimiento de las trayectorias, motivaciones y educación de profesionales adultos que se han contemplado para entender el caso de estudio en su complejidad.

En el segundo capítulo, “Marco Teórico”, se pone a disposición la revisión de literatura que permite conceptualizar elementos importantes de la teoría del curso de vida como las trayectorias, duraciones, secuencia, puntos de inflexión y vidas vinculadas. Por otra parte, se presentan teorías vinculadas a la

comprensión de las motivaciones, partiendo de las clasificaciones preexistentes respecto a las motivaciones de los individuos en el ámbito profesional.

En el tercer capítulo, “Metodología”, se presentará la metodología diseñada para esta tesis, la cual se sostiene en la Teoría enraizada desde donde se busca observar a nuestros actores de manera cercana con el fin de poder extraer la información desde ellos mismos. Se detallan los métodos seleccionados tanto para la recolección como el análisis de datos, donde se emplearon distintas herramientas tecnológicas para facilitar esta labor como herramientas de videollamada, colaboración digital, transcripción automatizada y análisis de datos cualitativos.

En el cuarto capítulo, “Hallazgos”, se presentan los hallazgos divididos en tres grandes secciones. La primera, dedicada a los hallazgos relacionados con el entendimiento de las trayectorias de los profesionales. La segunda, dedicada a la descripción y clasificación de sus motivaciones. Y, la tercera, enfocada en la interrelación de sus trayectorias y sus motivaciones.

Finalmente, se presenta la lista de referencias bibliográficas, y en los anexos se comparten la guía de entrevista utilizadas, los datos cuantificados resultados de la entrevista y el listado de códigos empleados para el análisis.

## **Capítulo I.**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1. Descripción general y contextualización del tema de investigación**

Se ha visto que existen de cambios importantes en la esfera laboral y educativa que impactan a los profesionales del siglo XXI. Principalmente nos referimos a la generación millennial. Este término fue presentado por William Strauss y Neil Howe para presentar a la generación de personas nacidas en Estados Unidos en 1982 y que terminarían el colegio en el 2000 y, por lo tanto, serían la generación del nuevo milenio (Strauss y Howe, 1991). Varios aspectos son los que determinan el rango de edades de la generación millennial: el país, las estadísticas, aspectos sociológicos y tecnológicos; pero para fines de este estudio se tomará en cuenta la categorización presentada por IPSOS para el Perú que engloba a personas nacidas entre 1981 y 1996 (Ipsos, 2023). Este rango se debe a ciertas características tecnológicas y sociales acontecidas en el país como la llegada de los teléfonos móviles a Perú en 1990 o del internet en 1994; también como la promulgación del Decreto Legislativo Nro. 882 que propulsó el crecimiento de la oferta de universidades particulares. Entre 1996 y 2004, años en los que esta generación estuvo en el rango etario para acceder a una educación universitaria; esta oferta incrementó en un 80% (MINEDU, 2023). En el caso peruano, además, es evidente que este grupo etéreo está experimentando un contexto laboral y económico complejo en el que los puestos de trabajo son de más corta duración y experimentan mayor precariedad que generaciones pasadas (Chacaltana, 2005). Esto expone a este grupo de personas a apoyarse en otros recursos para poder desarrollarse, como su mayor contacto con las tecnologías de información y en muchos casos con el mayor acceso a educación.

Uno de los ámbitos que se ha estudiado con principal interés sobre los millenials es su actitud y relación con el trabajo. Según el informe *The Reinvention of Company Culture*, realizado por la red social profesional LinkedIn en 2022, la flexibilidad, la capacidad de los colaboradores en elegir sus horarios o espacios de trabajo, es uno de los factores más valorado por los millenials cuando se trata

de evaluar una oportunidad de trabajo (LinkedIn, 2022). Diversos estudios resaltan que la conducta de los profesionales millenials podría ser el resultado de un proceso de asimilación de condiciones cambiantes del mercado laboral y sus principales motivaciones para ubicarse en posiciones laborales son el reconocimiento, la comodidad y la interacción (Maynes et al., 2023; Pinzaru et al., 2016). Otra característica que añaden a este perfil es la búsqueda continua por diversidad de retos y el rechazo hacia las tareas repetitivas. Además, se encontró que los millenials están interesados en balancear el trabajo con el ocio, pero además les interesa ascender rápidamente para incrementar sus ingresos. Un estudio de esta generación, pero en Colombia, corroboró que, si bien siguen los patrones descritos anteriormente como la búsqueda de diversidad, aprendizaje y crecimiento, también tienen una expectativa laboral y expectativa de estabilidad y ascenso (Gallo et al., 2021). En el caso de Perú, según Datum Internacional (2018) el 43% de la Población Económicamente Activa (PEA) es millennial. Y en el país, este perfil se caracteriza por su adaptación rápida a los cambios, ser apasionados, estar enfocados en aprovechar el momento y porque valoran tanto el ámbito intelectual como el ámbito emocional en una experiencia laboral.

Ante el entendimiento de este perfil de trabajadores podemos adentrarnos con mayor detalle en uno de los nuevos roles que se ha desarrollado bajo la práctica de esta generación, el rol del diseñador de servicios. Este nuevo rol se presentó bajo una nueva perspectiva sobre cómo entender el “servicio” por primera vez en 1984 en una publicación de la revista *Harvard Business Review* (Shostack, 1984). Inicialmente podríamos entender el servicio de una empresa como algo relacionado a un buen o mal trato o a una experiencia de compra, no obstante, en este artículo se presenta como algo más pragmático, controlado y riguroso. Se propone el uso de un dibujo técnico (*blueprint* en inglés) enfocado en gerentes para el desarrollo de un nuevo producto. Resalta que el uso de esta herramienta puede ayudar no sólo a identificar problemas antes de que sucedan, sino que se podría observar potenciales oportunidades alternativas. El “*Service Blueprint*” fue el punto de partida para que la especialidad pudiera ser estudiada a profundidad en Alemania, donde un grupo de académicos demostraron que un servicio podría diseñarse y ponerse a prueba utilizando herramientas y modelos familiares para

etnógrafos, científicos del comportamiento, sociólogos e ingenieros de sistemas (*International Service Design Institute, 2023*). De esta manera se constituyó la metodología de diseño de servicios, aunque no fue hasta el 2010 que empezó a popularizarse gracias al libro de M. Stickdorn y J. Schneider “*This is Service Design Thinking: Basic, Tools, Cases*” (2010). Una vez popularizada empieza a ser aplicada por distintos profesionales que encontraron en esta metodología herramientas que permitieron replantear distintos procesos en los campos de la investigación de mercados, diseño de procesos, diseño de nuevos productos e innovación.

Si realizamos una búsqueda de personas con el rol de “*service designer*” o “diseñador de servicios” en la plataforma LinkedIn que residan en Perú podemos encontrar cerca de 395 perfiles. No obstante, hoy podemos encontrar sólo 3 programas de formación continua sobre diseño de servicios. Uno de ellos, que inició en mayo del 2021 por la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) en asociación con la consultora de innovación Continuum; y las otras dos de ellas iniciaron en julio y noviembre del 2022 por empresas educativas: Repensar Latam y Colectivo 23. Además, podemos encontrar dos cursos cortos (4-6 semanas) en *Service Design* en instituciones como Toulouse Lautrec y en la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL). Así, el caso del diseñador de servicios es un ejemplo claro del fenómeno global de nuevos roles que se desarrollan a una velocidad más rápida que la oferta educativa.

No obstante, la oferta de educación continua o para el trabajo sigue incrementando actualmente y según algunos estudios realizados en el país resulta ser beneficiosa para la generación millennial. En el Perú, a partir de datos de la década del 2000, se halló que, si bien es muy heterogéneo, el retorno de la capacitación laboral en el Perú es muy positivo, logrando un incremento en el salario de un 13% y un retorno de la educación de un 16%, el cual se ve más aplicado millenials (Yamada et al., 2016). Por otra parte, se ha identificado que los jóvenes peruanos poseen fuerte adhesión a la idea de que el trabajo es significativo, así como un aumento gradual en su relevancia con la edad. Las diferencias se destacan principalmente a favor de los hombres, quienes valoran más el trabajo en comparación con las mujeres, y también a favor de los estratos

socioeconómicos más altos, en comparación con los otros grupos. Esto puede explicarse por el significado particular del trabajo en la vida de las personas, según los roles sociales que desempeñan y las identidades y expectativas colectivas diferenciadas que tienen (Etesse, 2021).

Un entendimiento importante sobre el rol de la formación continua en Perú está relacionado con el perfil de personas que buscan este tipo de formación. La Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), señaló que en el 2023 se incrementó en más del 60% el número de alumnos y su oferta de educación ejecutiva ha crecido en un 200%, con respecto al 2022 (Guardia, 2023). La Dirección de Profesionalización de Adulto de la Universidad ESAN indicó en Diario Gestión (Guardia, 2023) que sus programas para gente que trabajan han tenido un crecimiento anual promedio de 10% y que, del total de nuevos ingresos, 60% son personas con estudios técnicos y el 40% son personas que no tienen estudios previos. Además, el estudio “Donde quiero estudiar” liderado por la Consultora Arellano, ha destacado de que la mitad del mercado potencial de programas de educación continua está compuesto por jóvenes con universidad trunca y profesionales técnicos, más allá de adultos con carrera profesional concluida (Gestión, 2019).

Un ejemplo de ello, en el caso de Perú, es la empresa ed-tech “Colectivo 23”, la cual aparece en este panorama para ofrecer una oferta educativa que busca adaptarse rápidamente a los cambios del mercado corporativo. Por ejemplo, en una entrevista para Semana Económica (Tuesta, 2022), Cristina Elias, la directora general de Colectivo 23, confirmó que sus principales clientes son empresas en los de banca y comercio minorista, ya que luego de la pandemia fueron los sectores que enfrentaron transformaciones digitales más agresivas. Sobre esta necesidad, el director del MBA de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Lima, señaló que, aunque la innovación fue en los últimos años un tema importante en el perfil de ejecutivos, hoy en día pareciera más una obligación el contar con esas características frente a los entornos actuales: no lineales, cambiantes o incomprensibles (Gestión, 2022).

Teniendo claro la generación a lo que hace referencia el estudio, el rol al que se dedican y su entorno laboral y educativo. El aspecto principal de este contexto y que es de particular interés para esta tesis son los recursos que esta generación utiliza para poder mantenerse vigente y lograr su crecimiento profesional, en un panorama de cambio acelerado. En ese sentido, resulta importante comprender mejor la relación entre motivaciones propias de estos profesionales y sus trayectorias profesionales y educativas, a partir de los recursos que los diseñadores de servicios han ido ejecutando durante su camino profesional. Será de principal interés descubrir si han sido sus motivaciones las que han intervenido en sus trayectorias o han sido sus trayectorias (dentro del vertiginoso ambiente laboral que experimentan) el que ha ido influyendo en sus motivaciones.

## **1.2. Relevancia sociológica**

Este estudio pondrá en evidencia cuáles son las motivaciones de los profesionales millenials y cómo estas se construyen a partir de su experiencia en un mercado laboral cada vez más cambiante. Y esto específicamente a profesionales que se han enfrentado en su camino profesional a cambiar de rol hacia uno nuevo, donde no han encontrado herramientas educativas formales que los capaciten o referentes cercanos que puedan asesorarlos en el camino. Este contexto presenta una mayor complejidad al reto del crecimiento profesional.

En esta tesis se podrá identificar cómo es que las trayectorias profesionales y personales se relacionan con las motivaciones de un profesional millenial. El entendimiento de estas motivaciones pondría en consideración la forma en cómo se ejecutan políticas sobre la educación superior y los programas de gobierno que estén enfocados en apoyar a jóvenes a acceder a programas educativos. Permitiría crear políticas de acuerdo con las demandas de estos profesionales, las cuales serán entendidas a partir de sus motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales. Además, al aplicarse la teoría de *life course* se tendrá un levantamiento particular de las experiencias únicas de los profesionales, su

interacción con el sistema educativo peruano y cómo su experiencia se relaciona con las estructuras laborales a las que pertenecen.

Por otro lado, este estudio dejará en evidencia el nivel de agencia que tienen los jóvenes profesionales con respecto a su crecimiento profesional y como estas decisiones o preferencias terminarían generando potenciales cambios en las estructuras sociales que acompañan esta parte de su vida: como los centros de trabajo y las instituciones educativas que prestan oportunidades de aprendizaje. Este entendimiento permitirá identificar condiciones, demandas, aspiraciones y cambios generacionales en la concepción de crecimiento profesional que permitirán potencialmente generar en la oferta y políticas educativas.

En ese sentido, la pregunta general que esta tesis busca responder es la siguiente:

¿Cómo se relacionan las trayectorias educativas y laborales de diseñadores de servicios millenials en Lima con sus motivaciones intrínsecas, extrínsecas y/o trascendentales? Las preguntas específicas son las siguientes:

1. ¿Cómo se conforman las trayectorias educativas y laborales de los diseñadores de servicios millenials en Lima en cuanto a sus principales hitos y transiciones?
2. ¿Cuáles son las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y/o trascendentales que influyen en las decisiones formativas y profesionales de los diseñadores de servicios millenial en Lima?
3. ¿Cómo se relacionan las trayectorias educativas y laborales, y las motivaciones de los diseñadores de servicios millenials en Lima?

### **1.3. Objetivo general de investigación**

Comprender cómo las trayectorias educativas y laborales de diseñadores de servicios se relacionan con sus motivaciones intrínsecas, extrínsecas y/o trascendentales.

#### **1.4. Objetivos específicos de investigación**

1. Analizar las trayectorias educativas y laborales de diseñadores de servicios millenials en Lima en cuanto a sus principales hitos y transiciones.
2. Identificar las motivaciones en torno a las decisiones formativas y profesionales en diseñadores de servicios millenials en Lima.
3. Comprender la relación entre las trayectorias y las motivaciones de diseñadores de servicios millenials en Lima.

#### **1.5. Estado del arte**

Con el nacimiento de la Teoría de curso de vida uno de los temas de interés predominantes ha sido la transición de la educación al trabajo. Existen diversos artículos que tratan de entender cómo es para los jóvenes o adultos terminar una etapa tan importante como la educativa para poder aplicarla y continuar en otro elemento importante para el humano como lo es el trabajo (Kerckhoff, 2003; Pallas, 2003 y Heinz; 2003). No obstante, en los últimos años este interés ha ido adaptándose junto a los cambios que se presentan en el entorno laboral principalmente impactados por la tecnología.

Fournier y Bujold (2005) son algunos de los académicos que identificaron que el panorama laboral actual está siendo afectado por distintos cambios, lo cual decanta en un impacto significativo en el comportamiento de muchos trabajadores que termina afectando en su camino profesional. Se concentraron principalmente en el panorama actual en el que las personas de todas las edades y de diferentes niveles educativos entran y salen el mercado laboral muchas más veces que décadas pasadas. Y con ese interés, obtuvieron una muestra de 124 personas que no tuvieron un trabajo fijo durante un periodo de 3 años para realizar un estudio que les permitiera comprender mejor el impacto de este contexto en sus trayectorias profesionales. Encontraron cuatro tipos de trayectorias para estos casos: ascendentes (donde se percibe una mejoría en condiciones laborales a partir de cambios graduales ascendentes), descendientes (donde se encontró una disminución en las condiciones laborales), de mantenimiento interesante (donde se describe al grupo de

personas que tuvieron variabilidad en sus experiencias laborales, pero todas fueron o mejores o iguales en condiciones laborales por las que se encontraban satisfechos) y las de mantenimiento no interesante (que agrupa a las personas que presentaron cambios en sus trabajos que no representaban interés personal y donde presentaban situaciones de precariedad laboral) . Así mismo, se encontró que, aunque el grado universitario pareciera ofrecer protección ante el desempleo, hoy en día no es garantía de una gratificante y bien compensada vida laboral en un mercado laboral donde las condiciones laborales se deterioran con el pasar del tiempo.

Por su parte, quince años después, Blaising y colegas (2020), no solo encontraron un entorno laboral con condiciones precarias, sino un nuevo estilo de trabajo en crecimiento: los freelancers o “trabajadores independientes”. Los freelancers son una respuesta en muchos sentidos al deterioro en las condiciones laborales de empleos formales, donde los profesionales eligen utilizar sus habilidades para ofrecerlas de manera independiente a otras personas o empresas. Lo que se encontró es que, pese a que podría creerse que este estilo de trabajo es espontáneo o limitante, los profesionales han encontrado formas para desarrollarse profesionalmente. En este estudio encontraron tres tipos diferentes de desarrollo profesional: desarrollándose al dominar diferentes rubros en los que aplican sus habilidades, transformándose en emprendedores o creciendo su reputación como expertos. En el caso de ambos estudios anteriormente presentados podemos interpretar que el impacto de la tecnología en el contexto laboral ya tiene efectos muy claros, que son de interés de académicos. Lo limitante de estos trabajos aún es que se concentran en Norteamérica, pero nos permite tener un primer acercamiento sobre el enfoque que puede tener un estudio de trayectorias en profesionales.

En este mismo interés, otros autores han observado cómo el impacto de la tecnología ha creado nuevos roles, los cuales han sido tomados por profesionales de otros campos luego de adquirir nuevas habilidades para hacer dicha transición. Por un lado, Richardson y colegas (2015) se enfocaron en el rol del *project manager* o gestor de proyectos, el cual es un rol que tiene como función organizar, priorizar y ejecutar proyectos multidisciplinarios. La intención

de estos autores era de identificar de qué manera llegaban distintos profesionales a ocupar este rol, dado que no se enseña actualmente como un grado universitario. Lo que encontraron fue que, pese a muchos esfuerzos por varias entidades educativas en seguir mejorando certificaciones complementarias sobre el rol, los gestores de proyectos siguen llegando al rol por “accidente” y no de manera intencional.

Por otro lado, Cajander y colegas (2020) son otros académicos interesados en entender la transición de carreras de una más tradicional a una nueva. En este caso, su estudio se enfocaba en entender la transición de mujeres profesionales con roles tradicionales en sector salud (enfermeras, terapeutas, entre otros) hacia nuevos roles en el rubro de *e-health* (este término involucra todo desarrollo e innovación tecnológica dentro del sector salud). Lo interesante de este estudio es que finalmente todas las participantes que hoy pertenecen a un sector tecnológico, principalmente dominado por hombres, tenían antecedentes laborales específicamente en salud y no en tecnología. Este estudio se concentró en entender las diferentes trayectorias de las participantes y así identificaron tres tipos. El primer tipo de trayectoria incluía a las profesionales que terminaron siendo “empujadas” a esta nueva industria, debido a su experiencia previa en salud. El segundo tipo de trayectoria involucra a las mujeres que buscaron este cambio hacia el e-health debido a las precarias condiciones laborales en sus anteriores trabajos en el sector salud. Finalmente, la última trayectoria incluye a las profesionales que se cruzaron en el camino con este nuevo sector y decidieron quedarse en él. En sintonía con el estudio anterior de Richardson y colegas, podemos entender que al menos en estos 20 años de desarrollo de nuevos roles, las personas aún siguen explorando estos roles desde la curiosidad más que desde una intención clara. Podríamos suponer que estos nuevos roles al no ser institucionalizados por las universidades (que no los ofrecen como carreras profesionales) o que no tienen suficientes años de desarrollo; son aún objeto de curiosidad y desconfianza por parte de los profesionales que llegan de otro tipo de carreras universitarias. Ambos artículos nos dan un acercamiento sobre cómo se está estudiando los cambios en carreras profesionales debido a la creación de nuevos roles; pero en estos casos se limita únicamente en roles específicos y no relacionados al diseño estratégico.

Las trayectorias pueden ser impactadas por múltiples factores externos, pero el interés de este estudio es entender su vinculación con un factor interno: la motivación. En esa línea encontramos un interesante artículo por Lukan y Zajc (2023) en el que buscan comprender la relación entre las emociones y las trayectorias, específicamente de periodistas. A partir de 18 entrevistas con periodistas en Eslovenia desarrolladas entre 2017 y 2021, se encontró que las emociones sí presentaron un efecto en sus trayectorias. Se identificó que, al inicio, los periodistas expresaban amor hacia su trabajo lo que los hacía tomar trabajos que no siempre tenían las mejores condiciones laborales; luego de 5 años aproximadamente los periodistas expresaban sentimientos de pesimismo y cinismo que ocasionaron dos tipos de cambios: por un lado, los periodistas pasaban a trabajos en relaciones públicas y por otro, empezaban a trabajar como periodistas independientes. Este estudio es interesante porque no sólo recoge las experiencias de los profesionales, sino además trata de encontrar conexiones con otros factores tanto externos como internos.

