



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

*“Un empleo de transición”*. El sentido del trabajo en un fast food. El caso de Starbucks en  
Lima.

Tesis para optar el título de Licenciado en Sociología que presenta:

Roy Josué Espinoza Arroyo

Asesora: Fanni Genoveva Muñoz Cabrejo

Lima, Noviembre del 2015

## Resumen

El incremento de las franquicias de comida rápida trae consigo la implementación y expansión de empleos considerados como Mc Jobs (empleo descalificado y precario) (Sartielli, 1999. Gentile, 2003). Sin embargo, se convierten en un espacio masivo (y al parecer atractivo) de inserción laboral para muchos jóvenes. Frente a un nuevo fenómeno laboral como el empleo brindado por este tipo de empresas, la pregunta que surge es qué particularidades presenta el Fast food como *experiencia laboral* en nuestro mercado laboral caracterizado por su informalidad, precariedad, y exclusión frente a los jóvenes (Chacaltana, 2007. Yamada, 2007).

El objetivo central del presente estudio es analizar y comprender la construcción de significados y valorizaciones que los jóvenes asignan a su propio empleo a través del concepto *sentido del trabajo*. Se abordará el siguiente tema a través de un estudio de caso donde se analizan las experiencias laborales de los jóvenes empleados de Starbucks durante el 2013 y 2015 en Lima metropolitana. Se realizó una metodología cualitativa que, principalmente, se basó en entrevistas semiestructuradas al personal de Starbucks y otros actores clave. Se encontró como principales hallazgos que el significado y la relevancia del sentido del trabajo de los jóvenes son heterogéneas, complejas y dinámicas. Identificándose tres sentidos del trabajo con patrones y divergencias entre ellos. Se concluye que es éste tipo de trabajos es concebido como un trabajo relativamente relevante para su experiencia laboral y subjetiva, pero con un periodo de duración entre el corto y mediano plazo. Es decir, como un empleo de transición.

**Palabras clave:** *Fast food, Mcjob, sentido del trabajo, juventudes*

The increase of fast food franchises brings with it the implementation and expansion of jobs considered as Mc Jobs (disqualified and precarious employment) (Sartielli, 1999. Gentile, 2003). However, they become a massive (and apparently attractive) space for employment for many young people. Faced with a new labor phenomenon such as the employment provided by this type of company, the question that arises is what particularities Fast Food presents as labor experience in our labor market characterized by its informality, precariousness, and exclusion for young people (Chacaltana, 2007. Yamada, 2007).

The main objective of this study is to analyze and understand the construction of meanings and values that young people assign to their own employment through the concept of *sense of work*. The following topic will be addressed through a case study that analyzes the work experiences of the young Starbucks employees during 2013 and 2015 in metropolitan Lima. A qualitative methodology was carried out that, mainly, was based on semi-structured interviews with Starbucks staff and other key actors. It was found as main findings that the meaning and relevance of the *sense of work* of young people are heterogeneous, complex and dynamic. Identifying three *work senses* with patterns and divergences between them. It is concluded that this type of work is conceived as a relatively relevant work for their work experience and biographies, but with a period of duration between the short and medium term. In other words, as a transition job.

**Keywords:** *Fast food, Mcjob, sense of work, youth*

## INDICE

Agradecimientos .....	4
Capítulo 1: Diseño de Investigación .....	6
1.1. Problema de Investigación.....	6
1.2. Pautas de Investigación:.....	10
1.3. Justificación:.....	12
Capítulo 2: Enfoque teórico y conceptos claves .....	16
2.1. Hacia un concepto de Juventud .....	17
La Juventud como concepto teórico .....	17
Los jóvenes, una aproximación desde la subjetividad .....	23
2.2. El trabajo, definición y su relación con la juventud .....	27
Definición y enfoque .....	27
La relación e importancia entre el Trabajo y la Juventud .....	29
2.3. El Sentido del trabajo como categoría de análisis .....	31
Capítulo 3: Metodología .....	37
3.1. Operacionalización del concepto <i>sentido del trabajo</i> .....	40
Capítulo 4: Starbucks como organización .....	43
4.1. Starbucks como empresa .....	43
Historia y expansión: .....	44
El concepto de la marca: “La experiencia del 3er lugar” .....	51
Algunos aspectos formales de la empresa:.....	53
4.2. Transformaciones en Starbucks .....	71
Cambios en el perfil ideal a contratar, ¿un perfil homogéneo? .....	74
Capítulo 5: Hallazgos .....	78
5.1. Sobre los empleados entrevistados: .....	78
Aspectos generales: familia, estudios y residencia, .....	80
Buscando chamba .....	84
¿Por qué trabajar en Starbucks? ¿Por qué no un chifa? .....	86

Distribución del tiempo y espacio en los jóvenes .....	88
5.2. El sentido del trabajo: Tres tipos ideales .....	90
¿Si te fueras de Starbucks mañana, qué te llevarías? Los aportes del trabajo .....	104
5.3. Contradicciones en Starbucks .....	107
Capítulo 6: Conclusiones .....	111
6.1. Reflexiones finales: .....	115
Bibliografía .....	122
Anexos:.....	126
Cuadros .....	126
Los casos híbridos .....	127



## Agradecimientos

Este proyecto ha sido un largo, duro y tedioso proceso... por tal razón, los agradecimientos que mencionó, los digo con mucho cariño por la enorme paciencia y comprensión que demostraron tener hacia mi persona. Por tener fe en un proyecto que ni si quiera yo creía iba a culminar.

Gracias a mis padres, por el apoyo constante, el saber callar cuando lo que necesitaba fueron abrazos. Asimismo, llegar hasta este punto no hubiese sido posible sin el soporte constante y confianza brindada por mi asesora Fanni Muñoz, quien supo orientarme y dar ánimos en los momentos que más necesitaba. Una especial mención también para el profesor Guillermo Rochabrun, quien durante las conversaciones con él, no me hubiese convencido a ver este tema como un fenómeno más relevante y grande de lo que consideraba que era.

Gracias a los jóvenes que conocí durante el trabajo de campo, por su apertura, su tiempo y sobre todo, el inspirarme a través de sus historias y sueños. Un especial saludo a Joceline V. y Daniela P., por sus aportes y dedicación, directa o indirectamente su participación fueron vitales en esta investigación.

Finalmente, subrayo el papel que tuvo el PADET como un punto clave que me sirvió de resorte y soporte para culminar la presente tesis. Tesis que significó un gran proceso de aprendizaje tanto a nivel académico como personal.