En este estudio es de interés principal entender las trayectorias de los profesionales en diseño de servicios para intentar descifrar cómo fue su transición hacia este nuevo trabajo y qué tipos de trayectorias podemos encontrar. No obstante, es importante también entender la conexión existente entre sus motivaciones y dichas trayectorias.

En específico, sobre el rol del diseñador de servicios no se han encontrado estudios sobre sus trayectorias o transiciones laborales; pero sí se han encontrado estudios que buscan entender o en todo caso formular las características particulares de este rol con la intención de seguir construyendo e institucionalizando la profesión.

Por ejemplo, en el 2011, Kimbell expone la importancia de entender el rol del diseñador desde la misma práctica y elabora un plan de trabajo que permite continuar discutiendo la práctica, pero siempre partiendo de la observación directa de cómo los diseñadores de servicios de hoy trabajan. De la misma manera, Fayard y colegas (2017) se concentran también en entender el rol del

diseñador de servicios tomando especial interés en la creación de lo que denomina el “ethos”, eso que los hace diferentes de otras profesiones. Lo que encuentran es que son los valores lo que principalmente permiten a estos profesionales diferenciar su ocupación de otras, ya que juegan un papel importante en la construcción de una profesión. En el caso de los diseñadores de servicios estos valores están conformados por el holismo, su manera estratégica de mirar un problema; la empatía, su búsqueda por comprender los problemas de los usuarios, pero también de sus stakeholders; y la co-creación, su interés por incluir en la creación a todas las partes involucradas. Así mismo Herfurth y colegas (2018) realizan un estudio utilizando observación en profundidad y shadowing o técnica de seguimiento a diseñadores de servicios que trabajan en el sector público. Pese a que gran parte de la descripción de un diseñador es trabajar manteniendo al usuario en el centro de sus decisiones; este estudio sugiere que son los actores involucrados (stakeholders) quienes terminan tomando la mayor parte de recursos de tiempo y esfuerzo de un diseñador. Esto lleva a una reflexión sobre las metodologías, prácticas y formas de pensamiento que debería tener este rol y plantea lineamientos hacia entidades educativas para seguir desarrollando capacidades que les permitan a los diseñadores de servicios seguir mejorando en su manejo de stakeholders. Sobre el mismo interés de entender el perfil a profundidad, Tan (2012) toma la teoría enraizada como apoyo para desarrollar diferentes perfiles de diseñadores de servicios. Entre los perfiles que encuentra son los de co-creador, investigador, facilitador, constructor de capacidades, provocador, emprendedor social y estratega.

Todos estos estudios tienen la similitud de que, anunciándolo o no, utilizan elementos de la teoría enraizada para poder entender claramente una realidad desde sus actores. En este caso, es de gran importancia para otros diseñadores de servicios conocer cómo otros profesionales de la misma categoría están desempeñándose para poder identificar prácticas comunes o situaciones en las que deberían encontrar mejoras. Lamentablemente ninguno de estos estudios está concentrado en algún país de Latinoamérica; además gran parte de los participantes de los estudios eran diseñadores experimentados que trabajan en las consultoras de diseño más importantes a nivel global; por lo que sería

limitante trasladar ciertos hallazgos a la realidad de una profesión que está todavía en desarrollo en Latinoamérica. No obstante, el objetivo de este estudio es justamente complementar este entendimiento y comprender mejor a estos profesionales a partir de sus trayectorias laborales y educativas desde Perú.

### **1.6. Delimitación del objeto de estudio**

La investigación se centra en dos dimensiones esenciales de los millenials limeños que se desempeñan como diseñadores de servicios y la relación entre estas.

En primer lugar, nos concentraremos en sus motivaciones profesionales y personales. En particular, en cómo lo han vivido y cómo se construyen a partir de sus vivencias personales, valores y aspiraciones.

En segundo lugar, la reconstrucción de sus trayectorias educativas y profesionales tomando en consideración los hitos más importantes, el desarrollo de sus etapas estudiantiles y profesionales; y las transiciones que acompañaron esos cambios. En particular, nos interesa centrarnos en las elecciones formativas de los últimos 3 a 5 años cercanos a la obtención del rol de diseñador de servicios. En ese sentido, el objetivo de estudio de esta tesis es dar cuenta de la capacidad de agencia de los individuos en un mercado cambiante y de nuevos roles.

## **Capítulo II.**

### **Marco Teórico**

Este marco teórico se divide en dos secciones. La primera sección se enfoca en la comprensión de la teoría del curso de vida y de sus elementos más importantes. La segunda sección presenta la teoría de la autodeterminación para poder conceptualizar y categorizar las motivaciones de nuestra población de estudio.

#### **2.1. Curso de vida**

Este estudio se enmarca en los avances y propuestas metodológicas y teóricas de la teoría del curso de vida (*Life Course Theory*). Los académicos pioneros en el tema, Giele y Elder (1998), sostienen que esta propuesta académica se enfoca en el estudio de la vida de las personas, de contextos estructurales y cambios sociales; y de forma particular, presta atención en la conexión entre la vida de los individuos y el contexto socioeconómico e histórico en el que esas vidas se desarrollan. Estos autores definen los cursos de vida como una sucesión de eventos y roles socialmente definidos que una persona experimenta a lo largo de su vida. Otro concepto que podemos añadir para tener un entendimiento global a este campo de estudio es el de Wingens (2020) quien define el curso de vida desde un punto de vista institucional, “que produce continuidad social e integración social a través del encastre estructural y, sobre todo, de la preformación institucional de configuraciones etarias de acontecimiento y de posición en los diversos campos sociales, lo que también representa una orientación para las acciones biográficas de los individuos”. Por otro lado, Mayer (2009) presenta tres características únicas de la teoría del curso de vida que la diferencian de otras áreas de investigación adyacente. Primero, que considera que los cambios de la vida humana se deben observar a lo largo de un período de tiempo (desde la niñez a la vejez) y no solo como episodios particulares. Segundo, que se toma en cuenta las vidas humanas desde una vista colectiva: parejas o familias. Y tercero, que los cambios en estas vidas son investigados a

lo largo de una serie de cohortes y a través de ámbitos de la vida como el trabajo y la familia, lo que a menudo implica enfoques interdisciplinarios.

Asimismo, existe un acuerdo general de que la perspectiva de cursos de vida implica examinar la temporalidad en el contexto social e histórico y es así como se introduce el concepto de “trayectorias”. Para la investigación sociológica, según Schatzki (2022) se interpreta el curso de vida como la progresión de acontecimientos que configuran una vida a lo largo de toda su historia y esta serie total se compone de múltiples trayectorias que abarca eventos y transiciones que conforman el progreso de esa vida. Estas trayectorias están mayormente basadas en patrones temporales intraindividuales, pero como indica George (2009) estos patrones sólo podrían llegar a entenderse examinando su relación con el contexto social e histórico, ya que uno de los aspectos claves de la teoría de curso de vida es poder identificar las características y experiencias interindividuales que predicen patrones intraindividuales de estabilidad y cambio.

George nos da dos puntos de vista desde donde se pueden entender mejor las trayectorias. Por un lado, las trayectorias pueden ser entendidas a partir del punto de categorización que se utilizan: si están basadas en transiciones o en niveles. Las trayectorias basadas en transiciones son las que encuentran en la secuencia de estas un significado. Por ejemplo, podríamos estudiar las transiciones de la escuela a la vida adulta, de la adolescencia a la adultez o de la dependencia familiar a la independencia. Por otro lado, las trayectorias basadas en niveles indexan patrones de aumento, disminución o estabilidad para una variable de interés; por ejemplo, el deterioro de salud o el aumento de la autoestima.

Desde otra perspectiva, las trayectorias pueden ser entendidas por su construcción a lo largo del tiempo. Y es así cómo podemos desagregar cuatro características temporales sobre las trayectorias. En primer lugar, el concepto de momento o “*timing*”, se sostiene en la suposición de que los eventos, experiencias o contextos pueden afectar a las personas de manera diferente dependiendo de su momento en el curso de la vida. De esta manera, se pueden construir trayectorias dependientes de la edad o para resaltar los resultados de

interés antes y después del tiempo o edad hipotéticamente importantes. Por ejemplo, entender una decisión a la edad de 15, 20, 25 o 30 años. En segundo lugar, el concepto de duración o “*duration*” puede aplicarse en el entendimiento de los efectos de la duración de la exposición a condiciones o contextos específicos (como, por ejemplo, a la violencia o la religión); mientras que para otros estudios puede entenderse la duración como el patrón en el que la probabilidad de cambio varíe según la duración de un estado o entorno específico. En tercer lugar, la secuenciación o “*sequencing*” se utiliza para determinar si el orden en que ocurren los eventos puede afectar un resultado de interés. El último concepto es puntos de inflexión o “*turning points*” los cuales son descritos principalmente como momentos definitivos, un evento que marca un cambio de rumbo histórico único del cual dependen desarrollos relevantes. Según George, existe una expectativa general de que estos momentos definitivos afectan resultados específicos y que sólo pueden ser visualizados retrospectivamente, ya que no es posible identificar un punto de inflexión sin datos posteriores a largo plazo para poder vincular un cambio en la forma de la trayectoria. Así mismo, el concepto de “vidas vinculadas” (*linked lives*) es uno de los principios importantes de la teoría de curso de vida, la cual es la que nos permite entender la vida de los individuos no sólo como una experiencia pura o sin consecuencias; sino que estas siempre están afectadas o afectan la vida de los demás (Settersten, 2015).

La agencia, es otro concepto importante dentro del estudio de los cursos de vida. En la teoría de los cursos de vida se asume principalmente que los individuos no son receptores pasivos de un curso de vida preestablecido (Hitlin y Elder, 2007). Por su parte, Hitlin y Kirkpatrick (2015) sugieren que comprender el curso de la vida moderna requiere de una comprensión multidimensional de los sentidos subjetivos individuales de agencia que involucran las capacidades percibidas y las oportunidades de vida percibidas. Además, destacan que la agencia se percibe frecuentemente como indicativa de acciones no rutinarias, especialmente durante las transiciones de la vida. Se sugiere que, en las sociedades occidentales, los individuos asumen una mayor responsabilidad sobre el curso de sus vidas, lo que plantea el desafío sociológico de equilibrar las restricciones estructurales con la capacidad de acción individual. El

argumento que comparten Hitlin y Kirkpatrick es que el aspecto subjetivo de la agencia permite el desarrollo de un modelo de actores sociales que pueden influir reflexivamente en sus vidas, completando modelos teóricos influyentes que minimizan el lugar de la reflexión consciente dentro de la comprensión de la acción social.

Por otro lado, Crockett (2002) comparte cómo a medida que maduramos y nos desarrollamos, nuestras metas y planes pueden cambiar, particularmente a medida que avanzamos hacia nuevas etapas de la vida y experimentamos eventos significativos. Y ese énfasis en el papel de la edad y el paso de tiempo en el entendimiento de la agencia es fundamental, ya que con el tiempo y la madurez nuestras capacidades y recursos personales pueden cambiar, nuestras redes sociales pueden disminuir o crecer y nuestras metas pueden transformarse a partir de ciertas situaciones importantes de la vida.

La investigación sociológica del curso de vida es un campo de investigación relevante desde finales de la década de 1960, y es actualmente considerada una de las más importantes innovaciones conceptuales en sociología en las últimas décadas. Para alcanzar el propósito de esta investigación, se emplearon los conceptos fundamentales de esta teoría con el fin de profundizar en la comprensión de la interacción entre las motivaciones y las trayectorias profesionales y educativas de los diseñadores de servicios. Inicialmente, los conceptos de trayectorias, puntos de inflexión y transiciones fueron relevantes para identificar momentos claves durante el levantamiento de las trayectorias de los participantes. Y, más adelante, durante el análisis, el concepto de vidas vinculadas fue parte indispensable para asociar los momentos identificados con los actores que acompañaron a los participantes en las transiciones más importantes de su desarrollo profesional.

## 2.2. Motivaciones

Por otra parte, debido a que el estudio involucra también el entendimiento de transformación de las motivaciones, buscamos sustentar su conceptualización. Teóricos enfocados en la relación entre motivación y educación han conceptualizado a la motivación como un proceso o construcción hipotética que explica el inicio, la dirección, la intensidad y la persistencia de un comportamiento o actividad y que además lo induce, direcciona y sostiene (Keller, 1979; Covington, 1992; Schunk y colegas, 2008). Además, existen distintos modelos teóricos que han buscado definir y entender la motivación. Podemos comenzar entendiendo la motivación a partir del modelo heurístico el cual se basa en la premisa de que el aprendizaje académico es primariamente una actividad cognitiva y que la motivación de los estudiantes es fuertemente influenciada por sus pensamientos y sobre lo que ellos creen que pueden lograr. Sobre esto, McMillan y Forsyth (1991) proponen dos categorías cruciales de factores que determinan la motivación: las necesidades (sobre cómo se inician acciones para satisfacerlas) y las expectativas (sobre cómo las creencias de los estudiantes sobre las probabilidades de que la necesidad será satisfecha). Una conclusión de su trabajo es que, si las necesidades están presentes, y si los estudiantes creen que son capaces de satisfacer esas necesidades, entonces ellos estarán motivados a comportarse de manera que satisfagan dichas necesidades. Otras teóricas que conceptualizan la motivación son la del Establecimiento de Metas y la teoría de la Autodeterminación. La teoría de establecimientos de metas que fue formulada por Ryan (1970) establece que las metas conscientes afectan la acción y se propone que la motivación está directamente relacionada con el logro de su meta; mientras que pueden existir barreras motivacionales si uno carece de habilidades y conocimientos específicos que pueden afectar el logro de la meta (Locke y Lathan, 2022). Por su parte la Teoría de la Autodeterminación enfatiza que la motivación es uno de los factores más relevantes que afectan la velocidad, dirección y persistencia del comportamiento humano (Firat y colegas, 2018). Esta teoría es una de las más completas y empíricamente sustentada con respecto a la motivación; como otros autores lo subrayan, (Cheng y Jang, 2010) contiene el mejor enfoque para describir la motivación en el entorno de aprendizaje virtual. Los autores más representativos de esta teoría son Deci y

Ryan (2011), quienes definen la teoría de la autodeterminación como una teoría empírica que deriva de la motivación y la personalidad humana en un contexto social que diferencia la motivación en términos de ser autónomo o controlado. Es así como definen la motivación a partir de tres categorías. En primer lugar, la motivación intrínseca se define como hacer algo porque es placentero, óptimamente desafiante o estéticamente agradable y que realizar alguna acción implique más que estímulos externos, presiones o recompensas externas (Deci y Ryan, 1985). En segundo lugar, la motivación extrínseca es presentada como una fuerza que empuja a realizar una actividad para lograr un resultado separable; aunque muchas veces se le ha caracterizado como una forma pálida y empobrecida de motivación, en la teoría de la autodeterminación se rescatan estados activos de agencia. Un punto interesante que rescatan los autores es la etapa posterior a la primera infancia:

*“(...) ya que la libertad de estar intrínsecamente motivado se ve cada vez más restringida por las demandas sociales y los roles que requieren que los individuos asuman la responsabilidad de tareas que no son intrínsecamente interesantes.” (Ryan y Deci, 2000, p. 60)*

En tercer lugar, se encuentra la tipología de “desmotivación” la cual es presentada por Vallerand y colegas (1992) en la que los individuos no perciben causalidad entre los resultados y sus propias acciones o presentan sentimientos de incompetencia, poco control y perciben que sus comportamientos son causados por fuerzas fuera de su propio control una pérdida de auto reconocimiento de su agencia.

Para poder aterrizar estos conceptos al objetivo de estudio, se complementa la teoría de la autodeterminación con la Teoría de la organización, con el aporte de Pérez López (1997). Este autor añade una dimensión importante que parte de un fundamento antropológico en el que pone en valor la parte espiritual del ser humano. Pérez López llama a este aporte: “motivación trascendente”, la cual describe como la fuerza que impulsa a las personas a actuar debido a la utilidad o consecuencias de sus acciones para otras personas (Pérez López, 1997). Sobre esto, García (2004) sostiene que este aporte abre un nuevo panorama al

estudio de la motivación. El autor afirma que el ser humano actúa en relación con quienes se rodea y que sus acciones pueden estar fundamentadas en el deseo de ayudar a otras personas.

Y como motivo de este estudio se consideraron como categorías de la motivación: la motivación extrínseca e intrínseca, de la Teoría de la Autodeterminación y la motivación trascendental, del aporte Organizacional de Pérez López.



## Capítulo III. Metodología

### 3.1 Diseño de investigación

Se sigue la metodología de la Teoría enraizada (*Grounded theory*) la cual permite derivar nuevas teorías a partir de la recolección y análisis de datos del mundo real. Esta teoría propone una observación cercana a la vida social a partir de la observación participativa, las entrevistas a profundidad y los grupos focales; para que de esta manera los datos puedan emerger desde los mismos actores. (Glaser y Strauss, 1967)

En el caso de este estudio, se optó por realizar entrevistas biográficas a profundidad, semi estructuradas y en modalidad virtual donde se pudiera recaudar las trayectorias de los participantes, elementos claves para entender dichas trayectorias y sus motivaciones a lo largo de estas. Finalmente, se realizaron esquemas biográficos visuales por cada una de estas trayectorias recogidas que ayudó en el objetivo de tener un entendimiento claro de la relación de estas con sus motivaciones.

### 3.2 Población y muestra

La población de este estudio son los diseñadores de servicios de 27 a 35 años de Lima. A detalle, como lo ilustra la **Tabla 3.1**

#### **Tabla 3.1**

##### *Características de los participantes entrevistados*

, se recogió una muestra de 14 participantes entre los cuales se buscó incluir perfiles que trabajan en las industrias donde principalmente estos roles se han instaurado. En ese sentido, los criterios de selección de la muestra fueron el sector donde trabajan, la cantidad de años en el rol, la experiencia previa antes de ser diseñadores de servicios. La muestra estuvo compuesta de 36% proveniente del sector seguros, 21% del sector salud, 21% del sector consultoría y 21% de otros (alimentos, banca y restaurantes). La muestra contó con 2 personas provenientes de las Ciencias Sociales, 2 de Arquitectura, 3 Marketing

y Publicidad, 3 de Negocios y Administración y 4 de Ingeniería. En la muestra participaron un 36% mujeres y 64% hombres.

**Tabla 3.1**  
*Características de los participantes entrevistados*

Seudónimo	Edad	Género	Carrera	Años de experiencia profesional	Rubro actual
Diana	29	Femenino	Psicología	7	Alimentos
Raúl	30	Masculino	Ingeniería Industrial	12	Banca
Carlos	33	Masculino	Ingeniería Industrial	11	Consultora
Denis	32	Masculino	Administración y gestión de	8	Consultora
Luis	33	Masculino	Sociólogo	10	Consultora
Josué	29	Masculino	Ingeniería informática	11	Restaurantes
Gracia	30	Femenino	Marketing	13	Salud
Paul	27	Masculino	Ingeniería Empresarial	7	Salud
Susana	33	Femenino	Arquitectura	12	Salud
Alonso	32	Masculino	Arquitectura	10	Seguros
Alicia	33	Femenino	Marketing	12	Seguros
Celeste	34	Femenino	Gestión empresarial	9	Seguros
Juan	29	Masculino	Ingeniería Industrial	8	Seguros
José	35	Masculino	Publicidad	13	Seguros

*Nota.* Elaboración propia

### 3.3 Métodos de recolección de información y trabajo de campo

Inicialmente, se utilizó la red social profesional *LinkedIn* para conectar con diferentes profesionales con el rol de diseñador de servicios actualmente. En el mensaje de contacto se presentó el objetivo de la investigación, la dinámica de la entrevista y la duración. De esta manera, se agendaron las 14 entrevistas de 2 horas de duración de manera virtual durante el mes de septiembre y octubre del 2023.

Previo a la entrevista, se preparó un esquema biográfico visual para plasmar los acontecimientos y transiciones de las trayectorias profesionales y educativas, luego del colegio, de los participantes, que se utilizaron como base para la discusión, bajo la forma de una “línea de tiempo personal”. Es decir, se plasmaba para que el entrevistado co-construya su propia línea de tiempo.

Para cada entrevista se preparó el esquema biográfico con cierto contenido previamente recogido de los perfiles públicos en la plataforma *LinkedIn* y se plasmó en la herramienta de colaboración *miro* (ver detalles en Anexo 4).

En la entrevista, se utilizaron dos tipos de herramientas de videollamada: *Microsoft Teams* y *Google Meet*. Esto para poder acomodarnos a la herramienta de preferencia de los participantes. En el caso de *Microsoft Teams* se utilizaron sus componentes de grabación y transcripción. En el caso de la herramienta *Google Meet* se utilizó una herramienta adicional llamada *td;/v* la cual permitía la grabación y transcripción.

La entrevista tuvo las siguientes etapas:

1. Se inició la entrevista presentando el objetivo de investigación, los bloques que tendría el espacio y el uso de la información recabada. Luego, se solicitó la autorización de continuar a los participantes, los cuales lo extendieron de manera verbal.
2. A continuación, se inició con una pregunta introductoria para que pudieran definir su rol actual. De esta manera se buscaba que el entrevistado entre en concentración con la sesión y, además, empezamos a identificar algunos motivadores que nos permitirían indagar más adelante.
3. Luego de responder a la primera pregunta, se procedió a presentar sus trayectorias diagramadas para poder iniciar con la primera sección de la entrevista donde hicimos una recapitulación por todas sus experiencias profesionales y educativas post colegio. En esta sección nos concentramos en identificar algunos hitos importantes en sus carreras, el porqué de ciertas transiciones y el contexto por el cual se desencadenaron algunos puntos de inflexión.
4. Al terminar el recorrido por la trayectoria, se procedió a concentrarnos en sus decisiones educativas: por qué había elegido inscribirse en algunos programas de formación continua, si tenía pensado llevar alguno en el futuro o si pensaba llevar alguna maestría a futuro. Sobre esta información, iniciaba la segunda sección de la entrevista donde a partir de algunas preguntas se buscaba desencadenar una conversación relacionada a sus motivaciones y percepciones con respecto a su rol actual como diseñadores de servicios y su carrera profesional.
5. Al finalizar la entrevista, se actualizaron y ordenaron los esquemas biográficos inicialmente presentados con base en la información actualizada brindada en la entrevista y tanto las transcripciones como las

grabaciones fueron almacenadas en una nube online para su posterior análisis.

Con cada entrevistado participó en una videollamada que tuvo una duración de 2 horas aproximadamente. La guía de entrevista constó de 5 partes:

1. Parte 1: Conociendo al entrevistado: Levantamiento de información sociodemográfica
2. Parte 2: Trayectoria: Levantamiento de trayectoria educativa y profesional
3. Parte 3: Identificar hitos y puntos de quiebre: Identificar momentos clave en la trayectoria trabajada
4. Parte 4: Motivación y relación con trayectoria: Reflexionar sobre sus motivaciones y asociarlas a momentos en sus trayectorias.
5. Parte 5: Cierre: Reflexiones de la conversación

Para ver la guía completa ver

**Anexo 1.**

### **3.4 Métodos de análisis de la información**

En la etapa de análisis de las entrevistas, se revisaron primero las transcripciones automáticas para asegurarnos de la correcta transcripción. Luego de tener las transcripciones, se ingresaron al programa *ATLAS.ti 9*, el cual permitió codificar toda la información e identificar claramente las motivaciones, los tipos de motivaciones y principales etapas de la trayectoria que presentaban cada uno de los casos. En el Anexo 2 se puede encontrar la lista de códigos empleados.

Por otro lado, se utilizó el programa *MS Excel* para poder categorizar toda la información recogida de las trayectorias a modo de diagrama en la plataforma *miro*. De esta manera, se podría identificar los datos sociodemográficos, sus experiencias educativas, profesionales, educación continua y motivaciones. Cabe señalar que se cuantificaron ciertas informaciones como: años de experiencia profesional, años de experiencia en el rol de diseño, cantidad de programas de formación continua culminados, entre otros.

En el **Esquema 3.1** se puede observar una referencia a la tabla y las columnas utilizadas en el programa Excel. La tabla completa se encuentra en el Anexo 3



### Esquema 3.1

Captura de la organización de datos de trayectorias en Excel

Seudónimo	Sociodemográfico		Experiencia educativa		Experiencia profesional		Educación continua		Motivaciones	
	Edad		Carrera		Años de experiencia profesional		# programas de formación continua		Motivación principal	
Paul	27		Ingeniería Empresarial		7		5	Extrínseca		
Juan	29		Ingeniería Industrial		8		5	Intrínseca		
Josué	29		Ingeniería informática		11		6	Intrínseca		
Diana	29		Psicología		7		5	Intrínseca		
Raúl	30		Ingeniería Industrial		12		1	Extrínseca		
Gracia	30		Marketing		13		10	Extrínseca		
Denis	32		Administración y gestión de empresas		8		10	Intrínseca		
Alonso	32		Arquitectura		10		5	Trascendental		
Susana	33		Arquitectura		12		24	Intrínseca		
Alicia	33		Marketing		12		8	Intrínseca		
Luis	33		Sociólogo		10		9	Intrínseca		
Carlos	33		Ingeniería Industrial		11		25	Trascendental		
Celeste	34		Gestión empresarial		9		11	Intrínseca		
José	35		Publicidad		13		5	Intrínseca		

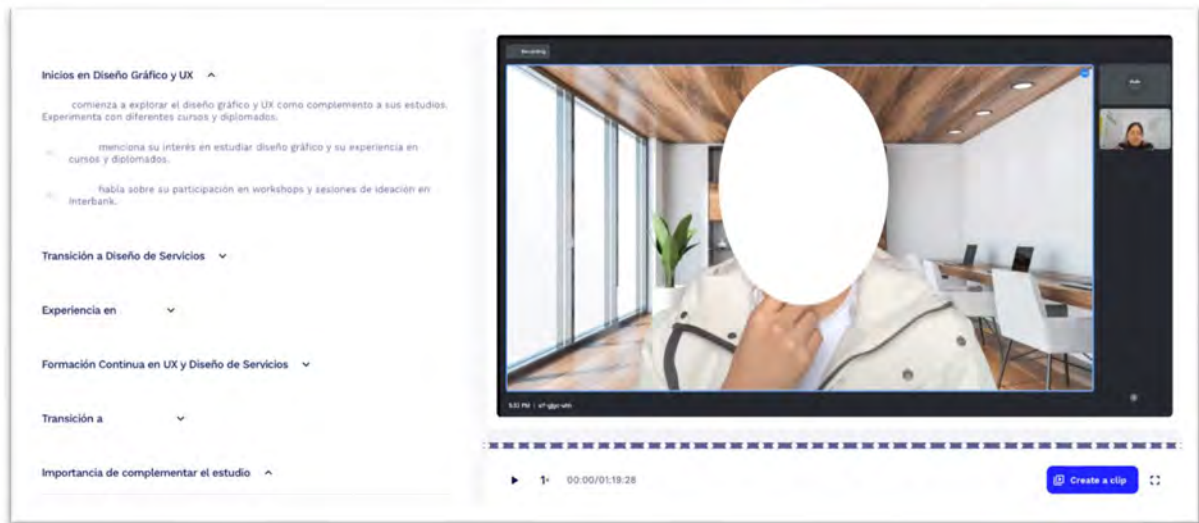
Elaboración propia

Con el fin de analizar la información y entender mejor las trayectorias plasmadas, se utilizó la herramienta tlv para poder recurrir a ciertos momentos claves de la entrevista. Esta herramienta online permitía tener resúmenes importantes de la entrevista utilizando inteligencia artificial. De esta manera, era muy sencillo volver a algún momento específico de la entrevista, sin tener que ir a la transcripción escrita. A continuación, en el Cabe resaltar que el uso de la inteligencia artificial en el análisis de la información se dio tomando en cuenta una serie de recomendaciones y lineamientos presentados por Etesse (2024). En primera medida la IA toma el rol exclusivamente de herramienta de asistencia en el análisis de datos cualitativos, apoyando en transformar información mas no en construir o aportar nueva información a la investigación. Asimismo, se mantuvo estricto cuidado con la información cargada en las distintas plataformas, donde se utilizaron seudónimos para no comprometer la confidencialidad de la información.

**Esquema 3.2** se puede observar cómo se puede acceder a la grabación y al mismo tiempo encontrar un resumen temático de acuerdo con el contenido de la entrevista. Se puede encontrar al lado izquierdo las categorías de temas como: “inicios en diseño gráfico” o “Transición a diseño de servicios” y dentro de estos encontrar los puntos importantes de contenido como “[Entrevistado] menciona su interés en estudiar diseño gráfico y su experiencia en cursos y diplomado”. La integración de todos estos recursos resultó en la obtención de información organizada y de acceso más sencillo durante la fase de análisis. Cabe resaltar que el uso de la inteligencia artificial en el análisis de la información se dio tomando en cuenta una serie de recomendaciones y lineamientos presentados por Etesse (2024). En primera medida la IA toma el rol exclusivamente de herramienta de asistencia en el análisis de datos cualitativos, apoyando en transformar información mas no en construir o aportar nueva información a la investigación. Asimismo, se mantuvo estricto cuidado con la información cargada en las distintas plataformas, donde se utilizaron seudónimos para no comprometer la confidencialidad de la información.

### Esquema 3.2

Captura de sección de la herramienta t|dv donde se visualiza la grabación, transcripción y resumen temático



#### Elaboración propia

Para poder realizar el análisis de la conexión entre las motivaciones y las trayectorias, fue indispensable utilizar la data cuantificada de la información recabada en las entrevistas. De esta manera, podríamos filtrar a los entrevistados según su tipo de motivación principal y navegar entre sus trayectorias para encontrar similitudes. Bajo este mismo ejercicio, se categorizó a los entrevistados por sus tipos de motivación, por los años de experiencia profesional en el rol de diseño, por su tipo de transición hacia el rol de diseñador de servicio y por la cantidad de programas de formación continua que habían culminado. Además, se revisaron continuamente los esquemas de las trayectorias para encontrar similitudes en los espacios temporales que se evidenciaban de manera gráfica.

## **Capítulo IV**

### **Hallazgos**

En este capítulo presentaremos los principales hallazgos de este estudio. Cada sección se encuentra relacionada con uno de los objetivos específicos anteriormente presentados. Primero, se exponen hallazgos relacionados con el entendimiento de las trayectorias educativas y laborales de los diseñadores de servicios. En la segunda sección, se presentan hallazgos relacionados con las motivaciones identificadas. Y en último lugar, se presentan los hallazgos asociados a la vinculación entre sus trayectorias y las motivaciones.

#### **4.1. Análisis de trayectorias educativas y laborales**

##### **4.1.1 Punto de inflexión: el primer contacto con las metodologías de diseño**

Dentro del entendimiento de las trayectorias de los participantes, se identificó un punto de inflexión que definió su primer acercamiento a las metodologías de diseño. Este punto de inflexión en sus trayectorias es importante dado que es el momento en que el individuo amplía su panorama de conocimiento sobre sus posibilidades de crecimiento dentro de entornos laborales. Se logró identificar dos categorías de este punto de inflexión, de acuerdo con el espacio donde se realiza.

##### **1. Fuera del espacio de trabajo**

La primera categoría, fuera del espacio de trabajo, agrupa a los participantes que tuvieron su primer contacto con estos nuevos roles por personas dentro de su círculo social, como profesores o amigos. Estas personas fueron quienes los aconsejaron o invitaron a participar de espacios en los que existían roles de diseño.

Un caso destacable es el de Alicia quien, tras culminar su carrera de marketing, en sus primeros años como profesional estuvo enfocada en la investigación de mercado para agencias de comunicación. Por recomendación de una amiga, a quien había conocido en un trabajo anterior del mismo rubro, fue impulsada a leer más sobre temas afines al diseño de servicios. De esta manera, se sintió

inspirada en orientarse a nuevas metodologías que podrían ayudarla a obtener otro tipo de empleos:

*“(mi amiga) me dice ‘tienes que estudiar temas de diseño de servicios, la base ya la tienes, solamente lleva algunos cursos’. Entonces me despertó como el bichito de la curiosidad y empecé a ver videos en YouTube y por ahí que algún cursito online gratis que veía y entonces fui entendiendo un poco más de los conceptos.”*

*(Alicia, 33 años, Marketing, Sector Seguros)*

Asimismo, tenemos el caso de Celeste, que, tras sustentar su tesis enfocada en marketing, consiguió su primer trabajo en un rol de diseño de servicios por recomendación de una amiga:

*“(...) me dijo ‘Celeste, oye, ¿no quieres trabajar en una consultora?’ Y para esto yo había hecho mi tesis de salir de la universidad y me había ido muy bien en mi tesis (...) mi amiga me dijo ‘ustedes han hecho una súper tesis, tú sabes un montón de marketing’ porque mi asesor de tesis era un especialista en marketing, entonces sabíamos mucho, nos habíamos entrenado. Ella me dijo, ‘Yo estoy trabajando en una consultora que ve temas de experiencia de cliente’ Y yo ni siquiera sabía qué era experiencia de cliente y me dijo ‘pero es como marketing, o sea, es como si hicieras investigación de mercado: es hacer encuestas, entrevistas. Yo creo que te va a gustar.’”*

*(Celeste, 34 años, Gestión empresarial, Sector Seguros)*

Finalmente, podemos encontrar el caso de Alonso, cuyo profesor de la universidad lo invita como practicante a un laboratorio de innovación en proceso de conformación:

*“Yo tuve una muy buena experiencia trabajando con él en un taller de diseño en la universidad, me fue muy bien en ese taller, entonces él se quedó con mi nombre. (...) cuando regresó de hacer su maestría, me llamó para hacer una consultoría en el Banco Mundial sobre temas de infraestructura (...) ahí ya comenzaba a tangibilizar como que otras formas de hacer impacto, porque esto era una consultoría más como de pensar, era más como un estudio para ver cómo se desarrollaba la educación en*

*la infraestructura en otros países de América Latina y el Caribe. (...) Entonces, bravazo esa consultoría con él y de ahí me jaló a ser practicante en La Victoria Lab. (...) Ahí era más como un runner, hacía un poquito de todo, asistía un poco en la presentación, en armar la presentación, en asistir a algunos talleres, porque recién empezaba el mundo de Design Thinking. (...) básicamente estuve ahí asistiendo, mientras que me empapaba de todo este nuevo mundo.”*

*(Alonso, 34 años, Arquitectura, Sector Seguros)*

Estos casos ilustran este primer grupo de entrevistados cuyo punto de inflexión proviene del acompañamiento o consejo de personas dentro de su círculo social y educativo, fuera del entorno laboral. Estos agentes conocen a los participantes a partir de sus actitudes y experiencias previas, lo que les permite dar su voto de confianza para invitarlos a estos nuevos espacios donde están emergiendo nuevos roles de diseño.

## **2. Dentro del espacio de trabajo**

Por otro lado, en la segunda categoría, encontramos que el punto de inflexión surgió al interior de sus espacios de trabajo: ya sea por una transformación organizacional o propulsados por sus jefes.

En esta categoría podemos encontrar los casos de dos participantes que tenían el rol de “transformación de procesos” y por las capacitaciones que recibían dentro de su empresa, empiezan a investigar más para conocer sobre estos nuevos roles. Un ejemplo es el caso de Carlos quien llevaba un año en este rol cuando empezó a tener contacto con estos nuevos roles:

*“(mi empresa) estaba en una transformación digital, porque ellos tenían su área de innovación y ellos nos empoderaban a nosotros del área de transformación mucho con lo que era el Design Thinking y ahí fue que conocí esa metodología y dije ‘ay, qué chévere me gusta porque no solamente se centra en el negocio sino en el usuario’. Entonces, proactivamente empecé a buscar de qué trataba porque valgan verdades ya en mi tercer proyecto decía ‘pucha otra vez queriendo generar plata y el usuario ¿dónde queda?’. Entonces no me llenaba del todo, era como que sí, me gusta donde trabajo, pero siento que no es mi propósito de*

*vida, porque siento que no estoy aportando a la sociedad, ¿no? Entonces con el Design Thinking... cuando descubro que es un balance para estudiar las necesidades del usuario y solucionar sus problemas dije manya, voy a especializarme”*

*(Carlos, 33, Ingeniería industrial, Sector Consultoría)*

En los otros casos, los participantes pasaron por una situación similar: el trabajar en un entorno donde se presentaban cambios de transformación en las empresas o se empezaban a habilitar esos espacios para probar con otras metodologías de diseño. Por ejemplo, José, entró a trabajar como creativo en una agencia de publicidad que incluía servicios de desarrollo digital (apps, webs publicitarias) y estar en contacto con estos otros perfiles es lo que lo motivó a investigar sobre cómo incluir más metodologías de diseño en su proceso creativo como publicitario:

*“Encontré chamba en esta empresa, supuestamente para ver publicidad digital, pero ahí descubrí todo ese mundo del desarrollo de productos y servicios. Ese fue como que mi momento canónico; ahí até todos los cabos que yo tenía sueltos (...) ahí descubrí, o sea, la gente era lo que vi, su forma de pensar. (...) Conocí el mundo del diseño, (...) “Ah, hay un proceso de investigación”, “Design Thinking, en el que realmente resuelves los problemas de las personas con sentido, con una metodología”. Dije ‘wow, yo quiero dedicarme a esto’.”*

*(José, 35, Publicidad, Sector Seguros)*

Asimismo, encontramos algunos casos en los que el jefe directo fue un gran actor dentro de su contacto con estos nuevos roles de diseño. En el caso de Paul, afirma que fue directamente su jefe quien lo introdujo en algunos conceptos de nuevos roles de diseño de servicios que nunca había escuchado antes.

*“él (mi jefe) me da esta suerte de introducción al área, a este mundo de la psicología del comportamiento; pero más que eso, me da un término curioso que me marca la pauta. De hecho, puedo decirte que a él le debo mucho. Me habla del behavioral economics esta economía del comportamiento que me pareció curioso, porque cuando fui a la biblioteca*

*de mi universidad no encontré nada en torno a eso entonces dije ‘Wow, entonces esta cosa debe ser algo nuevo’.*

*(Paul, 27, Ingeniería empresarial, Sector Salud)*

Por otro lado, encontramos jefes, que, si bien directamente no buscaban desarrollarse en estos nuevos temas, sí buscaban promover que sus equipos sigan aprendiendo. En el caso de Josué, quien se encontraba en su primer trabajo como desarrollador de software en Trujillo, es su jefe quien le pide leer un libro para que pueda capacitar al resto del equipo en este nuevo tema llamado “UX” o por sus siglas traducidas del inglés “experiencia de usuario”.

*“(mi jefe) me dice, ‘hay un libro que te voy a recomendar que he aprendido donde yo he ido, hay un chico que se dedica a eso hay un libro, léetelo únicamente para el taller, nada más para el taller’ y vi la carátula decía ux no sé qué designer. Y yo digo, ‘pero yo no soy diseñador’, o sea, yo enojado pues ¿no? (...) y me dijo ‘yo sé, yo sé, pero léetelo para que puedas saber más, cuando lo acabes me avisas’. Entonces yo lo leo y encontré un abanico de cosas muy chéveres (...) Y fue así como acabo el libro y doy el taller y digo ‘ya, se acabó. Voy a seguir trabajando de programación’, pero claro, yo en mi casa iba... los programadores siempre van a su casa con chamba y siempre se quedan trabajando de madrugada... y yo como siempre hacía eso también workaholic y iba a mi casa y ya no hacía trabajo de programación, me metí a ver más cosas de UX/UI”.*

*(Josué, 29 años, Ingeniería informática, Sector Alimentos)*

Se ha observado que el espacio donde sucede el punto de inflexión para estos perfiles es un momento crucial en su desarrollo profesional como diseñadores. En el caso de los profesionales que experimentaron este punto de inflexión fuera de sus espacios de trabajo, el principio de vidas vinculadas (Elder, 1998; Carr, 2018) cobra una mayor relevancia. Las personas en distintas etapas de nuestra vida establecemos lazos con compañeros, profesores, colegas; y mientras nuestras vidas se van desarrollando es este lazo lo que permite generar estas intersecciones en distintos momentos de nuestra trayectoria. En los casos presentados, fueron los distintos actores cercanos a los entrevistados quienes

les permitieron crear este puente entre su *status quo* hacia nuevos espacios donde aprendieron más sobre diseño y así pudieron forjar una carrera en ello. En el caso de los profesionales que experimentaron este punto de inflexión dentro de sus espacios de trabajo, podemos identificar mayor poder de la estructura. Las empresas en las que trabajaban fueron las que iniciaron un proceso de transformación digital que causó que reciban capacitaciones sobre diseño y mentalidad digital o incluso propició a que asuman estos nuevos roles sin experiencia previa.