*“Hay un grupo que le llega al pincho su vida y trabaja de frente. Hay otro grupo que no puede estudiar y tiene que trabajar, un grupo que no tiene qué hacer y quieren plata y trabajan para ellos, otros para experimentar un nuevo trabajo, otros para ganar experiencia de trabajo. Encuentras de todo y encuentras personas de todo tipo también.”*

Ex empleado Strabucks. 25 años. 2013

*S: Tienes que creer en tu estrella de la suerte...*

*Amiga de S: Lo hago. Creo que mi estrella de la suerte no es muy grande (indicando con los dedos una pequeña figura), pero está aquí.*

Película: LE PETIT VOLEUR (El Pequeño Ladrón); Erick Zonca, 1999

*“La transición de la escuela a la vida activa y los itinerarios de los jóvenes en general tiene que entenderse a partir, por tanto, de las condiciones socio históricas y del contexto socioeconómico en el que nacen y se socializan los propios jóvenes. En ese sentido, entendemos la juventud como proceso de incorporación a la sociedad (adulta) y ello, pasa necesariamente por el mundo del trabajo. En consecuencia, para entender de forma adecuada y completa la realidad juvenil debemos analizar tanto la naturaleza de dicho proceso de transición como la naturaleza propia del trabajo”*

Argulló; 1998:154

## Capítulo 1: Diseño de Investigación

### 1.1. Problema de Investigación

Durante las visitas realizadas a un local de comida rápida u otro tipo de locales donde se brinda un tipo de servicio parecido, como lo son KFC o Burger King, me solía llamar la atención la eficiencia y la amabilidad de los jóvenes que trabajan en esos lugares, como también el aparente agradable ambiente de trabajo en el que se desarrollaba en estos locales. Jóvenes sonrientes trabajando de forma eficiente como un equipo: esta fue una mis primeras percepciones sobre este trabajo en este tipo de empresas.

Estos hechos me parecían bastante interesantes y hasta atípicos en un contexto donde el mercado laboral peruano, caracterizado por su poco desarrollo, precariedad e ineficiencia para generar un empleo decente, productivo y formal para gran parte de la PEA juvenil (Chacaltana, 2005). Un mercado laboral local donde se tiende a excluir al joven por su falta de experiencia (y otro tipo de factores como la “raza”, el género, el capital social, etc.); y donde lo informal aparece aún como una opción legítima y común para conseguir empleo. El empleo juvenil, y no sólo para el caso peruano, donde existe un alto grado de flexibilidad y precariedad laboral (Segado&Lopez; 2007), se ha definido como un problema social y económico dado que normalmente la población juvenil aparece como una de las más vulnerables a estar desempleada, o a conseguir puestos de trabajo con menores beneficios sociales y laborales. Por lo tanto, resultaba interesante preguntarse cómo se estaban desarrollando estos jóvenes en esta clase de trabajo. ¿Realmente es satisfactorio trabajar? ¿En qué sentido? ¿Qué ventajas y/o beneficios encuentran al ser empleados en este tipo de empresas?

Estas primeras preguntas, muy generales, me llevaron a entrevistar a algunos jóvenes empleados (de diversas cadenas de comida rápida a finales del 2010) sobre sus percepciones de la experiencia de trabajo en dichos lugares. La pregunta en ese momento fue: ¿cómo ha sido (hasta ahora) tu experiencia al trabajar en una franquicia de fast food? Las respuestas que obtuve durante esas conversaciones fueron un tanto contradictorias entre los

entrevistados, y a veces hasta en el discurso de un mismo entrevistado<sup>1</sup>. Este hecho hacía aún más interesante y complejo de entender la experiencia de este tipo de trabajos en sus jóvenes protagonistas. Para algunos el fast food era un trabajo explotador, estresante y mecánico. No obstante, para otros también representaba un espacio donde habían hecho amigos y donde el “tiempo se pasaba volando” (entendiendo esta expresión como “no aburrido”).

En el Perú la industria del fast food se encuentra en un proceso de expansión. Si bien el fast food viene operando desde finales de los 80s<sup>2</sup>, es en los últimos 10 años aproximadamente que presenta un crecimiento enérgico y notable. Gracias al desarrollo económico en las principales ciudades del país (Huancayo, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, etc.) que trae por consiguiente un incremento en la capacidad de consumo de las familias, la industria del fast food se ha enfocado en nuevos nichos de mercados para un público de nivel socioeconómico no solo A y B, sino también considerando consumidores provenientes de estratos socioeconómicos C y hasta D. Asimismo, parte de su desarrollo se explica gracias a la construcción de centros comerciales<sup>3</sup> en diversas provincias; como también la dispersión de sus locales en distritos considerados emergentes (ej. Lima norte, Lima sur, etc.)<sup>4</sup>. De esta manera se explica su alto nivel de ventas y popularidad, para el año 2013 se calcula que facturó US\$ 2,094 millones, duplicando su nivel de ventas respecto al 2008 según la consultora Euro monitor<sup>5</sup>.

Por otro lado, los fast food se encuentran bajo la modalidad de negocio llamado Franquicia<sup>6</sup>. En el Perú la franquicia significa una fuente de trabajo formal que ha generado

---

<sup>1</sup> La frase es “una mierda pero es chévere”, surgió durante la entrevista a un ex empleado de Burger King cuando se le pidió explicar la experiencia laboral en dicho fast food.

<sup>2</sup> La primera empresa fast food fue la franquicia de KFC a través del grupo DELOSI.

<sup>3</sup> La construcción de malls como los de Lima Plaza Sur en Chorrillos, Mega Plaza y Plaza Norte en Los Olivos, y Mall Aventura Plaza en Santa Anita dan cuenta de la expansión del fast food ya que siempre están presentes en los salones de comida de dichos centros.

<sup>4</sup> Actualmente solo en Lima Metropolitana es posible encontrar 550 locales de éste rubro. Asimismo, la consultora Euromonitor ubica al Perú como el 4to lugar en la lista de países de consumidores más asiduos de fast food en Latinoamérica. Cabe agregar que el 87% de los locales de fast food se concentran en Lima y Callao.