#### **4.1.2. Educación continua en las trayectorias de diseñadores de servicios**

Durante las entrevistas, los participantes, en muchos casos, presentaban dificultad en responder a la pregunta ¿cuántos años llevas como diseñador de servicios?, ya que consideraban que habían iniciado en este nuevo rol años antes de tenerlo oficialmente como título en alguna empresa. Algunos consideraban experiencias previas en las que habían incluido prácticas de diseño a sus roles más tradicionales como analistas de procesos; o reconocían en su experiencia otro tipo de roles de diseño como “*ux designer*”, “*ux strategist*”, “*design thinker*” o “*ux researcher*”. Es importante subrayar que al ser roles tan nuevos, cada empresa de acuerdo con sus necesidades plantea estos nuevos roles; desde sus responsabilidades hasta el título formal del rol. Por ello muchos de los roles que hemos señalado practican similares metodologías porque nacen de la misma necesidad, pero son aterrizados de manera diferente en cada empresa. Esta situación presenta una disyuntiva al momento de definir el nivel de experiencia que tiene un perfil, ya que, si nos basamos exclusivamente en los años de experiencia como “diseñadores de servicios”, obtendremos una clasificación; pero si contabilizamos todas las experiencias donde incluían metodologías de diseño, tendríamos otra. Para el ejercicio de este análisis, nos mantendremos con la segunda categorización, ya que es la manera en que el mercado laboral prioriza. Debido a que el rol de “diseñador de servicios” es tan nuevo, es complejo encontrar perfiles con mucha experiencia específica. Lo que buscan las empresas son perfiles que hayan estado en contacto con este tipo de metodologías, pese a no tener el rol formal de diseñador de servicios. En consecuencia, se obtuvieron dos categorías según el tiempo de experiencia en

roles donde aplicaron metodología de diseño: por un lado, incluyendo a las personas con menos experiencia (entre 3 a 5 años) serían los perfiles semi senior; y, por otro lado, tomando en cuenta las personas que cuentan con mayor experiencia (entre 6 a 7 años) serían los perfiles senior.<sup>1</sup>

A continuación, en la **Tabla 4.1** se detalla cada uno de los casos y la sumatoria de todas sus experiencias laborales según 3 categorías. Primero, se ha identificado los años de experiencia profesional total, luego los años de experiencia en roles de diseño o experiencia (que les permitieron cambiar más tarde al rol específico de diseñador de servicios) y finalmente la cantidad de años que tienen a la actualidad con el rol de “diseñador de servicios” formalmente en una empresa. Así mismo, podemos identificar el nivel de experticia de cada participante según cada categoría.



---

<sup>1</sup> Según un reporte del diario Gestión (2023), se consideran perfiles junior entre el año y 2 años de experiencia profesional, perfiles semi senior entre 3 a 5 años y perfiles senior de 6 años a más.<sup>1</sup>

**Tabla 4.1**

*Años de experiencia profesional de los participantes, según su nivel de especialidad*

Seudónimo	Edad	Años de experiencia profesional		Años en roles de diseño y/o experiencia		Años con el rol "Diseñador de servicios"		nivel
		Años de experiencia profesional	Edad	Años de experiencia profesional	Edad	Años con el rol "Diseñador de servicios"	nivel	
Paul	27	7	7	5	5	2	2	junior
Raúl	30	12	12	3	3	1	1	junior
Gracia	30	13	13	4	4	1	1	junior
Diana	29	7	7	4	4	4	4	semi senior
Denís	32	8	8	4	4	4	4	semi senior
Alicia	33	12	12	4	4	2	2	junior
Juan	29	8	8	6	6	1	1	junior
Celeste	34	9	9	7	7	3	3	semi senior
Luis	33	10	10	6	6	1	1	junior
Josué	29	11	11	7	7	3	3	semi senior
Susana	33	12	12	7	7	5	5	semi senior
José	35	13	13	6	6	2	2	junior
Alonso	32	10	10	6	6	2	2	junior
Carlos	33	11	11	7	7	5	5	semi senior

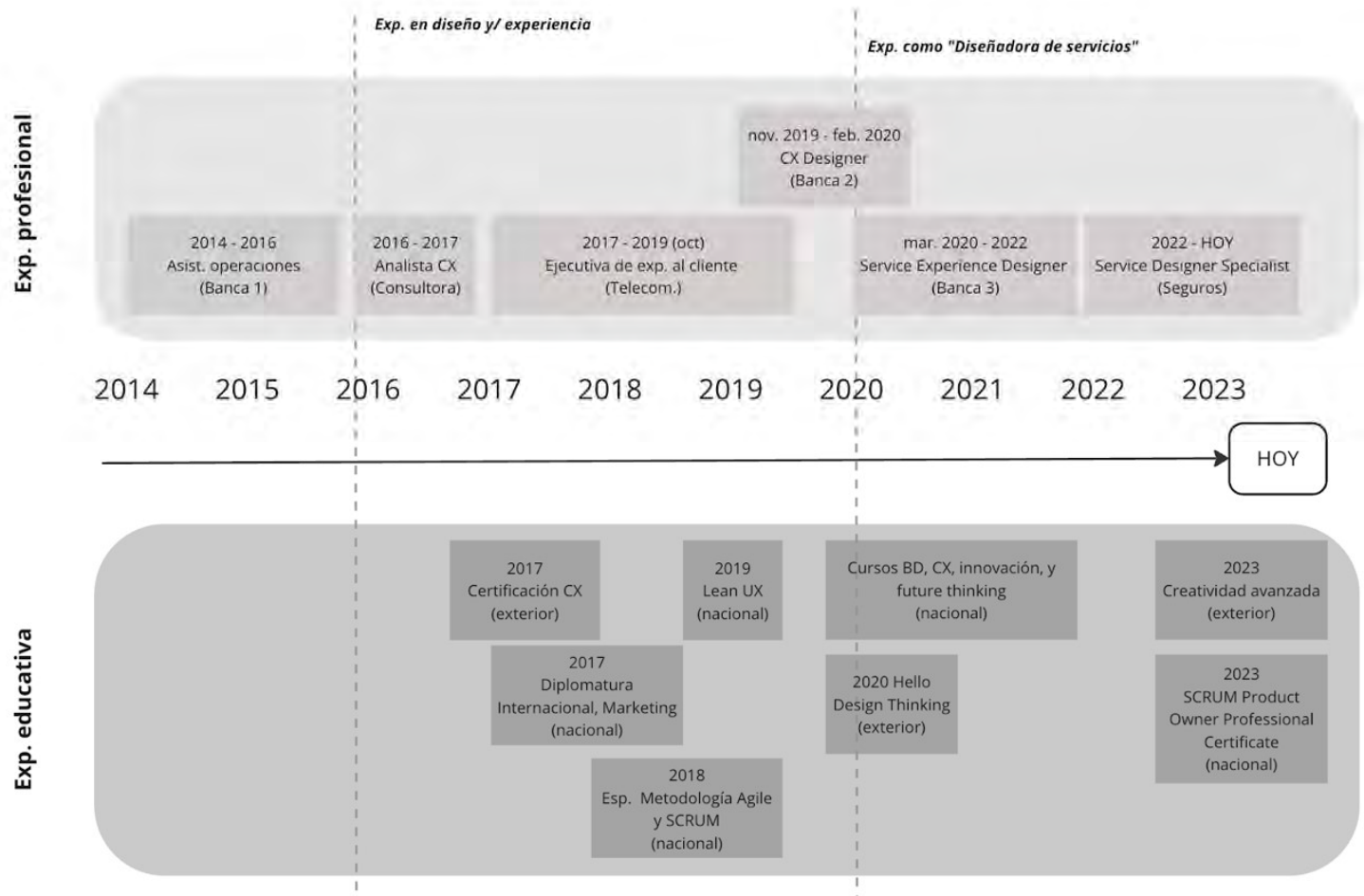
Elaboración propia.

Es importante destacar que la experiencia profesional total promedio entre ambas segmentaciones no es muy diferente. Los profesionales semi senior tienen en promedio 9.8 años de experiencia profesional; mientras que los seniors 10.5 años.

Un punto importante por destacar es la relación de ambos grupos con los programas de formación continua. Se puede observar que la cantidad promedio de programas de formación continua que han llevado en su carrera profesional varía entre cada grupo. En el caso de las personas con perfil semi senior, en promedio, han completado 6.5 programas de formación continua; en comparación con las personas de nivel senior, quienes han completado en promedio 11.25 programas de formación continua. Esto nos lleva a inferir que las personas con más experiencia en el rol de diseño de servicios buscan programas de formación continua como herramienta para, ya en el rol, complementar ciertos conocimientos que sus experiencias previas no han podido cubrir.

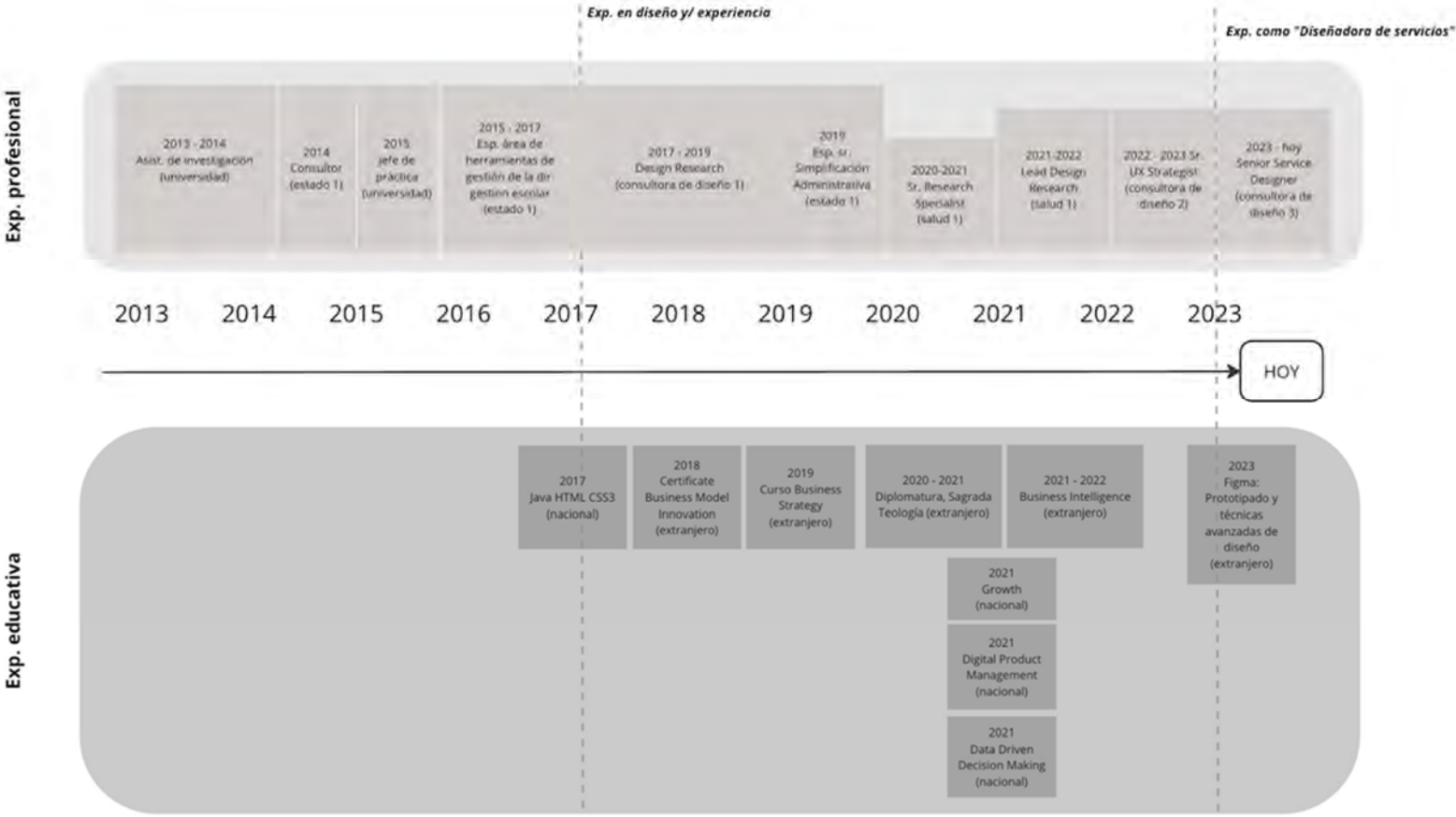
Como se puede observar en los siguientes esquemas, ambos casos se inscribieron en la totalidad de sus programas de formación continua, luego de obtener un rol cercano al diseño de experiencias. En el primero, el **Esquema 4.1** Trayectoria profesional y educativa de Celeste, se puede identificar que fue a partir de su rol como *Analista de CX*. Y en el segundo, el **Esquema 4.2**, sucede luego de su rol como *design research*.

**Esquema 4.1**  
*Trayectoria profesional y educativa de Celeste*



Elaboración propia

**Esquema 4.2**  
*Trayectoria profesional y educativa de Luis*



Elaboración propia

Asimismo, se encuentra que los participantes tienen distintos objetivos al inscribirse a un programa de formación continua. Por un lado, se puede identificar algunos perfiles que buscan sobre todo fortalecer algún conocimiento en particular:

*“Por eso nuevamente es que estoy pensando también buscar cursos de implementación. Todo chévere cuando aplicas tu doble diamante y dices ‘oye investigo, genero mis retos de diseño, propongo mis ideas, pasemos a la solución, la solución la prototipamos, la testeamos con clientes, la afinamos, proponemos, diseñamos el blueprint, chévere’. Y ahora a implementarlo. Ahí es en donde creo que viene la labor dura del service designer (...)*

*(Diana, 29, Psicóloga, Sector Alimentos)*

Y, por otro lado, podemos evidenciar algunos perfiles que buscan principalmente estar en un espacio con otros profesionales que estén atravesando los mismos retos para encontrar una comunidad de práctica y lograr una consolidación de las mejores prácticas:

*“(Decidí inscribirme a un curso), cuando entendí que había conceptos, cosas que yo hacía pero que no entendía por qué, quería saber qué visión debería tener para hacer lo que hacía. Y todo eso se resolvió en el primer módulo del curso. Fue una buena idea haberme metido porque ya tenía la experiencia de otras personas y también de los propios docentes que cuentan con experiencia amplia. Yo les contaba lo que hacía y mi experiencia y les decía ‘¿estoy bien? ¿qué visión debo tener?’ y me enseñaron.*

*(Raúl, 30 años, Ingeniería industrial, Sector banca)*

Adicionalmente se consolidó la cantidad de programas de formación continua relacionados con diseño (excluyendo programas de habilidades blandas, softwares u otros temas fuera del ámbito del diseño o experiencia) que han completado durante la etapa donde trabajaban en algún rol relacionado al diseño o la experiencia. Lo que se obtuvo fue que 12 de los 14 participantes se habían inscrito a todos sus programas de formación continua mientras ya se encontraban en algún rol relacionado a diseño. Esto fortalece la hipótesis de que

estos perfiles, en su mayoría, tienen un acercamiento a los programas de formación continua como herramienta para complementar conocimientos y no necesariamente como herramienta para buscar la transición hacia un nuevo trabajo.

De los dos casos en los que identificamos que llevaron cursos antes de su experiencia encontramos, por un lado, el caso de Gracia, quien trabajaba como analista de desarrollo de nuevos canales en una empresa del rubro financiero. Ella comenta que siempre se encontraba revisando LinkedIn para ver qué otras oportunidades había en el mercado; es así como empezó a ver personas que trabajaban como *CX designers* y le llamó la atención. Siguiendo esos perfiles, encontró un programa de *CX Design & Management* donde decidió inscribirse. Para ella, los programas de formación continua sí presentan un recurso para poder crecer en un ambiente laboral o un incremento salarial.

*“si voy a ser una profesional, tengo que ser alguien que se vaya innovando. Y más aún en esta carrera y en esta especialización porque siempre va cambiando, salen nuevas metodologías, salen nuevas formas de ver. Y tienes que estar al tanto más allá de leer. Y, bueno, acá en Perú no es que siempre salgan muchos cursos de esos. Y si hay la oportunidad de que lo puedas llevar, lo haga, porque un certificado te suma tu CV. Pero yo lo hago por varios motivos: uno, porque espero tener una recompensa salarial, un incremento de sueldo, un ascenso. Y siempre lo he hecho. Dos, porque mientras más conocimiento tengas, eso también te permite negociar cuando cambias de empresa.”*

*(Gracia, 30 años, Marketing, Sector Salud)*

Y otro caso es el de Diana, quien, como psicóloga, trabajaba en el equipo de entendimiento de consumidor de una aseguradora. Nos cuenta que, en el 2019, la empresa decide transformar ese equipo hacia el rol de diseñadores de servicios. Es así como todo su equipo recibió capacitaciones, pagadas por la empresa, para prepararlos para asumir ese nuevo rol.

*“(…) nos dicen desde arriba que un estudio de no sé qué consultora mundial les había dicho que el rol (de entendimiento del consumidor) iba a virar al service design. Entonces como que nos sientan en una mesa y*

*nos dicen (...) llevamos este curso de service y no solo este también de otras consultoras, una ponente vino a enseñarnos también sobre service design. (...)*

*(Diana, 29, Psicóloga, Sector Alimentos)*

Como podemos evidenciar en estos casos, el “punto de inflexión” es uno de los elementos de la teoría de curso de vida clave para el entendimiento de las trayectorias profesionales del perfil de diseñadores de servicios. Este punto de inflexión en sus carreras sucede cuando conocen la existencia y naturaleza de los roles de diseño. Todos los participantes, son profesionales que se formaron para desarrollarse en otras carreras como arquitectura, ingeniería industrial o administración; y fue este punto de inflexión el que permitió que pudieran redirigir su desarrollo profesional hacia roles de diseño. Se encontraban en un contexto en el que este nuevo rol estaba emergiendo; lo que hizo que las empresas no los descartaron por no haber culminado una formación en diseño de servicio. De esta manera, estos profesionales llegaron a estos roles con habilidades específicas y durante la etapa ejerciendo el rol fueron identificando algunas deficiencias que luego fortalecieron con programas de formación continua. Ha sido importante poder diferenciarlos por niveles de experticia, ya que con base en la cantidad de años experimentando estos nuevos roles, se puede comprender mejor sus necesidades y expectativas de desarrollo profesional y educativo. Este último punto está relacionado con el concepto de momento dentro del marco de la Teoría del curso de vida (George, 2009) el cual sostiene que tanto el contexto como eventos pueden afectar a las personas de manera diferente dependiendo de su momento en el curso de sus vidas: su edad o etapas de vida (estudiante o trabajador, soltero o casado, recién egresado o con mucha experiencia laboral).

#### **4.2. Motivaciones de diseñadores de servicios**

Las motivaciones que los perfiles de diseño de servicio han expresado en relación con su desarrollo profesional, fueron de distintos tipos. En las conversaciones con los participantes se encontraron varios argumentos que

podrían clasificarse como motivaciones intrínsecas, extrínsecas o trascendentales. Sin embargo, como se puede observar en la **Tabla 4.2**, se identificó que la motivación intrínseca es predominante como motivación primaria en la mayoría de los casos.

**Tabla 4.2**

*Motivaciones primarias y secundarias identificadas en cada caso*

<b>Seudónimo</b>	<b>Motivación primaria</b>	<b>Motivación secundaria</b>
Alicia	Intrínseca	Extrínseca
Denis	Intrínseca	Extrínseca
Juan	Intrínseca	Extrínseca
Josué	Intrínseca	Extrínseca
Celeste	Intrínseca	Trascendental
Diana	Intrínseca	Trascendental
José	Intrínseca	Trascendental
Luis	Intrínseca	Trascendental
Susana	Intrínseca	Trascendental
Gracia	Extrínseca	Intrínseca
Paul	Extrínseca	Intrínseca
Raúl	Extrínseca	Intrínseca
Carlos	Trascendental	Intrínseca
Alonso	Trascendental	Extrínseca

*Nota.* Elaboración propia.

En el transcurso de las entrevistas, se identificaron tanto motivaciones primarias como motivaciones secundarias. Las motivaciones primarias se refieren a aquellas que se destacaron con mayor frecuencia y prominencia en las entrevistas, mientras que las motivaciones secundarias son aquellas que los participantes mencionaron sólo en algunos momentos durante el proceso de entrevista.

Dentro de la categoría de motivación intrínseca distinguimos tres tipos: algunos casos relacionados a una continua curiosidad, otros a la satisfacción en sus dinámicas laborales y finalmente a un crecimiento profesional flexible.

Cuando los participantes hablan sobre **curiosidad** se refieren a lo valioso que es para ellos el participar de un ambiente tan cambiante, no definido y que les permite generar sus propias interpretaciones y dinámicas de trabajo. Pertenecer a un espacio donde puedan siempre descubrir cosas nuevas. José quien trabajó por muchos años en publicidad, comenta que, en su proceso de aprendizaje del diseño de servicios, aprendió que era una disciplina muy abstracta y que tenía un gran potencial por todavía seguir desarrollándose y es lo que hoy en día agradece de pertenecer a este rubro.