<sup>5</sup> <http://www.peru-retail.com/noticias/peru-ocupa-el-cuarto-lugar-del-consumo-de-comida-rapida-en-america-latina.html> . Fuente Comercio.pe

<sup>6</sup> La franquicia se define como “*un ormato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y/o servicios según el cual una persona física o jurídica (franquiciante) cede a otra (franquicidado) por un tiempo*”

más de 10,000 puestos de trabajo donde el 60% se halla en el rubro de comida rápida (Kinser; 2009. pp. 61). Cabe resaltar que el tipo de empleo promovido es básicamente a nivel operativo en su gran mayoría. A partir de estos datos se deduce que las franquicias de fast food han llegado a ser una fuente formal de empleo para muchos jóvenes en las ciudades más urbanizadas y de mayor poder adquisitivo del país, en especial Lima Metropolitana dado que el 87% de los locales se encuentran en la capital. Obteniendo un impacto positivo en tanto significa para muchos jóvenes (sin experiencia) la puerta de entrada al trabajo formal. Cabe agregar que el impacto del fast food como fuente de trabajo es aún limitado ya que los que son jóvenes contratados no se encuentran necesariamente en los límites más excluidos de la estructura social.

El desarrollo y expansión del fast food en el Perú supone, asimismo, un fenómeno eminentemente urbano (en especial en las ciudades de mayor capacidad de consumo), su impacto como fenómeno laboral y social es directo en aquellos jóvenes que interactúan, se movilizan y residen por aquellos espacios de la ciudad donde se localizan los fast foods (avenidas céntricas y modernas, centros comerciales, etc.). Como se verá más adelante, el fast food si bien no requiere mano de obra calificada, sí tiene como requisito el emplear una mano de obra (por lo menos) escolarizada, disciplinada con una serie de capitales desarrollados explícitos e implícitos a los que no todos los jóvenes de la estructura social podrán postular. El público objetivo o sujeto de investigación de la tesis, por lo tanto, es el joven urbano proveniente en su mayoría de los sectores considerados medios que son los que más comúnmente suelen acceder a estos empleos (Díaz; 2000). Que al igual que sus pares jóvenes, también padece las particularidades y obstáculos de su inserción en el mercado laboral pero de distinto modo.

El progreso de la industria de comida rápida en el Perú también implica la inserción de un modelo de trabajo bastante particular. Todo fast food tiene como premisa la estandarización del servicio y el producto de acuerdo al concepto de la marca. Según diversos

---

*determinado, el derecho a usar una marca o un nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios para ofrecer un producto homogéneo, a cambio de pagos previamente llamados regalías” (Keser; 2009. Pp.17)*

especialistas, la expansión y la inserción del fast food como fuente de empleo resulta negativo en tanto promueve un empleo descalificado y en condiciones laborales precarias, denominadas como Mc Jobs<sup>7</sup>. Según la bibliografía hallada, investigadores de diversas partes del mundo (USA, México, Canadá, Argentina, etc.) coinciden en definir al fast food como un empleo descalificado, mecánico, para mano de obra barata y reemplazable, conformado en general por jóvenes dada su inexperiencia laboral. Gentile sostiene que en un contexto de globalización y desarrollo de una economía post industrial caracterizada por la producción de conocimiento e información en la que se desarrolla ocupaciones especializadas, de carácter intelectual y altamente tecnificadas, se genera de forma paralela la expansión de trabajos de “perfil bajo y socialmente marginales”, como lo representa el fast food (Gentile; 2003: 1). Sartielli, historiador argentino, se suma en esta visión negativa explicando la organización del trabajo en el fast food como la “taylorización de la cocina” (Sartielli, 1999) refiriéndose a una racionalización radical del trabajo operativo, haciéndolo mecánico, rápido y eficiente, muy parecido al de una fábrica. Donde el proceso de trabajo depende de las máquinas, son las que marcan el ritmo de trabajo y donde la mano de obra es fácilmente reemplazable. Se concluye, según estos autores, que se trata de un trabajo enajenante poco calificado, de alta rotación y mal remunerado.

A partir de lo mencionado la pregunta se hace más evidente: *¿Por qué a pesar de haber ciertos discursos negativos sobre estos empleos como el del Mc Job (empleo descalificado y precario), en nuestro contexto (el del mercado laboral juvenil limeño) resulta una opción laboral aún atractiva para estos jóvenes?* E hilando a las respuestas de los primeros entrevistados, ¿Por qué esta clase de trabajo puede parecer divertido y a la vez mecánico? ¿Por qué puede ser estresante y “chévere” al mismo tiempo? Este tipo de preguntas y contradicciones en los discursos de los jóvenes me causó un interés por conocer los factores subjetivos y sus contextos (circunstancias) con la finalidad de entender mejor sus respuestas. De algún modo me llevaba a preguntarme por cómo se desarrollaban estos

---

<sup>7</sup> La palabra McJob está relacionado con los empleos precarios y flexibles en las que normalmente son contratados jóvenes para trabajar en empresas como lo son fast foods. Esta palabra proviene de la lengua inglesa donde el prefijo Mc es porque se trata de relacionar con la empresa Mc Donald, la cual es considerada la “pionera” en aplicar tal tipo de empleos.

trabajos (es decir, por sus rutinas de trabajo) y cómo eran interpretados (y/o vividos) por sus actores / protagonistas. De esta manera, el problema central de la tesis radica en entender el *sentido* particular que los jóvenes asignan a esta clase de empleos. Comprender cómo es experimentado y las razones subjetivas que motivan a ingresar y/o permanecer en estos espacios laborales.

La presente investigación tiene como tema central la comprensión del *sentido de trabajo* que los jóvenes empleados confieren a un empleo específico calificado como Mc Job. Se pretende profundizar en la experiencia laboral en un “Mc job” a partir del significado y valorización particular que los jóvenes asignan a su propio trabajo. Cabe resaltar que la tesis no pretende tener una mirada amplia o panorámica del sentido del trabajo en general en los jóvenes, sino una mirada concreta que tienen sobre un trabajo en particular. Es decir, se busca dar una reflexión sobre la actividad de laborar en un lugar específico y no del significado del *trabajo* en general. Con la finalidad de comprender las posibles contradicciones que el McJob conlleva como experiencia laboral.

Por otra parte, a través del conocimiento del sentido del trabajo en un Mc job se pretende dar una mirada a la relación entre juventud y trabajo y esclarecer posiblemente las nuevas motivaciones, valores, expectativas que se gesta entre los jóvenes en el mundo del trabajo.

#### 1.2. Pautas de Investigación:

##### **Problema:**

El incremento de las franquicias de comida rápida trae consigo la implementación y expansión de empleos considerados como Mc Jobs (empleo descalificado y precario).