*“(lo más gratificante de ser service designer) es ese descubrimiento, de que el service design no es ni siquiera una metodología, sino que es algo que no está acabado, o sea, es algo que todavía uno lo puede interpretar de la manera que quiera y puede aplicarlo en lo que quiera. Es más, como un pensamiento frente a un proyecto de cualquier índole. (...) Agradezco ese descubrimiento que tuve como que me hizo ver como que hay muchas otras cosas más allá del blueprint del design thinking y todas esas cosas. Siento que no me voy a aburrir siendo service designer y eso me gusta.”*  
(José, 35 años, Publicidad, Sector Seguros)

Por otro lado, algo de lo que están totalmente conscientes en sus experiencias profesionales y hasta puede ser un factor determinante para decidir cambiar de trabajo es su **satisfacción con su dinámica de trabajo** en su día a día. Alonso, quien trabajaba en una entidad del estado, nos cuenta que en un momento hizo un ejercicio interno de evaluar cómo era su día a día o cómo veía a sus líderes; y esa introspectiva fue la que lo ayudó a determinar el buscar otros espacios de trabajo.

*“Comencé a analizar un poco la chamba en la entidad y fue como ‘a ver, ya me habían dado ciertas enfermedades’ entonces como que ‘ok, mi salud no está tan buena’, veía a mis líderes, qué es lo que se me venía y era como ‘no quiero tener su vida’ porque mi jefe en ese momento se despertaba a las 4, se acostaba a las 12, era terrible a nivel de salud. Dije*

*‘yo, no quiero tener esa vida’ (...) y ya no estaba diseñando tanto, eran mucho más temas burocráticos, dije ‘ya ni mi forma de trabajar me está gustando. Ya es momento de un cambio’*

*(Alonso, 32 años, Arquitectura, Sector seguros)*

Finalmente, podemos ver aterrizadas sus motivaciones intrínsecas cuando hablan sobre cómo ven su **crecimiento profesional**. Un plan que varios participantes comentaron que deseaban realizar a futuro era el de generar un emprendimiento con la intención de encontrar mayor flexibilidad entre su vida profesional y personal. Lo particular de esto, es que más allá de poder crear un emprendimiento relacionado con su labor actual: ser consultores, por ejemplo, los participantes visionan estos emprendimientos como una manera de aplicar lo que han aprendido sobre diseño y experiencia. Imaginan el poder plasmar esos conocimientos en otro tipo de rubro como un comercio minorista, un café o un restaurante. Como es el caso de Diana, quien expresó durante la entrevista que en 5 años le gustaría iniciar con un emprendimiento.

*“Estoy pensando en un emprendimiento mío, en donde yo ponga todos mis conocimientos de servicio a clientes. Por ejemplo, que yo esté 100% segura, que lo que los mis clientes quieren, lo tengan. Como que yo con mis propios conocimientos gestiono mi negocio. Tampoco quiero que sea como una empresa o tal. De pronto un café que brinde la mejor experiencia del mundo”*

*(Diana, 29 años, Psicología, Sector Alimentos)*

Por el lado de la motivación extrínseca se pudo evidenciar motivaciones relacionadas a un incremento salarial, pero también a la valoración que el rol está empezando a tener en las empresas.

Sobre el **incremento salarial**, podemos encontrar que los perfiles identifican que el ser más especializado con los años puede lograr una mayor remuneración salarial. Esto entra en contraste con una expectativa ya conocida anteriormente de roles más tradicionales en el que el incremento está directamente relacionado con subir en un nivel en la organización como de liderazgo. En este caso Celeste,

quien ya lleva 7 años en el rubro, cuenta que ha empezado a encontrar mayores oportunidades salariales al ser consultora especializada.

*“¿Si yo me quiero seguir desarrollando como service designer? (...) Lo que me pasa ahora es que me he dado cuenta de que me pueden pagar más por mi experiencia (...) La gente me busca porque me conocen, conocen mi chamba y me dicen ‘yo confío en ti’, ‘yo quiero que tú estés aquí’ (...) porque ya van pasando los años y yo como que ya he construido como cierto networking. Entonces me pasa eso y como que yo sí creo que si sigo como service designer podría seguir creciendo en sueldo siendo una especialista que tenga una visión grande, una consultora, ¿no?”*  
(Celeste, 34 años, Gestión empresarial, Sector Seguros)

Además, esta motivación es una de las cuales pesa mucho, sobre todo al pensar en invertir en una maestría. En el caso de Carlos, él ha identificado que podría llegar a ganar más dinero trabajando para empresas fuera del Perú; pero ha identificado que hay algunas habilidades que debe complementar a su rol y por ello busca una maestría que lo ayude a conseguir ese objetivo en específico.

*“haciendo mi research de trabajo (...) si quiero crecer a nivel internacional, la paga en función de puestos a nivel internacional de service no es tanta como la de un ux o un product designer. Es más, los roles que se ven en service en otros países como en Estados Unidos, Canadá o UK, cuando tú lees las funciones del trabajo te meten diseño de interacción, te meten conocer figma, sketch, marvel, in design (softwares de diseño de pantallas) y yo digo ‘oye yo sé figma’, pero lo demás no. Entonces creo que si es que voy a tomar un máster que me ayude a conseguir trabajo fuera sería enfocado en esa parte que me falta complementar porque los puestos que están buscando afuera ya no se enfoca en las funciones que hace un servicio de Perú o Latinoamérica, sino roles mucho más digitales”*  
(Carlos, 33 años, Ingeniería industrial, Sector consultoría)

Por otro lado, tenemos el caso de Josué quien evidencia esta motivación relacionada a la **valoración del rol en el mercado**. Cuando inició en este rol, Josué no veía que muchas empresas estaban requiriéndolo; ahora, que sí ve

equipos enteros con este rol en empresas grandes, lo motiva a continuar desarrollándose en esa línea.

*“(lo que más me apasiona de seguir creciendo en el rol) es el valor que ahora se le da. Yo decía ‘esta cosa me aburre’, porque en ese momento no veía el valor; en las empresas, en ningún lugar. (...) El valor que ahora se le da al diseño de servicios, la cantidad de diseñadores de servicios que hay en los equipos que ahora veo. BCP tiene su propio equipo de diseño de servicios, antes había uno. Es increíble el valor que estaba surgiendo por este rol y se le está dando su valor estratégico: acompañar a gerencia, poder orquestar, poder mapear micro o macro journeys de las experiencias. Y ese valor es lo que más me motiva, que ya se le de valor.”*  
(Josué, 29 años, Ingeniería informática, Sector Restaurantes)

Finalmente, se encontraron motivaciones trascendentales, es decir, relacionadas a un bien mayor como el generar un impacto en la sociedad o ayudar a resolver problemas de las personas.

Por ejemplo, Alonso nos cuenta cómo fue su proceso para decidir cambiarse de su profesión inicial, arquitectura hacia su primer rol dentro del rubro de diseño por el interés en generar un mayor **impacto en la sociedad**.

*“Algo que me gustaba y quería hacer era el impacto a escala nacional, que con esta entidad lo había logrado. Había una buena escala de impacto, pero juntar arquitectura y escala nacional es bien difícil porque estás hablando de un edificio que impacta nacionalmente. Esos proyectos son contados con una mano y eso con 3 dedos. Entonces dije ‘quiero explorar el diseño, pero en otros rubros más impacto a escala nacional’*  
(Alonso, 32 años, Arquitectura, Sector Seguros)

Por su parte, Paul explica que lo más valioso de su rol es el resolver problemas de usuarios. Él plantea que hoy en día él y sus colegas resuelven problemas más mercantiles, en empresas; pero considera que su rol tiene mayor potencial para solucionar problemas más transversales.

*“Entender a las personas... siento que suena incluso muy cliché o muy poético... creo que te da esta suerte de crear un servicio producto*

*pensando en lo que realmente la persona podría necesitar. (...) Es mejor aún si es que esta investigación de pronto soluciona problemas reales que otros más tangibles, por ejemplo, desnutrición, desinformación, educación, llevado a ciencias políticas o gestión pública. Creo que eso es muy gratificante de esta rama de la investigación del servicio”*  
(Paul, 27 años, Ingeniería empresarial, Sector Salud)

Por otro lado, el **ayudar a resolver problemas de las personas** es algo que primó en las declaraciones ligadas a la motivación trascendental:

*“para mí lo más gratificante es poder crear soluciones para las personas y pensar en mi esperanza que mejore su calidad de vida desde la tribuna donde yo estoy (...) siento que eso es lo más satisfactorio que yo puedo encontrar en algún proyecto que haga, si me haces un proyecto de venta pucha sí me voy a enamorar del proyecto de venta, pero sinceramente, siento que no me va a llenar de tanta satisfacción como un proyecto donde siento que puedo mejorar la calidad de vida de las personas”*  
(Celeste, 34 años, Gestión empresarial, Sector Seguros)

En líneas generales, podemos identificar que todos los perfiles comparten motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales; pero las motivaciones intrínsecas tienen mayor prominencia en este tipo de perfiles como se puede observar en la

**Tabla 4.3.**

**Tabla 4.3**

*Total de casos según cada tipo de motivador primario y secundario.*

	<b>Motivación intrínseca</b>	<b>Motivación extrínseca</b>	<b>Motivación trascendental</b>
<b># Casos - motivador primario</b>	9	3	2
<b># Casos - motivador secundario</b>	4	5	5
<b>Sub-categorías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Curiosidad</li> <li>* Nivel de satisfacción con el trabajo</li> <li>* Crecimiento profesional flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incremento salarial</li> <li>* Valoración del rol en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ayudar a las personas</li> <li>* Impacto en la sociedad</li> </ul>

Elaboración propia

Motivaciones intrínsecas como la continua curiosidad, la satisfacción en sus dinámicas laborales y el crecimiento profesional flexible; tienen gran impacto en las decisiones los diseñadores de servicios toman. Por otro lado, se reconocen como motivaciones extrínsecas el incremento salarial o la valoración que tiene el rol en el mercado. Además, el generar impacto en la sociedad o ayudar a resolver problemas de las personas son aspectos encontrados en muchos de los participantes, que entran en la categoría de motivaciones trascendentales. Como observamos, las motivaciones intrínsecas son las más predominantes en este estudio y estas se definen como las motivaciones causadas por lo placentero, óptimamente desafiante o estéticamente agradable. (Deci y Ryan, 1985). Bajo este concepto podemos comprender mejor cómo es la relación de estos profesionales con el trabajo. Se comprende mejor su búsqueda por encontrar lo desafiante en sus dinámicas laborales (sus tareas diarias, el espacio donde ejerce, las conversaciones que tiene normalmente, etc.) y en encontrar lo placentero en su expectativa de crecimiento profesional flexible, donde no sólo buscan seguir especializándose, sino el poder encontrar formas de adaptar su trabajo a su expectativa de vida ya sea realizando un emprendimiento o viajando

más. Además, como menciona la teoría de la autodeterminación por Deci y Ryan (1985) la motivación deriva tanto de la personalidad humana como del contexto social de los individuos y en las trayectorias de todos estos individuos, se ha rescatado el hecho de que muchas de estas motivaciones son compartidas y conversadas entre profesionales en el mundo del diseño. Un rol importante en la aparición de estos nuevos roles son las comunidades de práctica que se crean gracias a profesionales que buscan conectar con otros quienes estén viviendo los mismos retos, el mismo contexto cambiante. Estos espacios se convierten también en lugares donde esas motivaciones se conversan y se siguen construyendo; y donde las trayectorias de estos profesionales convergen. En el siguiente capítulo buscaremos entender con mayor precisión cómo se conforma la relación entre dichas trayectorias y las motivaciones presentadas.

### **4.3. Relación entre trayectorias y motivaciones**

Anteriormente se introdujeron las categorías de experticia que encontramos en los diseñadores de servicios: semi seniors y seniors. Además, comprendimos la naturaleza de su primer contacto con los roles de diseño. Por otro lado, identificamos los tipos de motivaciones que presentaban de acuerdo con el tipo de motivación: intrínseca, extrínseca y trascendental. En esta sección, se busca resolver el tercer objetivo de estudio el cual es comprender la relación entre las trayectorias profesionales y educativas de diseñadores de servicios y sus motivaciones.

En primer lugar, presentaremos dos casos que demuestran cómo la **motivación fue el factor dominante sobre las trayectorias** profesionales y educativas de los participantes.

El primer caso es el de José, quien inició sus estudios profesionales como ingeniero informático, motivado por sus familiares, ya que su familia era mayoritariamente de ingenieros. Durante su primer año de carrera, identificó que no le gustaba los contenidos de los cursos de carrera, por lo que decidió buscar otras carreras que podrían interesarle. En esta búsqueda decide su cambio a la carrera de Publicidad dentro de la misma universidad. De esta manera consigue sus primeros trabajos como redactor creativo en una agencia de publicidad. En

su interés por seguir aprendiendo, descubre una escuela en argentina sobre creatividad, por lo que viaja a argentina y se aventura a intentar conseguir un trabajo allá. Por temas personales, regresa a Perú y continua con su carrera en publicidad, donde ingresa a una empresa consultora en publicidad digital, lo cual era diferente a lo que venía haciendo en publicidad tradicional (televisión o paneles exteriores). De esta manera, junto a compañeros de ese equipo empiezan a explorar estos nuevos roles lo cual lo impulsa a seguir investigando sobre estas nuevas metodologías y la manera en que pueda incluirlas en su trabajo actual como redactor. Llegado el momento, decide tomar su primera oportunidad como diseñador para una empresa de telefonía y luego más adelante obtiene su primer rol como diseñador de servicios. José es un ejemplo de cómo la motivación es un factor determinante para el desarrollo de nuestras trayectorias. Desde el inicio de su carrera, fue la curiosidad la que lo fue llevando a investigar sobre nuevos temas, buscar otras oportunidades de acuerdo con su propio interés. Y mientras estuvo desarrollándose en su rol como diseñador, fue esta misma curiosidad lo que lo impulsó a buscar distintos programas de formación continua que le permitieran tener un entendimiento más claro sobre estos nuevos roles y su potencial para generar soluciones para los usuarios. En un mismo año, se inscribió en 3 programas distintos: uno especializado en diseño de servicios dictado por el referente en la disciplina, otro en diseño estratégico dictado por especialistas en Perú; y finalmente otro en estrategia organizacional, dictado por el MIT. José nos comenta en la entrevista que su objetivo para llevar esos programas fue el poder responder a la gran pregunta ¿cómo puedo hacer mejor este trabajo? ¿hay alguna fórmula mágica que me ayude a resolver mejor los retos de los usuarios?

*“tengo muchas interrogantes sobre el diseño de servicios, y creo que lo he romantizado hasta cierto punto, que cuando me he metido a investigar a resolver esas dudas, me he encontrado con nada. (...) una de las cosas que he aprendido es que no hay una fórmula para trabajar el diseño de servicios, así específicamente. (...) los cursos que yo siempre he elegido han sido al inicio siempre muy de buscando esa fórmula mágica, ¿no?”*  
(José, 35, Publicidad, Sector Seguros)

Es en este aspecto también, donde la curiosidad es la motivación principal que empuja a José a tomar decisiones tanto en su trayectoria laboral, como el cambiar de carrera o en su trayectoria educativa, en cuanto a los programas de formación continua en los que decide inscribirse.

Un segundo caso donde se puede observar cómo la motivación es la que termina impactando en las trayectorias es el caso de Susana, quien presentó desde un inicio una motivación intrínseca sobre el nivel de satisfacción con su trabajo, el poder sentirse satisfecha con su labor diaria. Susana terminó la carrera de Arquitectura y desde su último año de carrera en el 2011 hasta la fecha, podemos contabilizar 20 experiencias profesionales, entre dependientes, independientes o parte de programa de voluntariados. Y, por otro lado, 24 programas de formación continua. La trayectoria de Susana se podría resumir con inicios en experiencias en roles de arquitectura, luego fundó un proyecto personal de pensamiento visual el cual le permitió participar en distintos retos de empresas que la fueron acercando a espacios donde iba aprendiendo de metodologías de diseño. Más tarde, forma parte de una consultora de diseño de información, donde en uno de sus últimos proyectos trabaja junto a otros diseñadores de servicios. Y es esa oportunidad, la que luego le permite tener su primer rol como diseñadora de servicios en una empresa bancaria. Susana, en el 2023, cambió de rubro a salud, luego de trabajar 4 años en el sector bancario. Durante su trayectoria Susana ha sido impulsada siempre por la necesidad de sentirse satisfecha con lo que hacía en su trabajo, con los retos que se le ponían en frente y que resultaran interesantes y provechosos para ella. Durante la entrevista comenta cómo su interés por participar en distintos proyectos donde pueda experimentar distintos retos de diseño.

*"mi experiencia fuerte a nivel laboral en diseño es en banca y es en banca en espacio físico. Entonces sentía que tal vez me acortaba un poco mis posibilidades a nivel laboral, porque muchas veces se busca gente que vea banca, pero a nivel digital. Yo he visto a nivel digital, pero asociado a agencias sobre todo, o sea he visto CRM. También vi una etapa banca móvil pero muy poco. Entonces no es como que mis conocimientos core están en ver toda la parte digital de banca que es donde más hay (trabajo). Y un poco también pensando que a mí la verdad me gusta la*

*consultoría, me gusta ver diversos proyectos. O sea, en (la consultora donde antes trabajaba) me divertía un montón, porque un día veíamos proyectos del estado, otro día empresa privada y de ahí estamos trabajando con alguna ong. El ver proyectos variados siempre es interesante”*

*(Susana, 33 años, Arquitectura, Sector Salud)*

En segundo lugar, presentamos dos casos adicionales que ejemplifican **cómo los elementos de las trayectorias son los que terminan interviniendo las motivaciones de los participantes.**

El primer caso es el de Alicia, quien luego del punto de inflexión en su trayectoria profesional y conocer más sobre los roles de diseño, empieza a abrirse un nuevo panorama de entendimiento sobre lo que espera para su crecimiento profesional. Durante la entrevista nos comenta que es por esos años donde empieza a cuestionarse sobre los siguientes pasos a seguir en su carrera.

*” Cuando casi llegaba a los treinta por ahí como que siento que maduré y fui conociendome más y lo que yo quería más allá de como seguir el patrón o el estándar de, acabas el colegio, va a ser la Universidad, consigues un trabajo, te casas tienes hijos y toda la jarana. (...) cuando he estado ya en el camino es como que sentía pues la angustia de pucha tengo que trabajar más, tengo que hacer más horas, tengo que ganar más plata para poder comprarme un departamento, para poder hacer esto, para poder hacer lo otro y luego como que fui dándome cuenta que que así como que no funciona la vida como que no porque porque trabajas más, necesariamente vas a ganar más plata o te vas a sentir mejor. Empecé a mejorar en lo que es el balance vida-trabajo y también como a entender un poco más de lo que yo quiero.”*

*(Alicia, 33 años, Marketing, Sector Seguros)*

Alicia, inició sus estudios profesionales en redes y computación en un instituto, luego hizo el cambio a marketing. Desde sus primeros ciclos en marketing, trabajo para poder costearse sus estudios. Al finalizar su carrera técnica y motivada por su padre decidió inscribirse en la universidad para poder lograr el

título de licenciatura en marketing. Durante este periodo, pasó de ser practicantes en investigación cualitativa a *UX research*. Es decir, pasó de hacer investigaciones en entornos más tradicionales de la publicidad a realizar investigación enfocadas en experiencias de usuario en entornos digitales para publicidad. Durante esta última etapa, sucede su punto de inflexión donde una amiga le aconseja empezar a estudiar sobre diseño de servicios. De ese día hasta hoy, Alicia obtuvo su primer rol como diseñadora de servicios en una aseguradora y ha llevado 8 programas de formación continua buscando poder reforzar sus conocimientos en distintos pilares del diseño: *storytelling*, diseño de interfaces móviles, *ux writing*, *growth*, *behavioral design*, entre otros. En este caso podemos evidenciar cómo fue un elemento clave de su trayectoria, específicamente el punto de inflexión en su carrera la que permite virar su motivación hacia una motivación enfocada en aspirar un crecimiento profesional flexible, no tradicional. Alicia hoy tiene el interés de tener un emprendimiento, invertir y buscar tener un balance vida – trabajo que le dé más espacio para hacer lo que le gusta cómo hacer investigaciones de manera independiente, diseñar interfaces para videojuegos o compartir con su familia.