Se convierten en un espacio masivo (al parecer atractivo) de inserción laboral para muchos jóvenes urbanos de estratos medios. Frente a un nuevo fenómeno laboral como el empleo brindado por este tipo de empresas, la pregunta que surge es qué particularidades presenta el Fast food como experiencia laboral en nuestro contexto.

### Objetivos:

- Profundizar en los principales motivos y expectativas de los jóvenes empleados para trabajar en un fast food.
- Identificar las representaciones y significados del trabajo en un fast food por parte de los empleados.
- Comparar la relevancia y valorización sobre el trabajo entre los jóvenes empleados.

### Marco Teórico:

Se busca comprender el fast food como un fenómeno laboral y social particular desde la perspectiva de las vivencias de los jóvenes, concebido a través de la categoría de análisis *sentido del trabajo*. A través de ella se intenta profundizar en la valorización y significado particular hacia su trabajo. El marco teórico elegido tiene como finalidad abordar desde la dimensión subjetiva un empleo considerado como descalificado y precario. El enfoque elegido permite entender y dar cohesión a la heterogeneidad de sentidos y vivencias como un fenómeno social y laboral específico, y el proceso de cómo es significada a partir de una concepción del joven como sujeto reflexivo.

### Preguntas de Investigación & Hipótesis

- ¿Cuál es el sentido (significado) e importancia que los jóvenes confieren a su experiencia laboral (trabajo) en Starbucks en relación a sus proyectos laborales?
- ¿Cuáles son los principales motivos y expectativas de los jóvenes para ingresar en esta clase de trabajos?

### Hipótesis: Sobre el sentido del trabajo (concepción del trabajo)

- El empleo en Starbucks es concebido como un “*empleo de verano*” (empleo de transición sin ninguna relevancia para la trayectoria laboral).
- Los jóvenes que acceden a estos empleos son jóvenes con condiciones socioeconómicas similares que no necesitan el empleo.

**Metodología:**

- Realización de entrevistas semiestructuradas a diversos actores de la empresa.
- Observación no participante a locales en Starbucks distribuidos según los criterios de la muestra.

**Esquema:**

La tesis está organizada en seis capítulos. En el primer capítulo se define el problema y pautas de investigación. En el segundo capítulo se desarrollan los principales conceptos y enfoques que se utilizan a lo largo de la misma. Dividido en tres partes, una aproximación al concepto de juventud, su relación y relevancia con el trabajo, y por último, el concepto eje de análisis llamado sentido del trabajo. En el tercer capítulo se plantea la metodología, los criterios definidos para la elegir a los entrevistados, y la forma de operacionalización de la categoría de análisis.

En el cuarto capítulo se detalla la historia y expansión de Starbucks como organización comercial y empleo específico. Asimismo, se explica los procesos y tensiones que Starbucks genera en su desarrollo. En el quinto capítulo tiene como objetivo responder las preguntas de investigación. En este sentido, busca profundizar en el sentido del trabajo hallado en la muestra seleccionada de jóvenes. Para ello, se clasificó los casos en tipos ideales con la finalidad de corroborar las hipótesis que guiaban la investigación. Finalmente, en el capítulo seis se explican las conclusiones y reflexiones en torno al sentido del trabajo y el tipo de empleo propuesto por Starbucks.

**1.3. Justificación:**

La relevancia de estudiar los sentidos del trabajo de los empleados en un fast food es principalmente porque permite profundizar la relación entre los jóvenes y el trabajo.

Los jóvenes (en edad de trabajar) conforman actualmente el 27.5% del total de la población (8, 171, 356 millones aproximadamente) (ENAJUV; 2011). Para el año 2013, la PEA total sumaba 23, 026 654, donde el 17% es conformado por jóvenes entre 18 y 24 años (3, 899, 434 personas), y 20%, entre 25 y 34 años. Hecho que evidencia la importancia de los

jóvenes como fuerza de trabajo, lo cual resulta beneficioso para la productividad de un país. Se vive una etapa de bono demográfico. Además el Perú vive desde hace 10 años por lo menos una etapa de expansión económica. Por lo tanto, es necesario tener investigaciones que tengan como foco los jóvenes y su relación con el trabajo en tanto son actualmente un sector relevante social y económicamente.

Al profundizar en nuestro sujeto de análisis, en este caso, los jóvenes de 18 a 24 años, se puede afirmar, según un estudio de Arellano realizado en el 2014 (INEI-ENAH0; 2013), que el 55% cuenta solo con secundaria, y un 36% se encuentra realizando algún tipo de estudio superior. Solo el 60% de los jóvenes entre 18 y 24 años pertenece a la PEA ocupada; y de este grupo de jóvenes ocupados, **solo un 10% se inserta en la PEA formal**, y el 50% es ocupado informal. 72% de los jóvenes trabaja sin un contrato formal<sup>8</sup>. Y solo el 19% de los jóvenes de los ocupados recibe gratificación, y este último grupo representa el 10% del total de personas que recibieron gratificación (INEI-ENAH0 2013).

Como se mencionó en líneas anteriores, en el Perú se presentan diversos problemas estructurales para la inserción los jóvenes como fuerza de trabajo. La mayoría de jóvenes inician o se encuentran en empleos precarios, muchos sin cobertura de seguridad social y con bajos salarios. A nivel estructural, se observa que el mercado laboral juvenil reproduce desigualdad en el acceso por la ausencia de capital social, económico y/o cultural. Solo un sector de los jóvenes en mejores posiciones sociales logra acceder a un puesto laboral adecuado y calificado. Lo que revela que hay una escasez de trabajos formales adecuados para el perfil de los jóvenes. Asimismo, la preocupación por el acceso a empleo se ubica en el 2do lugar como problema a atender entre los jóvenes<sup>9</sup> (ENAJUV; 2011).

Por otro lado, abordar la relación entre la juventud y trabajo tiene especial importancia en tanto el segundo elemento resulta ser un factor vital para el desarrollo de la

---

<sup>88</sup> El otro lado de la cara es aquel grupo de jóvenes entre 18 a 24 años que sí logra insertarse en el mercado formal, donde el 31% de trabajadores dependientes de este grupo trabaja menos de 6 horas al día. Es decir, muy probablemente se encuentren bajo un régimen part time o de prácticas pre profesionales. (INEI-ENAH0 2013).