Finalmente, el caso de Josué es un ejemplo donde también su momento de inflexión es determinante para el desarrollo de su motivación. Desde joven, Josué fue impulsado a estudiar y trabajar. Mientras se preparaba para ingresar a la universidad nacional, estudió diseño gráfico a nivel técnico. Luego, ingresó a la carrera de ingeniería informática. Desde sus primeros ciclos en la carrera, Josué ya trabajaba en proyectos de tecnología. Y es en uno de estos proyectos donde conoce el rol del UX. Su jefe le comenta sobre un libro que presenta distintas formas para mejorar la experiencia de los usuarios en entornos digitales y a partir de este momento Josué empieza a acercarse a los roles de diseño. Luego de poner en práctica lo aprendido en esta empresa, decide irse a Lima e ingresa a una empresa de comunicaciones con el rol de diseñador de experiencias e interfaces para entornos digitales. Durante esta experiencia ingresa a su primer curso sobre diseño y quedó fascinado sobre el potencial de este rol y es así como en adelante Josué ha continuado una carrera en distintas empresas de distintos rubros, pasando de ser diseñador *ux/ui*, *design research*, *experience designer* hasta *service designer*. Durante estas experiencias Josué

ha validado que el rol de diseñador tanto dentro como fuera del país es muy requerido en entornos empresariales y busca hasta el momento continuar creciendo en esa línea para poder enseñar a otros profesionales emergentes.

*“(de a quí a cinco años) me gustaría poder ver a los diseñadores que estoy inspirando ahora consolidados. Ahora estoy preparando unos diseñadores y me encantaría en algún momento que ellos inspiren a otras personas (...) como me pongo allá en el 2015 donde yo ni siquiera sabía cómo hacer las cosas y en cinco años más de más de verme a mí en una posición como ahora. Los veo en cinco años en una posición como la mía, ellos inspirando a personas, a sus equipos, liderando proyectos.”*

*(Josué, 29 años, Ingeniería informática, Sector Alimentos)*

De esta manera, se han presentado los cuatro casos tipo que demuestran la relación existente entre las trayectorias profesionales y educativas de diseñadores de servicios millenials con sus motivaciones. Por un lado, vemos que las motivaciones pueden influir en las trayectorias, siendo el impulso principal para tomar ciertas decisiones como cambiar de trabajo o inscribirse a un curso sobre un tema nuevo. Como determina la Teoría de la autodeterminación (Firat y colegas, 2018), la motivación es uno de los más importantes factores que afectan la velocidad, dirección y persistencia del comportamiento humano. Y en estos primeros dos casos, se puede evidenciar que la motivación, en estos casos de carácter intrínseco, funcionó como un factor importante para el cambio en la dirección del comportamiento de los participantes. Y, por otro lado, identificamos casos en los que fue el momento en el que descubren los nuevos roles de diseño, su punto de inflexión, el determinante para replantear sus aspiraciones y motivaciones. En estas circunstancias es relevante recordar que el estudio de los cursos de vida siempre debe tomar en cuenta una vista colectiva (Mayer, 2009) y esto nos ayuda a reflexionar sobre cómo diferentes actores participaron en este punto de inflexión de los entrevistados. Encontramos a profesiones, colegas, jefes o amigos, quienes fueron parte indispensable del cambio de dirección en el desarrollo profesional de los entrevistados. Podemos inferir, por nuestra muestra estudiada, que en el caso de los diseñadores de servicios sus trayectorias tienen estrecha

relación con sus motivaciones y así como elementos de las trayectorias como los puntos de inflexión o hitos pueden influenciar en sus motivaciones; también las motivaciones, como la búsqueda de un crecimiento profesional flexible o la curiosidad, pueden influir en sus trayectorias.



## Conclusiones

En este estudio se han analizado las trayectorias profesionales y educativas de 14 diseñadores de servicios millenials residentes en Lima, Perú. La muestra estuvo pensada para incluir a profesionales que hoy ejercen en distintas industrias. El estudio buscó analizar las trayectorias educativas y laborales de diseñadores de servicios millenials en Lima en cuanto a sus principales hitos y transiciones, identificar sus motivaciones en torno a sus decisiones formativas y profesionales y comprender la relación entre sus trayectorias y motivaciones.

En primer lugar, se analizaron los distintos tipos de trayectorias educativas y laborales de los participantes, para lo que se encontraron algunos elementos claves. Por un lado, el punto de inflexión más importante para dichas trayectorias fue su primer contacto con la existencia de roles de diseño. Este punto de inflexión se pudo identificar bajo dos vistas: fuera y dentro de su espacio de trabajo. Los participantes que experimentaron su punto de inflexión fuera de su espacio de trabajo tuvieron este contacto con roles de diseño principalmente por su círculo social (amigos y profesores). Mientras que los participantes que experimentaron su punto de inflexión dentro de su espacio laboral fueron influenciados por cambios estructurales en sus trabajos como procesos de transformación digital que incluyeron desde capacitaciones sobre temas de diseño hasta cambios de roles repentinos hacia algunos con enfoque en diseño. Otro punto importante que se pudo identificar es que los diseñadores de servicios son catalogados bajo niveles de experticia dentro de las empresas. No obstante, a diferencia de otros roles, y al ser un rol tan nuevo, no sólo se considera la experiencia con el título formal de “diseñador de servicio” para medir este nivel de experticia, sino que acumulan todos los años donde el profesional haya aplicado principios de diseño en sus roles anteriores. Es decir, si antes una persona tenía el rol de “transformación de procesos” y aplicaba *service blueprints* o *journey maps* (herramientas utilizadas en el diseño de servicios) se contabilizaban dentro de los años de experiencia especializada en diseño. De esta manera, se segmentó a los participantes de este estudio entre perfiles semi seniors (de 3 a 5 años) y a los perfiles senior (de 6 a más años). Con esa

segmentación en mente, se analizaron también sus trayectorias educativas luego de la universidad y se encontró que los niveles senior habían completado en promedio 11.25 programas de formación continua y los profesionales de nivel semi senior habían completado 6.5 programas, cabe resaltar que la diferencia de experiencia profesional total (que incluye todas las experiencias profesionales) es menor a 1 año. Además, se encontró los programas de formación continua en los que los participantes se inscribían eran en su mayoría durante sus experiencias en roles de diseño, y no antes. Inicialmente se planteaba la posibilidad de que los diseñadores de servicios emplearan programas de formación continua como medio para acceder a roles específicos; sin embargo, los datos recopilados indican que la obtención de tales roles está principalmente relacionada con invitaciones procedentes de contactos cercanos, como amigos o profesores, así como con cambios estructurales en sus entornos laborales. Los programas de formación continua han sido mayormente utilizados como herramienta para complementar conocimientos y no necesariamente como herramienta para buscar la transición hacia un nuevo trabajo.

En segundo lugar, se identificaron los tipos de motivaciones de los diseñadores de servicios en torno a sus decisiones formativas y profesionales. Se encontró que la motivación primaria de este perfil fue la motivación intrínseca, la cual se ejemplificó en curiosidad, satisfacción en dinámica de trabajo y el crecimiento profesional flexible. No obstante, sí encontramos como motivaciones secundarias tipos de motivación extrínseca, ligadas al incremento salarial o valoración del rol en el mercado; y motivaciones trascendentales como el impacto en la sociedad o la ayuda a las personas. Se pudo identificar además que estas motivaciones son compartidas y conversadas en espacios comunitarios entre diseñadores, quienes buscan activamente crear este tipo de espacios informales para compartir tanto prácticas profesionales como perspectivas sobre sus desarrollos profesionales.

Y, en tercer lugar, se buscó comprender los vínculos entre las trayectorias y motivaciones de diseñadores de servicios millenials en Lima. Se encontró que tanto las trayectorias como las motivaciones pueden tener una relación de ambos sentidos. Elementos de las trayectorias como los puntos de inflexión o hitos

pueden influenciar en sus motivaciones; también las motivaciones, como la búsqueda de un crecimiento profesional flexible o la curiosidad, pueden influir en sus trayectorias. Para esta parte del análisis, se identificaron 4 casos tipos. En los dos primeros casos observamos cómo la motivación puede influir directamente en la trayectoria de las personas, donde los participantes buscaron activamente cambiar de rol, luego de conocer nuevos roles de diseño. Y los dos casos siguientes, observamos que fueron las trayectorias, específicamente sus puntos de inflexión, las que moldearon las motivaciones.

Algunas de las limitaciones identificadas en este estudio incluyen la ausencia de una perspectiva de género, la cual es relevante en la literatura sobre motivaciones y trayectorias. Se reconoce que el género frecuentemente ejerce una influencia significativa en las trayectorias debido a las diversas motivaciones inherentes o impuestas entre hombres y mujeres (Rossi, 2018; Etesse, 2021). A pesar de que en nuestra muestra se logró la paridad de género, se observó que únicamente dos participantes, ambos hombres, eran los responsables de cuidar hijos. Se sugiere que futuras investigaciones sobre trayectorias consideren este factor para una comprensión más completa y contextualizada de las dinámicas subyacentes.

## Recomendaciones

Este estudio proporciona una comprensión detallada de las motivaciones y trayectorias de los profesionales millenials, con un enfoque particular en los diseñadores de servicios. A partir de este entendimiento, se derivan las siguientes recomendaciones:

Como se ha evidenciado, este estudio ha proporcionado una sólida base para la comprensión del panorama laboral de los profesionales que se desenvuelven en campos emergentes. Tradicionalmente, se ha prestado más atención al perfilamiento de profesiones establecidas, como médicos, abogados y profesores. Sin embargo, dada la evolución contemporánea hacia un entorno laboral donde la flexibilidad y la adquisición de un conjunto diverso de habilidades son cada vez más valoradas, es relevante considerar la necesidad de revisar y perfeccionar los perfiles profesionales en estos ámbitos emergentes. Por consiguiente, se sugiere que los investigadores interesados en el ámbito de la educación adulta y el desarrollo profesional repliquen este estudio en otras áreas de carrera emergentes, como analistas de datos, ingenieros en *machine learning* o inteligencia artificial. Esto permitiría validar la existencia de elementos consistentes o identificar posibles diferencias debido a las particularidades inherentes a cada uno de estos roles profesionales.

Un descubrimiento relevante del presente estudio radica en el uso que los profesionales de este perfil hacen de los programas de formación continua. Como se ha presentado, los profesionales millenials de este estudio no han utilizado la formación continua como herramienta para conseguir puestos en áreas de diseño; más bien, luego de haber conseguido dichos puestos, recurren a estos programas con el propósito de: complementar contenido, cruzar prácticas con otros profesionales y conocer cómo están aplicando estas nuevas metodologías en otras empresas. En este sentido, se sugiere que las instituciones educativas consideren este tipo de información al diseñar su oferta formativa, con el fin de que estos espacios se enfoquen en identificar y abordar los vacíos de conocimiento que los estudiantes puedan experimentar y aprovechen sus experiencias individuales para facilitar la adquisición de nuevos conocimientos entre ellos mismos.

## Referencias bibliográficas

Banco Mundial. (2016). *Work Development Report 2016: Digital Dividends*. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>

Blaising, A., Kotturi, Y, Kulkarni, C. y Dabbish, L. (2020). Making it Work, or Not: A Longitudinal Study of Career Trajectories Among Online Freelancers. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 4(226), 1-29. <https://doi.org/10.1145/3432925>

Bosch, M., Pagés, C., y Ripani, L. (2018). *The Future of Work of America Latina and the Caribbean: A Great Opportunity for The Region?*. Inter-American Development Bank. <http://dx.doi.org/10.18235/0001339>

Cajander, A., Corneliussen, H. G., Myreteg, G. y Dyb, K. (2020). What brings women into eHealth? Women's career trajectories in digital transformations in health care. En Macedo, M. (Ed.), *Proceedings of the International Conference e-Health 2020*.

Carr, D. (2018). The Linked Lives Principle in Life Course Studies: Classic Approaches and Contemporary Advances. En Alwin, D., Felmlee, D., Kreager, D. (Eds) *Social Networks and the Life Course. Frontiers in Sociology and Social Research*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71544-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71544-5_3)

Chacaltana, J. (2005). *Trayectorias laborales de jóvenes peruanos*. CEPAL/GTZ

Chacaltana, J., Díaz, J., Rosas-Shady, D. (2015). *Hacia un sistema de formación continua de la fuerza laboral en el Perú*. Banco interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0000126>

Chen, K. y Jang, S. (2010). Motivation in online learning: Testing a model of self-determination theory. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 741–752. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.01.011>

Covington, M. V. (1992). *Making the Grade: a self-worth perspective on motivation and school reform*. Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9781139173582>

Crockett L. J. (2002). Agency in the Life Course: Concepts and Processes. En Crockett L.J. (Ed.), *Agency, motivation, and the life course* (pp. 1 -29). University of Nebraska Press.

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2011). Self-determination theory. En Van Lange, P., Kruglanski, A. y Higgins, E. (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1* (pp. 416–433). SAGE.

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer New York.

Elder Jr, G. H. (1998). The life course as developmental theory. *Child development*, 69(1), 1-12. <https://doi.org/10.2307/1132065>

Etesse, M. (2021). Trabajo juvenil en el Perú: situación laboral y percepciones sobre el empleo. En *Jóvenes en Perú 2021*. pp. 67-96. Fundación SM.

Etesse, M. (2024). Introducción al análisis de datos cualitativos con inteligencia artificial. Guía práctica para usar ChatGPT en la investigación social y educativa. Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas (CISEPA) - Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://doi.org/10.18800/9786124355172>

Fayard, A. L., Stigliani, I., y Bechky, B. A. (2017). How Nascent Occupations Construct a Mandate: The Case of Service Designers' Ethos. *Administrative Science Quarterly*, 62(2), 270-303. <https://doi.org/10.1177/0001839216665805>

Firat M., Kılınc H. y Yüzer T. (2018). Level of intrinsic motivation of distance education students in e-learning environments. *Journal of Computer Assisted Learning*, 34(1), 63-70.

Foro Económico Mundial. (2019). *Global Risks Report 2019*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf)

Fournier, G. y Bujold, C. (2005). Nonstandard Career Trajectories and Their Various Forms. *Journal of Career Assessment*, 13(4), 415-438.

Frey, C. y Osborne, M. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?. *Technological Forecasting and Social Change*. 114(1), 254-280.

Gallo, O., Gonzales-Miranda, D., Ro-mán-Calderón, J., & García, G. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millenials colombianos. *Innovar*, 31(80), 129–140. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93669>

García, A. (2004). Una nueva teoría de la motivación: El modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15(1) 123-163.

George, L. (2009). Conceptualizing and Measuring Trajectories En. Glen H. Elder, Janet Z. Giele. Ed. (2009) *The Craft of Life Course Research*. The Guilford Press. New York.

Giele, J. y Elder, G. (1998). Life Course Research: Development of a Field. En: Giele, J. y Elder, G., Eds., *Methods of Life Course Research: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks. <https://doi.org/10.4135/9781483348919.n1>

Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.

Guardia Quispe, K. (2023, 17 de julio). Aumenta oferta de programas de educación ejecutiva, ¿a qué responde?. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/aumenta-oferta-de-programas-de-educacion-ejecutiva-a-que-responde-educacion-educacion-ejecutiva-noticia/>

Heinz, W. (2003). From Work Trajectories to Negotiated Careers: The Contingent Work Life Course. En: Mortimer, Jeylan T. (ed.) y Shanahan, Michael J. (ed.), *Handbook of the Life Course* (pp. 185-204). Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Herfurth, L. y Futuregov, K. (2018). From user-centred to stakeholder-oriented service design: Implications for the role of service designers and their education based on an example from the public sector. En: Meroni, A., Osina, A. y Villari, B. (Eds.) *Service Design Proof of Concept. Proceedings of the Serv.Des.2018 Conference*. (pp. 91-104) Linköping University Electronic Press.

Hitlin, S. y Elder, G. (2007). Agency: an empirical model of an abstract concept. *Advances in Life Course Research*, 11, 33–67. [https://doi.org/10.1016/S1040-2608\(06\)11002-3](https://doi.org/10.1016/S1040-2608(06)11002-3)

Hitlin, S. y Kirkpatrick Johnson, M. (2015). Reconceptualizing agency within the life course: the power of looking ahead. *American Journal of Sociology*, 120(5), 1429–1472.

International Service Design Institute. (2023) *Steve Jobs, Shostack and Service Design*. <https://internationalservicedesigninstitute.com/steve-jobs-shostack-and-service-design/>

IPSOS. (2023, 26 de enero) *Generaciones en el Perú 2022*. <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru-2022>

Keller, J. M. (1979). Motivation and instructional design: A theoretical perspective. *Journal of Instructional Development*, 2(4), 26–34. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1250-3>

Kerckhoff, A. C. (2003). From Student to Worker. En: Mortimer, Jeylan T. y Shanahan, Michael J. (Eds.) *Handbook of the Life Course*. (pp. 251-267) Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Kimbell, L. (2011). Designing for Service as One Way of Designing Services. *International Journal of Design*. 5. 41-52.

LinkedIn. (2022). *2022 Global Talent Trends. The Reinvention of Company Culture*. [https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/global\\_talent\\_trends\\_2022.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/global_talent_trends_2022.pdf)

Locke, E. A., y Latham, G. P. (2002). Building practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Lu, J. (2019). *Skills, Not Job Titles, Are the New Metric for the Labour Market*. Foro Económico Mundial. <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/skills-not-job-titles-are-the-new-metric-for-the-labour-market/>

Lukan, T. y Čehovin Zajc, J. (2023). Love, cynicism, wanderlust: the role of emotions in the career trajectories of precarious journalists. *Emotions and Society*, 6(1), 44-59. <https://doi.org/10.1332/263169021X16717182753840>

McKinsey & Company. (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*. <https://www.mckinsey.com/~media/BAB489A30B724BECB5DEDC41E9BB9FAC.ashx>

McMillan, J. H. y Forsyth, D. R. (1991). What theories of motivation say about why learners learn. *New Directions for Teaching and Learning*, 1991(45), 39–52. <https://doi.org/10.1002/tl.37219914507>

Mateo-Berganza Díaz, M. y Rucci, G. (Eds.). (2019). *El futuro ya está aquí: Habilidades transversales en América Latina y el Caribe en el siglo XXI*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0001950>

Mayer, K.U. (2009). New directions in life course research. *Annual Review of Sociology*, 35, 413-433. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.34.040507.134619>

MINEDU. (2023). *La Universidad en cifras*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/9077/La%20Universidad%20en%20Cifras.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

OCDE. (2012). *Better Skills. Better Jobs. Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*. <https://doi.org/10.1787/9789264177338-en>

Pallas, A. M. (2003). Educational Transitions, Trajectories, and Pathways. En: Mortimer, J. y Shanahan, M. (Eds.). *Handbook of the Life Course* (pp. 165-184). Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Pérez López, J. A. (1997). *Liderazgo*. Ediciones Folio.

Pinzaru, F., Vătămănesc, E.M., Mitan, A., Săvulescu, R.; Vițelar, A., Noaghe, C. y Bălan, M. (2016). Millenials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 4(2), 173-192.

Plastino, E., Zuppolini, M. y Govier, M. G. (2018). *América Latina: habilidades para el trabajo en la era de las máquinas inteligentes*. Accenture.

Redacción Gestión. (2019, 24 de agosto). Mercados de postgrado: Identificando oportunidades en segmentos no atendidos. *Gestión*. <https://gestion.pe/gestion-tv/mercado-de-postgrado-identificando-oportunidades-en-segmentos-no-atendidos-noticia/>

Redacción Gestión. (2023, 26 de marzo). El 67% de los empleadores enfrentaron desafíos para encontrar perfiles tecnológicos en 2022. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/el-67-de-los-empleadores-enfrentaron-desafios-para-encontrar-perfiles-tecnologicos-en-el-2022-noticia/?ref=gesr>

Redacción Gestión. (2022, 21 de agosto). Maestrías enfocadas en innovación y creatividad empiezan a generar mayor demanda. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/maestrias-enfocadas-en-innovacion-y-creatividad-empiezan-a-generar-mayor-demanda-noticia/?ref=gesr>

Richardson, T. M., Earnhardt, M. P. y Marion, J. W. (2015). Is Project Management Still an Accidental Profession? A Qualitative Study of Career Trajectory. *SAGE Open*, 5(1). <https://doi.org/10.1177/2158244015572098>

Rossi, A. (2018). *Gender and the life course*. Routledge.

Ryan, T. A. (1970). *Intentional Behavior*. Ronald Press.