<sup>9</sup> 43.2% de los jóvenes encuestados afirmaron que uno de sus principales preocupaciones es la obtención de un empleo. Hecho que contrasta con que el 45.7% de la misma muestra presente una percepción positiva sobre el futuro del país.

identidad social del joven, como hito de transición hacia la adultez. Diversos estudios confirman la importancia del trabajo no solo como medio de ingresos para la financiación de diversos proyectos como por ejemplo lograr la autonomía económica, formar un hogar, financiar una carrera, etc. La relevancia del trabajo consiste también pues sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades; y como espacio de realización de la identidad social del sujeto. El trabajo es un medio y un fin en sí mismo en el proceso de moratoria social del joven. Es importante comprender cómo los jóvenes están concibiendo su trabajo en relación a sus motivaciones y expectativas.

La elección del fast food como forma de empleo no es casual en tanto resulta un caso representativo de la nueva modalidad de trabajos para jóvenes. De la Garza (2000) afirma que el mundo del Trabajo se ha visto modificado drásticamente en estos últimos 30 años para América Latina. Cambiando una serie de aspectos relevantes como lo son los procesos y la organización del trabajo, la inserción de nuevas tecnologías, etc. O a través de sus nuevas modalidades de contrato laboral (Romero; 2006). El empleo para jóvenes no ha sido la excepción, apareciendo un nuevo conjunto de trabajos que expresan tales transformaciones. Manifestándose una tendencia el incremento de empleos en el sector de servicios al cliente bajo nuevos procesos de trabajo implementados, como lo son los Call Centers (Del Bono; 2008) o los empleos en Supermercados, etc. El fast food, y específicamente el Mc Job se incluye dentro del grupo de empleos diseñados para jóvenes, aparece en el espacio laboral formal pero que es caracterizado como descalificado y precario; y que no está regulado del todo.

Desde la perspectiva académica, la relación entre juventud y trabajo en el Perú tampoco ha sido explorada en los últimos años<sup>10</sup>. Si bien se ha encontrado investigaciones sobre los jóvenes, éstos se han enfocado en el acceso al trabajo por parte de los jóvenes de los sectores más excluidos o desfavorecidos (por ej. joven rural, población femenina pobre), público objetivo de las políticas relacionadas al trabajo y otras esferas como la salud y la educación. No obstante, se ha dejado de lado un sector de la población juvenil que tal vez

---

<sup>10</sup> El trabajo más reciente que se acerca a nuestro sujeto y objeto de estudio es el realizado por J. Díaz-Albertini y su texto: “Cultura del trabajo en jóvenes de clase media” publicado en Lima el año 2000.

no se encuentre en la sección más desfavorecida de la estructura social, pero que padece de una manera diferente las tensiones y avatares de buscar trabajo o trabajar en nuestro contexto laboral. Asimismo, tal sector social juvenil supone una enorme heterogeneidad en la posesión de capitales y mentalidades.

Existe también un vacío de estudios de corte cualitativo sobre trabajos específicos para jóvenes. A diferencia de otros países latinoamericanos donde sí existen investigaciones recientes sobre las nuevas modalidades de trabajo para jóvenes y su impacto como fenómeno social, pesquisas en las que profundizan la mentalidad, los valores y expectativas de los jóvenes en el trabajo (por ej. Empleo en call centers, empleo en supermercados, la profundización en la subjetividad juvenil, etc.); o sobre la condición de los jóvenes frente al trabajo (por ej. los estudios sobre los jóvenes que se encuentran entre el estudio y el trabajo), en el caso del Perú no se ha encontrado bibliografía actualizada sobre estos temas. Por ello, resulta necesario realizar un estudio de caso para abordar un modelo de trabajo que se expande a nuevos sectores sociales y zonas geográficas del país.

Otro punto a destacar es que tampoco hay muchas investigaciones locales en los que se busque rescatar la perspectiva de los actores, los jóvenes en relación a un tema como el trabajo. La mayoría de pesquisas relacionadas al trabajo provienen de la economía y tienen como objeto de estudio el “mercado laboral”, sus tendencias, su composición. Por lo tanto se genera un vacío, pues poco se sabe sobre el joven como actor social, sus discursos y comportamientos frente al trabajo. Este vacío es reemplazado, muchas veces, por la mirada del sentido común (el estereotipo) en donde prevalece una imagen del fast food como “empleo de verano”; es decir, un “trabajo fácil” (rápido de aprender) y temporal, diseñado para jóvenes, en su mayoría estudiantes de estratos medios y medio altos que buscan tener algún tipo de ingresos para sus gastos personales (salidas, diversión, entretenimiento, etc.). De este modo, se produce una doble simplificación. La primera referida a una percepción de la experiencia del empleo en un fast food como un trabajo simple, sin ninguna relevancia (positiva o negativa) y aportes para la trayectoria laboral del joven. Esta idea reduce el significado del fast food como fenómeno laboral desde la perspectiva de los jóvenes. Una segunda simplificación corresponde a la percepción que se tiene sobre los jóvenes

empleados como si fuese una población homogénea. Estereotipa el perfil de los empleados (respecto su condición social y circunstancias como jóvenes estudiantes “clases medias” con ansias de dinero), y oculta la diversidad de situaciones de estos jóvenes, la heterogeneidad de sus comportamientos y mentalidades que presentan para insertarse en el trabajo. Ignorando los sueños y motivaciones para trabajar.

## Capítulo 2: Enfoque teórico y conceptos claves

La investigación inició con una discusión sobre cuál es el significado que los jóvenes proporcionan a su trabajo, qué sentido particular encuentran al trabajar si al parecer se presenta una serie de contradicciones/tensiones en sus experiencias laborales al ingresar en esta clase de empleos definido como flexible, precario pero formal a la vez (McJobs). Cuando mencionamos que el tema central es profundizar en el sentido del trabajo de los jóvenes, nos referimos a la relación entre juventud y trabajo donde se presentan algunos puntos relevantes precedentes a explicar y que son a la vez los objetivos del presente capítulo.

El primer objetivo es definir qué entendemos por juventud como categoría conceptual. De igual modo, es necesario identificar qué definición se maneja del trabajo como fenómeno social. Luego, se revelará la relación entre juventud y trabajo, la importancia del segundo para el desarrollo del primero. Durante la explicación de ambos conceptos, Juventud y Trabajo, se explicitará el tipo de enfoque a abordar que corresponde al segundo objetivo de este capítulo. En este caso se trata de una mirada desde el individuo hacia lo social, situándose en un enfoque más cercano a la micro sociología y las sociologías que tienen como centro el individuo y/o experiencia en tanto busca explicar un fenómeno social desde categorías conceptuales e insumos propios del sujeto social. Se busca rescatar la mirada subjetiva, la experiencia y el proceso de construcción social del mundo particular por parte de los jóvenes, en este caso, el mundo laboral. Por último, el tercer objetivo del marco teórico es exponer el concepto del *sentido de trabajo*, categoría central que servirá para analizar y profundizar el problema de investigación. En el desarrollo del segundo y tercer

objetivo del marco teórico se explicitará la estrategia de cómo se abordará el tema de investigación.