Ryan, R. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Settersten, R. A., Jr. (2015). Relationships in time and the life course: The significance of linked lives. *Research in Human Development*, 12(3-4), 217-223. <https://doi.org/10.1080/15427609.2015.1071944>

Schatzki, T. (2022). Trajectories of a life. En: Stauber, B., Walther, A., Settersten, Jr., R.A. (Eds) *Doing Transitions in the Life Course. Life Course Research and Social Policies, vol 16*. (pp. 19-34). Springer, Cham

Schwab, K. (14 de junio de 2016). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Shostack, L. (1984, Enero). *Designing Services that Deliver*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>

Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2008). *Motivation in education: Theory, research, and applications (3rd ed.)*. Pearson Merrill Prentice.

Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations. The history of America's Future, 1548 to 2069*. Harper Perennial.

Tuesta, B. (2022, 23 de julio). Colectivo 23: Si eres profesional, no tienes tiempo para una tarea. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/educacion/colectivo-23-si-eres-profesional-no-tienes-tiempo-para-una-tarea>

Vallerand, R. J., Pelletier, L.-G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C. y Vallieres, E. F. (1992). The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 1003-1007. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004025>

Weber, M., & Roth, G. (1978). *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. University of California Press.

Wingens, M. (2022). *Sociological Life Course Research*. Springer Fachmedien.



## Anexos

### Anexo 1

#### Guía de entrevista

##### Conociendo al entrevistado/a (5 min)

##### Datos sociodemográficos

Edad:

Sexo:

Estado civil:

Hijos:

Máximo nivel educativo alcanzado:

Años de experiencia como diseñador de servicios:

- ¿Cómo explicarías a alguien lejano a la industria lo que haces?, ¿a tu abuela, tío/ lejano?

##### Sobre tu trayectoria (20 min)

Como te comenté me interesa hacer un recorrido juntos sobre tu experiencia profesional y educativa hasta el día de hoy, desde que dejamos el colegio. Cuando estamos por salir de la escuela, se nos presenta este espacio para poder navegar un poco en lo que quisiéramos ser a futuro, elegir una carrera a veces está más relacionado a nuestros intereses, pero otras veces hay otros actores que se involucran en el proceso como nuestros padres, cuidadores.

##### Universidad

¿Me puedes contar un poco cómo fue ese proceso desde que saliste de la escuela?

- ¿Qué estudiaste?
- ¿Cómo fue la decisión de estudiar esa carrera?
- ¿Qué te motivó a elegir esa carrera?
- ¿Cuáles eran tus expectativas en ese momento?
- ¿Eres la primera generación de tu familia en tener pregrado?

##### Trabajos

- ¿Cómo llegaste a ese trabajo?
- ¿Qué habilidades dirías que desarrollaste en esa experiencia?
- Cercano 2020 ¿La pandemia afectó en alguna medida tu situación laboral? *Confirmar que en esa época era service designer*

##### Estudios

- Validar todos sus cursos
- ¿Por qué te inscribiste a este programa de "TEMA"? *Indagar por habilidades que buscaba desarrollar.*
- ¿Por qué en INSTITUCIÓN? *Indagar: prestigio, inversión del trabajo, etc.*
- *Confirmar si lo financió el entrevistado o fue inversión de su empleador, bajo qué términos*
- ¿Qué es lo que esperabas lograr? ¿Lograste eso?

##### Maestría en futuro

- Y, ¿en qué tema estarías interesado/a?
- Y ¿has pensado en alguna institución en particular?

- Y ¿en qué plazo tienes pensado iniciarla?
- Mediano, largo plazo Y, ¿por qué no ahora?
- ¿qué esperarías lograr con una maestría?

### Identificando hitos y puntos de quiebre (10 min)

Obj. Identificar momentos claves que llevaron a este profesional a ser un service designer. ¿Fue una experiencia, decisión, consejo, un curso?

Ha sido muy interesante conocer más sobre tu experiencia, ahora me gustaría repasar un poco en algunos momentos que podrían haber sido claves para haber alcanzado este rol.

- Me comentaste que tuviste experiencias a, b, c. y desarrollaste habilidades como: x, y, z ¿cuáles de estas habilidades consideras que te fueron preparando para ser un service designer?
- ¿Qué dirías que ha sido lo más difícil o complejo de hacer este cambio en tu carrera? De xxxx a Service Designer.  
Obj. Entender la complejidad de cambiar a un rol diferente al que ejercías.

### Motivaciones y relación con trayectoria (10 min)

Obj. Cuáles son sus motivaciones para desarrollarse profesionalmente y su relación con su trayectoria.

Y finalmente, me gustaría hacer algunas preguntas con un foco más personal, indagar un poco en tus motivaciones relacionadas a tu experiencia profesional.

- Obj. Identificar motivaciones con respecto al rol.
- ¿Qué le dirías a alguien que está pensando en ser service designer? ¿qué es lo más gratificante del rol y qué cambiarías?
- Quieres seguir una línea de carrera / desarrollándote como service designer
  - sí, ¿Por qué continuar una carrera como service designer? tipo de motivación.
  - no, ¿por qué? ->
- ¿Qué es lo que más te apasiona del rol? trascendental
- Y de aquí a 5 años, ¿qué te gustaría haber alcanzado a nivel profesional? rpt: "abc"
  - ¿Cuándo saliste de la universidad siempre quisiste "abc"? ¿en qué momento crees que cambió?

### Cierre (2min)

- Con todo lo que hemos conversado ahora ¿Tienes alguna reflexión final que te gustaría comparti

## Anexo 2

Listado de códigos empleados

- Motivación
  - Motivación intrínseca
  - Motivación extrínseca
  - Motivación trascendental
- Roles de diseño (definición)
- Desarrollo profesional (puntos de inflexión)
- Formación continua

## Anexo 3

Tabla completa de datos cuantificados de entrevistados.

Bloque 1 – Datos sociodemográficos.

	<b>Sociodemográfico</b>				
<b>Seudónimo</b>	<b>Edad</b>	<b>Género</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Hijos</b>	
Paul	27	Masculino	Soltero	0	
Juan	29	Masculino	Soltero	0	
Josué	29	Masculino	Soltero	0	
Diana	29	Femenino	Soltero	0	
Raúl	30	Masculino	Soltero	1	
Gracia	30	Femenino	Soltero	0	
Denis	32	Masculino	Soltero	0	
Alonso	32	Masculino	Soltero	0	
Susana	33	Femenino	Soltero	0	
Alicia	33	Femenino	Soltero	0	
Luis	33	Masculino	Casado	2	
Carlos	33	Masculino	Soltero	0	
Celeste	34	Femenino	Soltero	0	
José	35	Masculino	Soltero	0	

Bloque 2 – Experiencia educativa.

Experiencia educativa							
Seudónimo	Carrera	Universidad	Nivel educativo alcanzado	Salió del colegio	Entró a la universidad	Terminó la universidad	Años que les tomó terminar la universidad
Denis	Administración y gestión de empresas	UP	Licenciatura	2008	2009	2015	6
Alonso	Arquitectura	PUCP	Licenciatura	2007	2008	2014	6
Susana	Arquitectura	UPC	Maestría	2006	2007	2012	5
Celeste	Gestión empresarial	PUCP	Bachiller	2006	2007	2013	6
Paul	Ingeniería Empresarial	UP	Bachiller	2011	2012	2018	6
Juan	Ingeniería Industrial	U. Lima	Bachiller	2009	2010	2015	5
Raúl	Ingeniería Industrial	UTP	Bachiller	2010	2012	2018	6
Carlos	Ingeniería Industrial	PUCP	Bachiller	2006	2008	2013	5
Josué	Ingeniería informática	Nacional de Trujillo	Master	2010	2012	2016	4
Gracia	Marketing	San Martin	Bachiller	2009	2010	2016	6
Alicia	Marketing	UPC	Licenciatura	2006	2014	2018	4
Diana	Psicología	PUCP	Bachiller	2010	2011	2017	6
José	Publicidad	PUCP	Bachiller	2004	2005	2011	6
Luis	Sociólogo	PUCP	Maestría	2005	2007	2012	5

Bloque 3 – Experiencia profesional.

Experiencia profesional									
Seudónimo	Años de experiencia profesional	Años de exp. como SD (percibida)	Años de exp. en diseño	nivel	Años de exp. como SD (real)	nivel	Rubro actual	Primer contacto con Innovación / Diseño	Turning point Etiqueta primer contacto, primer rol que incluye tareas de diseño
Denis	8	4	4	4	4	4	semi senior	Cuando fue coordinador de programa en el	dentro
Paul	7	3	5	5	2	2	junior	En su trabajo de insights, conoce a una pers	dentro
Raúl	12	1	3	3	1	1	junior	En su experiencia en bitel es cuando empez	dentro
Gracia	13	6	4	4	1	1	junior	En su empresa, se abrió una nueva área del	dentro
Alicia	12	2	4	4	2	2	junior	Siendo ux research, una amiga le recomien	fuera
Diana	7	4	4	4	4	4	semi senior	Cuando ingresa a customer insights, no era	dentro
Alonso	10	2	6	6	2	2	junior	Un profesor de la universidad le pasa la voz	fuera
Susana	12	6	7	7	5	5	semi senior	En el proyecto de Elefant como visual think	dentro
Celeste	9	7	7	7	3	3	semi senior	Una amiga le pasa la voz de la agencia IZO	fuera
Juan	8	6	6	6	1	1	junior	Cuando es analista de transformación de pr	dentro
Carlos	11	7	7	7	5	5	semi senior	Ya habia identificado los roles de diseño y le	dentro
Josué	11	6	7	7	3	3	semi senior	Cuando era ingeniero, nació la necesidad de	dentro
José	13	5	6	6	2	2	junior	Cuando ingresa a Liquid como creativo y col	dentro
Luis	10	6	6	6	1	1	junior	Empezó en un trabajo como research design	dentro

Bloque 4 – Educación continua.

Seudónimo	# programas de formación continua	# Cursos cortos (4 - 1 día)	# Programas de especialización, diplomados, etc.	# Cursos autofinanciados	% cursos autofinanciados	Cursos de diseño y experiencia	# Durante roles de experiencia	% de cursos de exp que llevan durante su rol de exp.
Susana	24	21	3	24	100%	11	11	100%
Carlos	25	22	3	12	48%	10	10	100%
Celeste	11	8	3	7	64%	8	8	100%
Alicia	8	8	0	2	25%	6	6	100%
Diana	5	5	0	0	0%	5	2	40%
Gracia	10	4	6	8	80%	4	3	75%
Alonso	5	4	1	0	0%	4	4	100%
Josué	6	5	1	6	100%	4	4	100%
José	5	4	1	5	100%	3	3	100%
Juan	5	3	2	5	100%	2	3	150%
Luis	9	7	2	8	89%	2	2	100%
Denis	10	10	0	1	10%	1	1	100%
Paul	5	4	1	5	100%	1	1	100%
Raúl	1	0	1	1	100%	1	1	100%

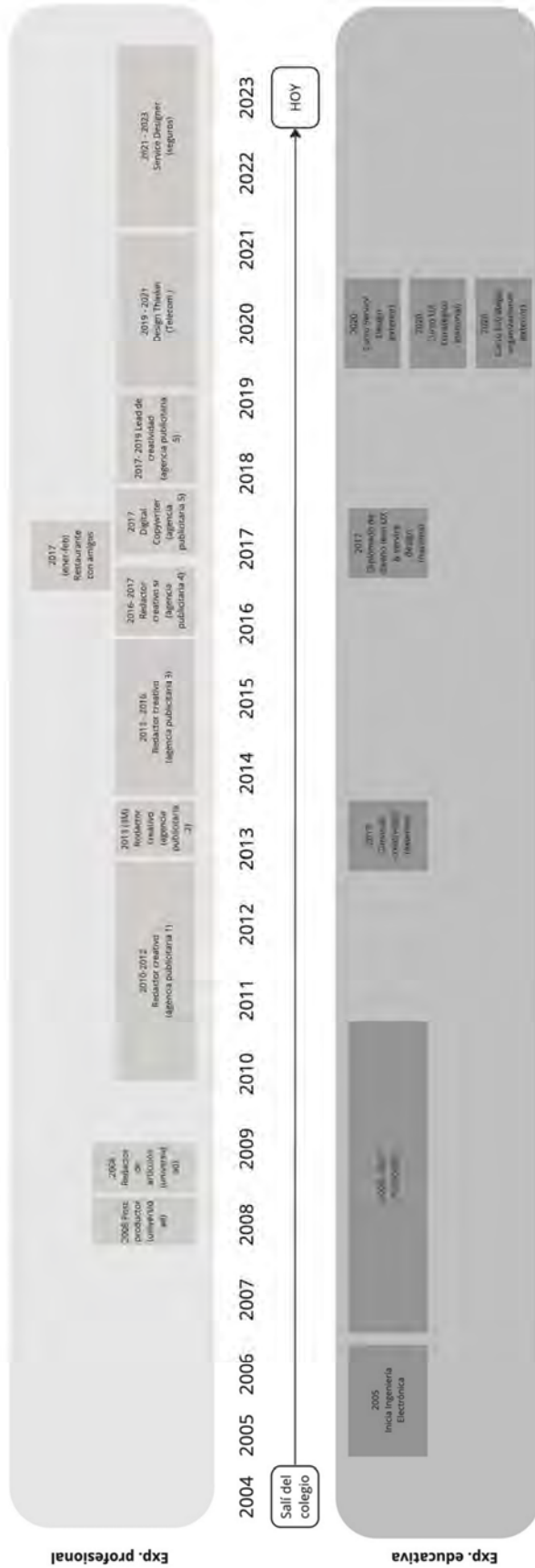
Bloque 5 – Motivaciones.

Seudónimo	Motivación principal	Motivación secundaria	Intrínsecas	Extrínsecas	Trascendentales
Gracia	Extrínseca	Intrínseca	Curiosidad	Incremento salarial Valoración del rol en el mercado	-
Paul	Extrínseca	Intrínseca	Crecimiento profesional flexible	Incremento salarial	Impacto en la sociedad
Raúl	Extrínseca	Intrínseca	Crecimiento profesional flexible	Incremento salarial	-
Susana	Intrínseca	Trascendental	Nivel de satisfacción con el trabajo	-	Ayudar a las personas
Celeste	Intrínseca	Trascendental	Nivel de satisfacción con el trabajo Crecimiento profesional flexible	Incremento salarial	Ayudar a las personas
Alicia	Intrínseca	Extrínseca	Crecimiento profesional flexible Curiosidad	Incremento salarial	Ayudar a las personas
Diana	Intrínseca	Trascendental	Crecimiento profesional flexible	Valoración del rol en el mercado	Ayudar a las personas
Josué	Intrínseca	Extrínseca	Nivel de satisfacción con el trabajo	Valoración del rol en el mercado	-
José	Intrínseca	Trascendental	Nivel de satisfacción con el trabajo Curiosidad	-	Ayudar a las personas
Juan	Intrínseca	Extrínseca	Nivel de satisfacción con el trabajo Crecimiento profesional flexible (líder)	Incremento salarial	-
Luis	Intrínseca	Trascendental	Nivel de satisfacción con el trabajo Curiosidad	Incremento salarial	Ayudar a las personas
Denis	Intrínseca	Extrínseca	Crecimiento profesional flexible	Valoración del rol en el mercado	-
Carlos	Trascendental	Intrínseca	Crecimiento profesional flexible Curiosidad	Incremento salarial Valoración del rol en el mercado	Impacto en la sociedad
Alonso	Trascendental	Extrínseca	Nivel de satisfacción con el trabajo Crecimiento profesional flexible	Incremento salarial	Impacto en la sociedad

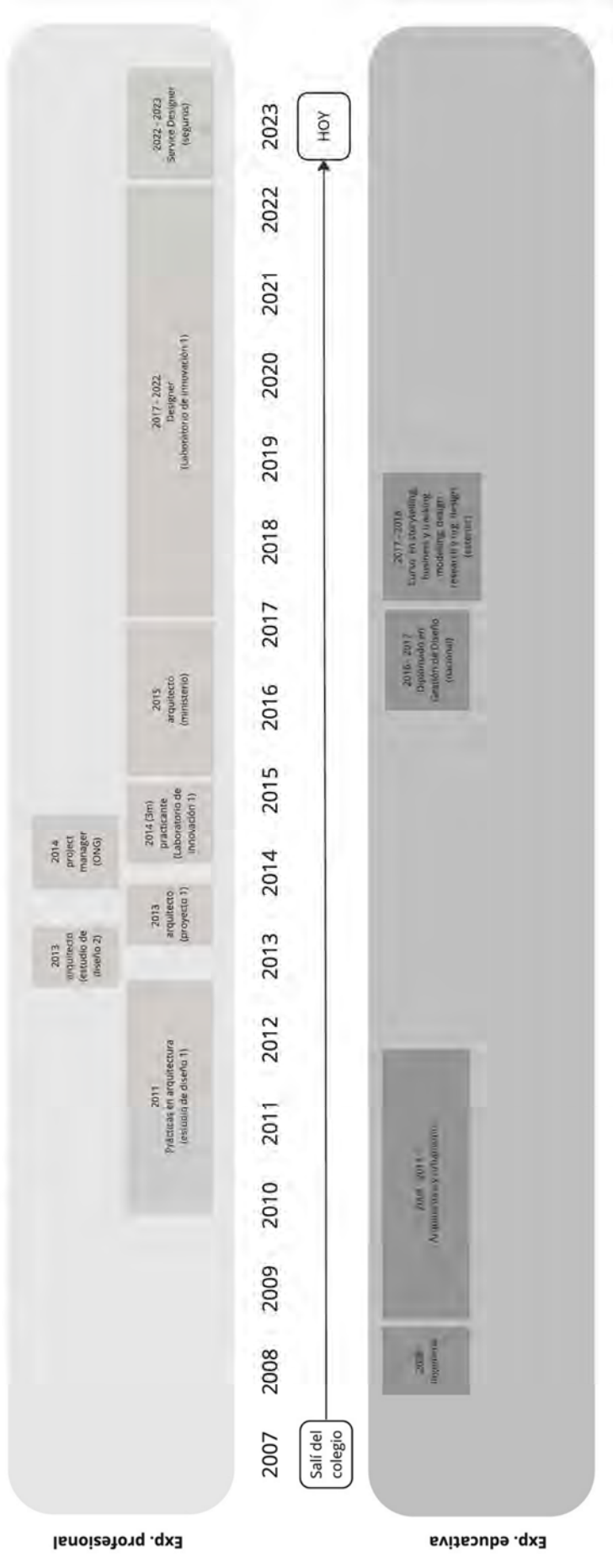
# Anexo 4

## Esquemas biográficos de los entrevistados

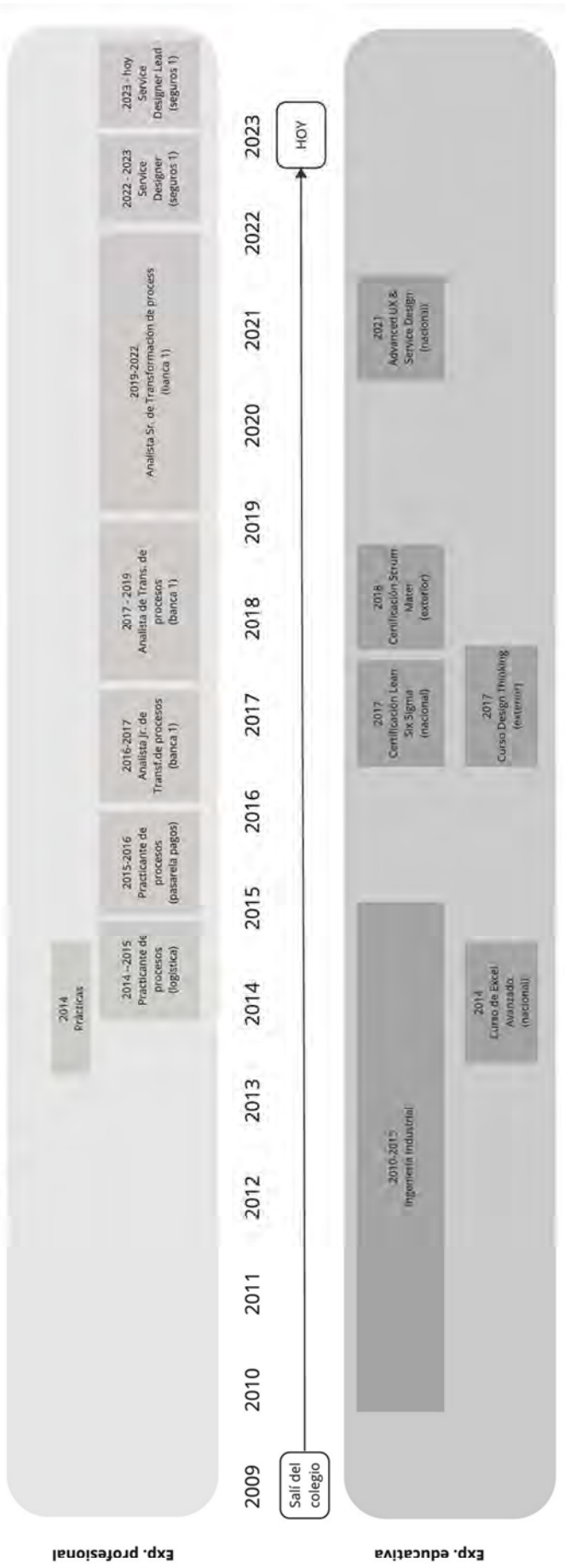
**José, 35 años, publicista, industria seguros**



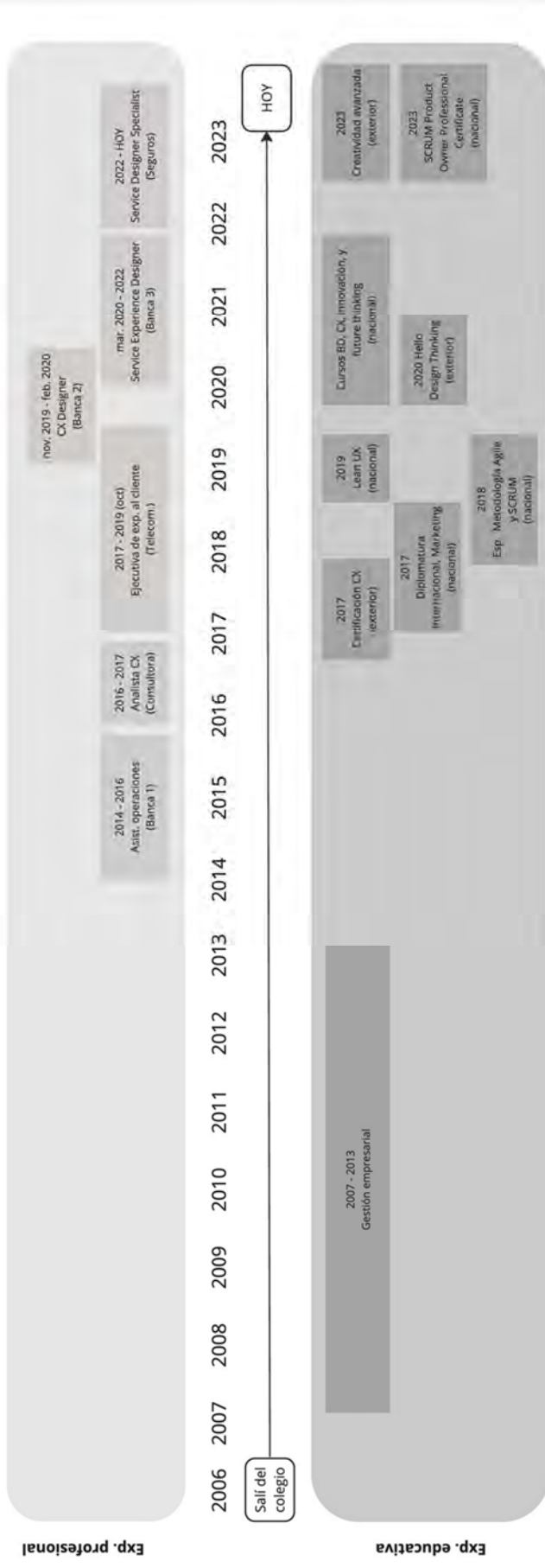
**Alonso, 32 años, Arquitecto, industria seguros**



**Juan, 29 años, Ingeniero industrial, industria seguros**

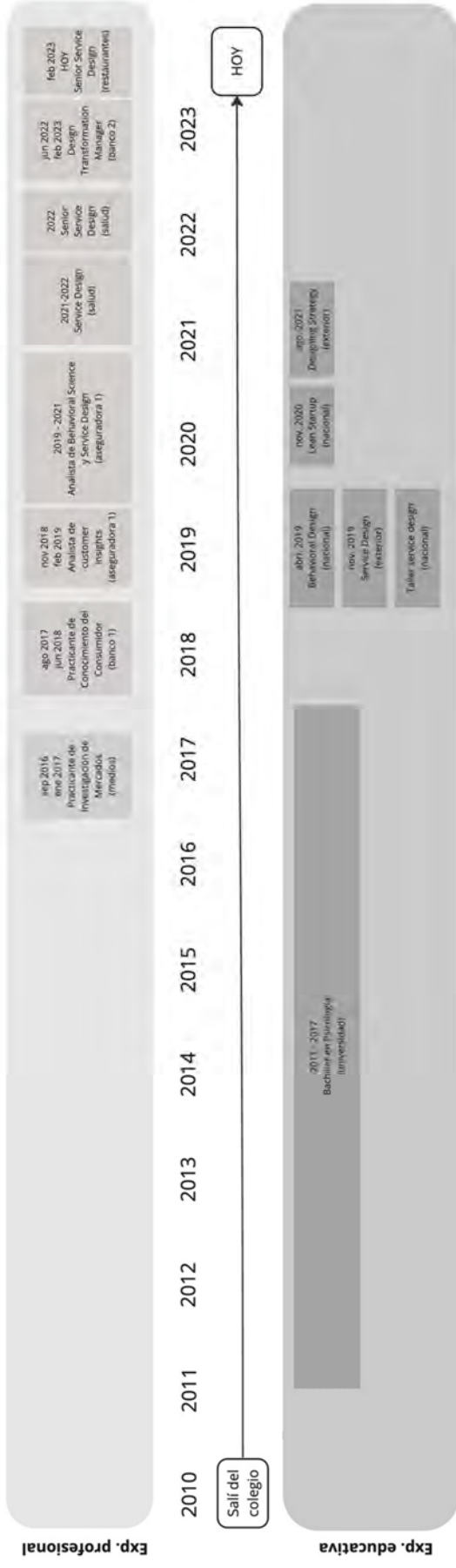


**Celeste, 34 años, Gestora empresarial, industria seguros**

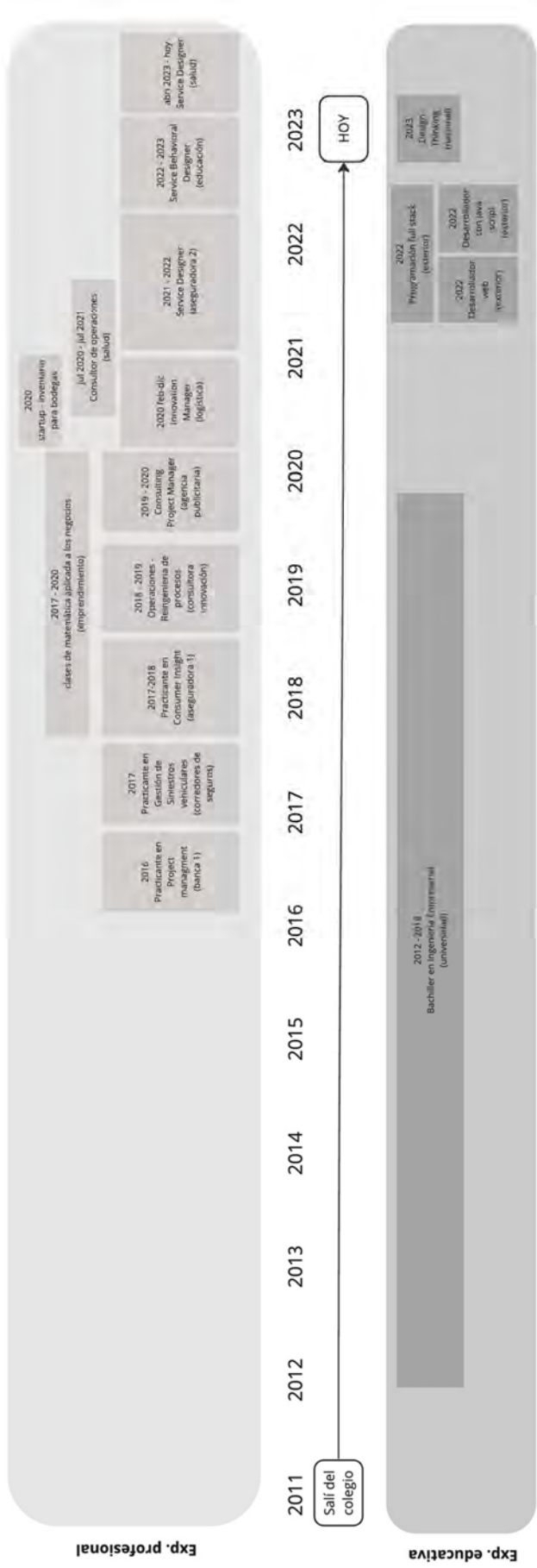




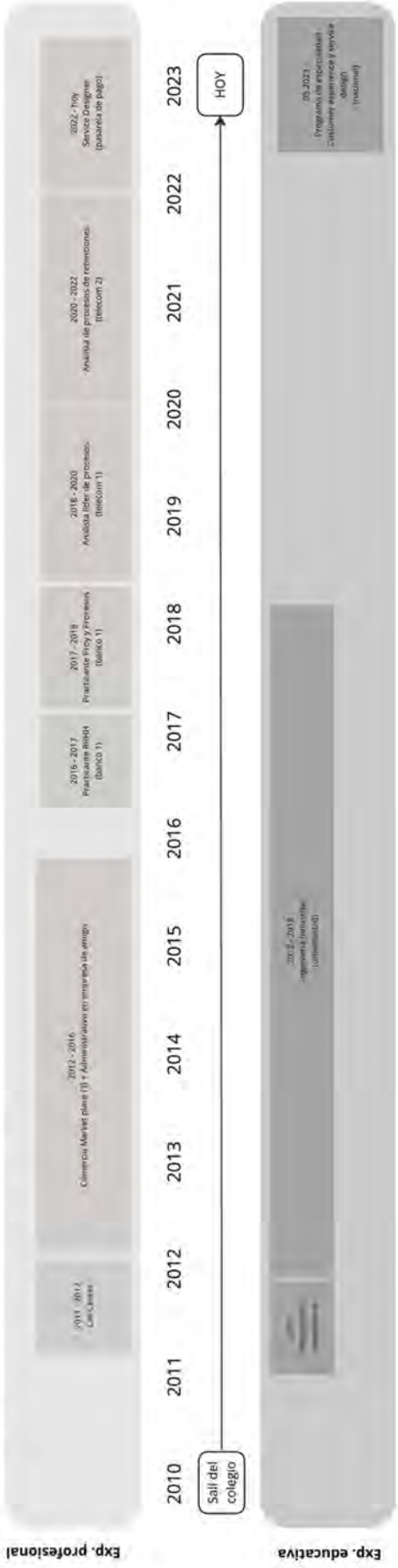
**Diana, 29 años, Psicóloga, industria restaurantes**



**Paul, 27 años, Ingeniero empresarial, industria salud**



**Raúl, 30 años, Ingeniero industrial, industria tecnología**

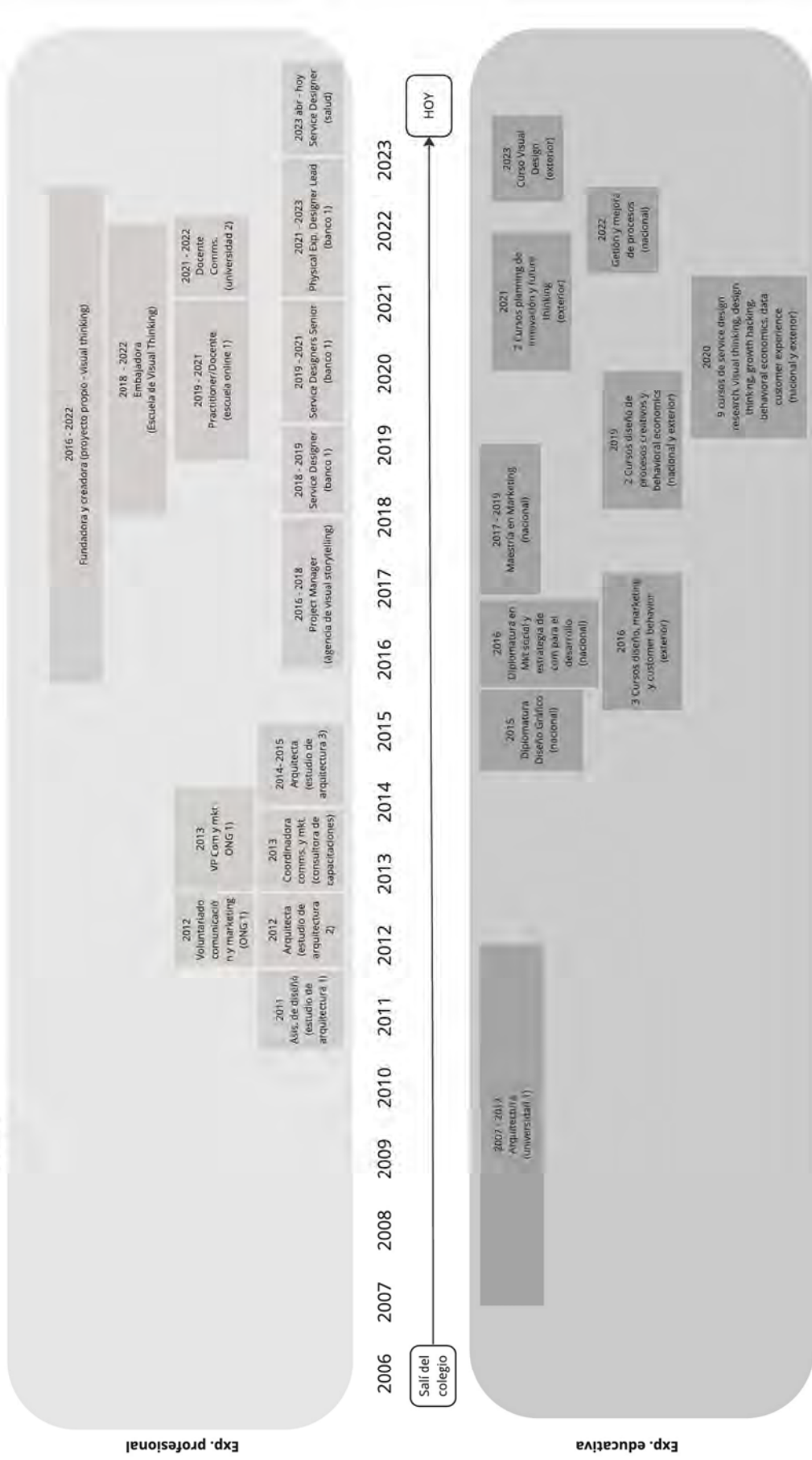




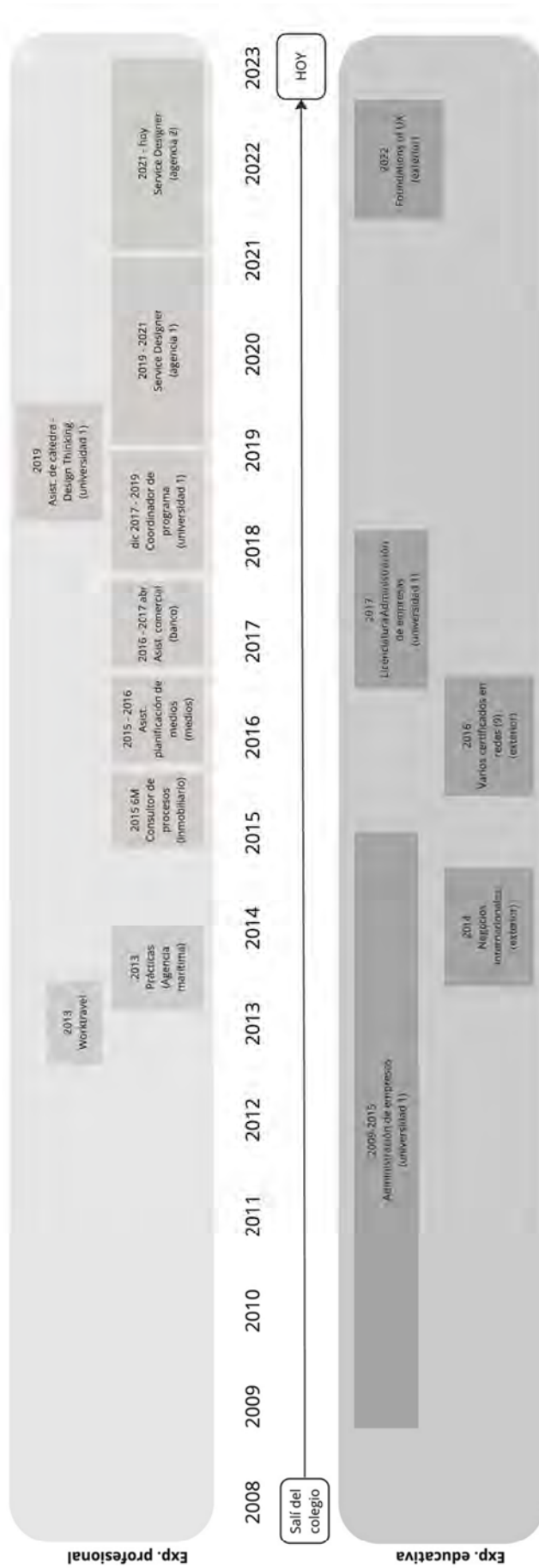
**Luis, 33 años, Sociólogo, agencia**



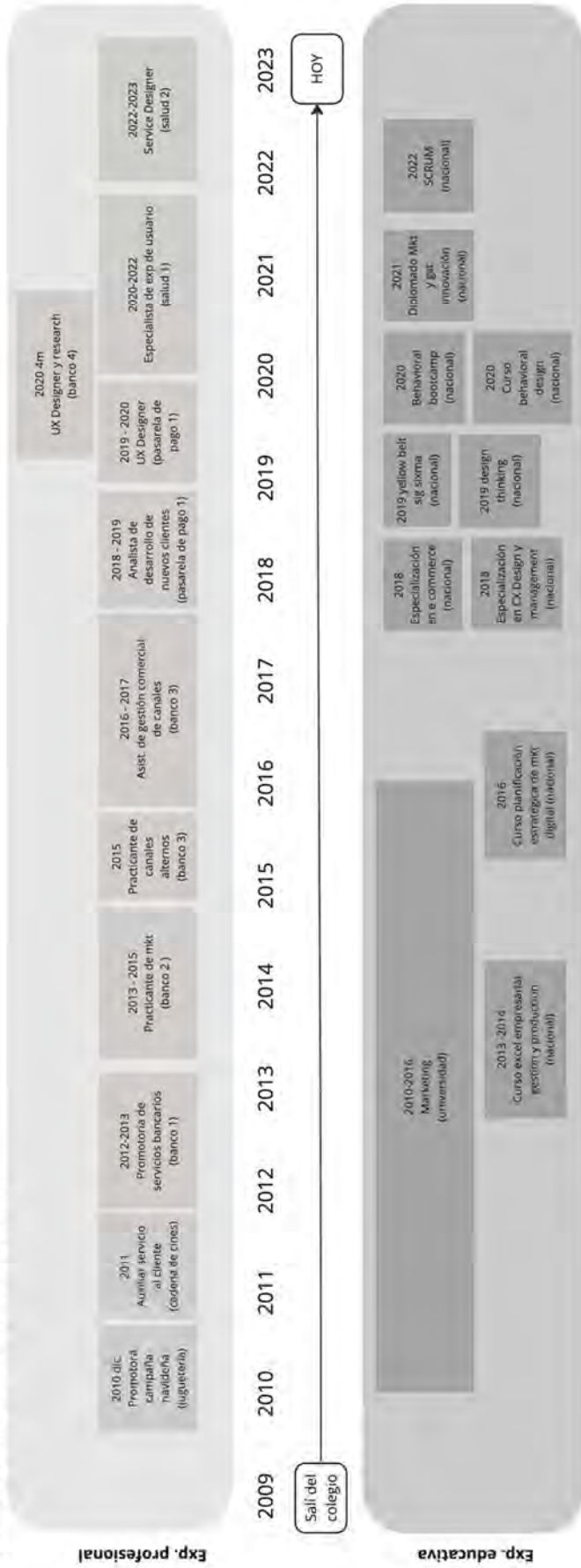
**Susana, 33 años, Arquitecta, industria salud**



**Denis, 32 años, Administración, agencia**



**Gracia, 30 años, Marketera, industria salud**



**Alicia, 33 años, Marketera, industria seguros**