## 2.1. Hacia un concepto de Juventud

### La Juventud como concepto teórico

El término *juventud* normalmente alude al grupo social definido por la edad entre los 15 y 29 años de edad. En la última encuesta sobre la juventud en el Perú, el Estado define como joven a las personas que se encuentran en dicho rango etario (INEI, 2011). No obstante, en los últimos años, encuestadoras como IPSOS Apoyo flexibilizan este rango etario, decidiendo dividirlo en 2 grupos, adolescente-joven (que va de los 13 a los 20 años), y joven adulto (de 21 a 35 años) (IPSOS, 2012). La relativización de la juventud por parte de algunas encuestadoras respecto al rango de edad da cuenta de cambios en la definición de joven.

Diversos investigadores (Reyes; 2009, Brito; 1998) suelen criticar la forma en cómo ha sido utilizado el concepto juventud por las ciencias sociales y otras organizaciones como las mencionadas, sin presentar una abstracción (teórica) respecto a la definición del sentido común. Asumen así una correspondencia entre una identidad cronológica (edad) con una identidad social al cual vinculan con un conjunto de comportamientos, actitudes, situaciones y condiciones semejantes<sup>11</sup>. Dentro de esta perspectiva se incluye una visión de la juventud como un grupo social cerrado y autónomo culturalmente, con un conjunto de valores, actitudes y comportamientos diferentes a la de los demás actores sociales<sup>12</sup>. Proyectando una imagen de “La Juventud” como población universal, homogénea y aislada.

Se presenta así una primera tarea, hacer una separación entre la edad cronológica y la condición cultural.

---

<sup>11</sup> La referencia común es la de entender al joven a partir de las sociedades industriales como al sujeto entre los 15 y 25 años de edad proveniente de una clase media, masculino. \*\*\*\*

<sup>12</sup> Un ejemplo de ello sería el concepto de juventud basado en la Moratoria social en la que se asumen la población joven como un grupo en transición hacia la adultez que comparte una serie de condiciones y cultura similar dada su situación de transición.

Merino (Merino; 2010) plantea la distinción entre la condición natural entendida como pubertad (la edad y la dimensión psico-biológico) de la condición social (y cultural) entendida como juventud. Define juventud como una construcción socio-histórica para definir un sector concreto de la población.

*“en síntesis, la pubertad responde más directamente a la reproducción de la especie humana (desarrollo del cuerpo físico); en tanto que, la juventud, apunta de manera más directa a la reproducción de la sociedad. En otras palabras, la juventud se inicia con la capacidad del individuo para reproducir la especie y termina cuando adquiere la capacidad para reproducir la sociedad”.*

Merino; 2010: 4

Se desprenden dos ideas de este planteamiento. La primera es que el término de juventud es una condición social (y más concretamente un status) definida desde diferentes ámbitos de la vida social (Estado, instituciones como el mercado y ciencias como la psicología, la pedagogía). Se sitúa la juventud como una etapa específica de la vida social del individuo a la que se ha asociado con un cohorte etario determinado (por ej. la vida social entre los 15 y 25 años) y a la que se ha pretendido explicar su comportamiento social asociado a su desarrollo fisiológico (la pubertad). Sin embargo, la juventud es un fenómeno socio histórico independiente de este factor biológico. Aparece como una etapa de transición de la vida social definida por su inserción o no satisfactoria a la reproducción de la sociedad.

La segunda idea que se desprende es que el término juventud se construye en relación al concepto de adultez. Entendiendo la adultez como aquella etapa de la vida social en la que se “re-produce sociedad” eficientemente. Brito desarrolla una interesante interpretación de este segundo aspecto al entender la juventud en oposición a la adultez (Brito; 1998). El autor brinda una mirada sobre la juventud como la construcción de un estatus social (o posición) que surge a partir de una división social basada en una jerarquía generacional (etaria). En ella la adultez se muestra como hegemónica sobre la “juventud”. La adultez es entendida como la fase de la vida social en la que el sujeto es un “agente social competente”<sup>13</sup>, cuenta con las habilidades y valores suficientes para re-producir la sociedad.

---

<sup>13</sup> Adulto como agente social competente en diferentes ámbitos como ciudadano, ente productivo económico, padre de familia, etc.

Desde una perspectiva funcionalista de la sociedad, y asumiendo la reproducción de la sociedad ligada a los procesos de división del trabajo, el adulto es aquel agente que representa un ente productivo que ha interiorizado los valores y normas sociales hegemónicas.

El joven, por ende, se constituye bajo la sombra y en oposición de lo definido como adulto socialmente<sup>14</sup>. Se configura como aquella etapa de la vida social de transición que es “proyecto de...”, “sujeto inacabado”, o en palabras del autor, como “agente social pre funcional”<sup>15</sup> (Brito, 1998). Se construyen discursos y dispositivos para la reproducción de la juventud como etapa de transición hacia la adultez, hacia la inserción del mundo del trabajo y ciudadanía, factores sociales que le brindará una especificidad a la experiencia de ser joven en cada sociedad. La juventud adquiere un lugar específico subordinado en la estructura social jerarquizada por las “clases de edad” (Reyes, 2009).

Esta oposición en la estructura generacional (etaria) hacia lo adulto genera un espacio (lugar) particular en la que los jóvenes han re significado y construido una diversidad de prácticas, valores y comportamientos sociales que constituyen su propia especificidad, una particularidad como actores sociales diferente al mundo de los adultos y niños. A la vez que ha generado un sentido de pertenencia o identificación con la categoría joven. (Merino, 2010: 38).

Los jóvenes al ser definidos como sujetos “pre-funcionales” y dada su relativa escasa inserción en el sistema productivo formal de los adultos, presenta un espacio de mayor “autonomía e incertidumbre” frente a los valores y roles hegemónicos (Brito, 1998: 5-6). Un margen de libertad por exclusión más que por decisión de los jóvenes, en tanto ellos no están insertos y adheridos a una función específica en la división del trabajo. Este espacio de “pseudo-autonomía” configura un espacio particular en la estructura social en la que la

---

<sup>14</sup> Por ello, los discursos de la juventud como el “futuro de la nación”, las futuras promesas o en su versión opuesta como “problema social” en tanto no se han insertado de manera satisfactoria en los procesos de reproducción social y/o representa casos de desviación de aquella visión normalizada del joven guiado.

<sup>15</sup> Resulta interesante hilar la mirada del joven como sujeto inacabado o en transición hacia la adultez con el diseño de los empleos destinados a este modelo de sujeto. El empleo juvenil parece corresponderse con la imagen que se tiene del joven en la sociedad. De esta manera, se configura como un empleo de “transición”, part time, de practicante, etc.

población definida como joven presenta una praxis o un comportamiento diferenciado de los otros actores sociales. Este comportamiento no es explicado de manera unilateral por la edad, ni las instituciones, ni valores o costumbres per sé. Sino por la forma en cómo es configurado combinatoriamente este espacio generacional, entre la niñez y la adultez (especialmente). Lo que se tolera y no dentro de ella: En este espacio generacional, los jóvenes empiezan a desarrollar sus propias reglas, dentro o en oposición a los ya establecidos<sup>16</sup>.

*“En lo que el joven absorbido por una función dentro de la división social del trabajo, se abre un compás de espera cada vez más amplio. Este es producto del alargamiento de la escolaridad, por un lado, y de la crisis del desempleo, por otro. Así adquiere un margen de autonomía y libertad respecto de las responsabilidades sociales puesto que el joven no tiene compromisos formales con la sociedad”.*

Brito; 1998:5-6

Dentro del conjunto de definiciones de juventud expuestas, resaltamos su definición como una etapa de transición (moratoria social) y condición socio-cultural marcada por la dependencia. Segundo, el papel hegemónico de lo considerado adulto en cada sociedad a través de una visión de división social marcada por la edad. Lo joven se define contextualmente en base a lo definido como adulto, por lo que presenta un estatus de menor jerarquía. De este modo, la especificidad de lo “juvenil” se encuentra en la forma en cómo cada sociedad configura esta relación entre el mundo adulto y lo considerado joven. Se da pie a la flexibilidad del termino juventud ya que su definición es contextual y depende de las relaciones de poder que atraviesan el orden social en el que se vive (ej. diferencias según género, raza, casta, etc.), en las que intervienen elementos políticos, económicos y culturales donde lo “joven” se le asigna un estatus, un lugar con relación al poder y su acceso

---

<sup>16</sup> “Al enfrentar problemas similares en circunstancias comunes, al intercambiar y compartir elementos culturales como el lenguaje, la música o la moda. Todo ello posibilita el vínculo y la identidad de los miembros de la propia generación estableciendo las bases para el desarrollo de lo que nosotros denominamos una praxis diferenciada, que unifica y simboliza la juventud. Al no tener el joven un compromiso con la sociedad, se crea en él un desfase entre su praxis no productiva y su praxis cultural. Al no identificar plenamente con los objetivos económicos de la misma, es posible que tampoco se identifique con los objetivos políticos y culturales. ESTO permite el desarrollo de dichas praxis diferenciada del resto de la sociedad.” (Brito, 1998:7)

(limitado)<sup>17</sup> en esta división social jerárquica según edades (o clases de edad). Gallardo resume eficientemente

No obstante, la imagen final de la juventud como una población “etaria” con un conjunto de reglas, valores y normas propias difumina parcialmente la heterogeneidad de condiciones y subjetividades que suponen los y las jóvenes. Reyes (2009) explicita el papel de las relaciones de poder, la desigualdad y las diferencias entre las divisiones sociales que componen una sociedad (en especial énfasis al referido de las clases sociales) como las desigualdades materiales y las posiciones respecto a las relaciones de producción. Por lo tanto, no hablamos de Juventud, sino de *juventudes* en diversas condiciones para su reproducción. Se sostiene que la juventud de cada sociedad implica la abstracción (cosificación) de una población heterogénea atravesada por la desigualdad y diferencias de clases sociales<sup>18</sup>.

*“La juventud es una “ilusión bien fundada”. Ilusión, porque presume una identidad de sujetos a partir únicamente de la edad cronológica sin plantearse la diferencia de condiciones materiales y sociales que, a igual edad, se produce en diferentes posiciones de la estructura social. Bien fundada, porque a partir de toda una serie de dinámicas sociales...se va a imponer como una categoría de percepción central en la categorización de los sujetos y sus prácticas, realimentando y re-construyendo así, su realidad social.”*

Román Reyes; 2009

Del mismo modo, Gallardo recuerda que la juventud como producto socio-histórico construido en diversos contextos socio-económicos también es atravesado por los diversos problemas estructurales propios de cada sociedad (Gallardo; 2011. P. 113). En especial en el

---

<sup>17</sup> En la construcción del joven como sujeto “inacabado” se desarrolla una distribución limitada del uso de sus capitales: sociales, culturales, simbólicos.

<sup>18</sup> Sin embargo, es necesario recalcar que la “juventud” como fenómeno social no puede ser limitado para su comprensión a su pertenencia a una determinada clase. Se reconoce la especificidad de la juventud como fenómeno social en tanto:

*“La sociología clásica ha tendido a mirar la juventud como etapa puente, sin espesor ni identidad definida. La antropología se ha quedado en una visión de la adolescencia como espacio de los ritos de paso entre infancia y adultez... La juventud ya no es solo esa fase intermedia entre niñez y adultez, al contrario, se ha llenado de significados y prácticas sociales, que la dotan de una identidad propia. El actual concepto sociológico-cultural de juventud debe incluir el hecho de un sentimiento o de pertenencia común de la juventud como grupo de edad, con actitudes y pautas de conducta determinadas y su propia idealización sociocultural como valor (lo joven como bien cultural sumamente valorado)”* (Merino; 2010. P. 38)

caso de los países latinoamericanos donde los problemas estructurales están marcados por la desigualdad, la exclusión, la pobreza, el desempleo permanente, la predominancia de trabajos precarios e inestables, etc. Los factores económicos, sociales, políticos y culturales particulares de cada contexto resultan cruciales para el desarrollo de diversas modalidades de transición juvenil hacia la adultez. Gallardo afirma:

*“La juventud no es una condición natural sino una construcción histórica que se articula sobre recursos materiales y simbólicos. La distribución social de estos recursos es asimétrica. Se es joven de diferentes maneras en función de la diferenciación social, de parámetros como el dinero, el trabajo, la educación, el barrio, el tiempo libre. La condición de juventud no se ofrece de igual manera para todos los integrantes de la categoría estadística joven.*

(Marguilis & Urresti, 1996, p. 113) en Gallardo 2011

Esta aseveración se ajusta más a nuestro contexto local, en tanto el “ideal del joven dependiente y protegido” que atraviesa de manera cómoda y tranquila aquel proceso de moratoria social muchas veces está expuesto a diversas carencias (pobreza, exclusión, violencia, ausencia paterna, etc.). Situaciones adversas que no son tan inusuales en nuestra realidad social por lo que muchos jóvenes se ven obligados a trabajar por necesidad, tener a su cargo un mayor número de responsabilidades socioeconómicas y emocionales en su núcleo familiar como también cumplir con roles y funciones sociales que normalmente son ejecutados por los adultos, como el ser padres, etc. Esta diversidad de situaciones y posiciones en la estructura social posibles en las que se encuentra el joven complejiza y hace evidente la necesidad de hablar de *juventudes*, reconociendo que no todos los jóvenes atraviesan de la misma manera aquella condición y proceso sociocultural denominado como juventud.

Por ello, es importante reconocer el papel de la exclusión y la desigualdad en el desarrollo de la juventud. La posesión y acceso desequilibrado de capitales (social, económico, cultural y simbólico) entre los jóvenes se hace evidente, en especial, en el acceso a la educación y su posterior efecto en el acceso al mercado laboral.

### Los jóvenes, una aproximación desde la subjetividad

A la figura de la juventud como un proceso de moratoria social y como una población heterogénea con una desigual distribución de capitales, se suma la mirada del joven como sujeto reflexivo (Bajoit&Frasen; 1995). Benavides (2010) en su libro “Ser joven excluido es algo relativo” da pistas sobre la relevancia de la interpretación de los jóvenes pobres para cambiar su situación de exclusión y cómo se encuentra ligada a los procesos de socialización con diferentes instituciones como la familia, el grupo de pares, etc. No obstante, no da cuenta sobre el proceso concreto de interpretación y de construcción de sentidos acerca de su situación por parte de los jóvenes.

Bajoit y Frassen (Bajoit&Frassen, 1995) en su estudio de caso sobre los jóvenes en Francia, se preguntan por qué los jóvenes parecen tomar distancia de las categorías sociales con las cuales los franceses fácilmente se identificaban antes y con las cuales el sociólogo comúnmente los abordaba. Categorías sociales o referentes como la clase social, el trabajo, lugar de residencia, etc. que décadas atrás servían como referentes estables para la identidad del sujeto y para posicionarlo en el orden social. Respuestas como: “Yo, soy yo” o “lo que hace falta es aceptarse a uno mismo para poder aceptar a los otros” (Bajoit&Frassen, pp. 2) daban cuenta de un cambio cultural en la relación de cómo los jóvenes se definían a sí mismos, cómo entendían la realidad social y cómo se relacionaban con ella (las instituciones, las autoridades, los valores sociales, etc.).

Este hallazgo es muy similar al balance que realiza Gonzáles (1991) de las investigaciones sobre los jóvenes en el Perú en los 90s en las que se presentan una serie de contradicciones y el surgimiento de nuevos actores sociales y procesos sociales en tensión. Se presenta una contradicción entre la identificación según la estratificación social y cultural (racial); tensiones para la constitución de identidades en los jóvenes como la de abordar una identidad ligado a lo tradicional (rural) y lo moderno (urbano). Se encontró también en los jóvenes una fuerte tendencia de búsqueda y reafirmación de un mundo más individual, subjetivo a diferencia del de sus padres basado en categorías tradicionales y colectivas. Se hace evidente una diferencia generacional y la aparición de nuevas sensibilidades. El joven aparece con una necesidad de reafirmación de su subjetividad desligado de antiguos

espacios sociales relevantes para su conformación como actor. Por ejemplo, su distancia de la política (partidos políticos, organizaciones sociales) y su afiliación a grupos más pequeños y menos formalizados como lo son los grupos de pares o el “barrio” que funciona como un espacio donde se constituyen nuevos sentidos sociales y un espacio estructurado, controlado por los jóvenes. Unidad social que otorga y representa un elemento afectivo y de pertenencia a sus miembros.

Bajoit y Frassen (1995) proponen cambiar el modelo de análisis de la sociología clásica preocupada en el orden social al de una sociología preocupada o centrada en el sujeto y su relación con lo social. Para dar cuenta del sujeto y su accionar utilizan los conceptos de “reflexividad” y “acción social”.

En primer lugar, se destaca que los jóvenes presentan un desarrollo de reflexividad en sus discursos. La “aparente” ausencia de identificación (fidedigna) a las categorías sociales expresa una consciencia que toma distancia, analiza (críticamente) y construye un discurso (complejo) en torno a cómo ellos sienten, piensan y viven su realidad social y cómo se posicionan en él.

De esta manera, los jóvenes se conciben como “autor y sujeto” de sí mismos, de sus biografías. Ya no es posible determinarlos a partir de “etiquetas” heredadas o definirlos a partir de categorías culturales o colectivas de manera determinante y única. Los jóvenes pueden no ser aquello o pueden serlo pero además ser más cosas. Y ello se debe a que el sujeto nunca se “reduce a una situación”, a un rol, a una posición. No obstante, no se pretende afirmar que los jóvenes son “subjetividad pura”, es decir, libres sin algún rastro de las condiciones sociales en las que se encuentran. Al contrario, los jóvenes aparecen como sujetos conscientes del contexto y las condiciones sociales que en las que se hallan, de su posición social, sus roles, las expectativas de los otros, de las autoridades, etc. Por tal razón es que Bajoit y Frassen afirman que los jóvenes aparecen como un grupo donde se puede resaltar su capacidad reflexiva, el comportarse como sujetos críticos que trata de construir sus propias biografías y a la vez realizarse como actores sociales insertos en un contexto determinado. Donde la actividad de analizar la situación (contexto) en la que se encuentran

y cómo se definen a sí mismos en tal situación no es “monopolio” del sociólogo. Antes se pensaba que el sociólogo era el único que realizaba un análisis donde definía a los sujetos a partir de categorías que partían del concepto del orden social (ej. Clase social) y/o el tipo de socialización (ej. educación). Se subraya que el joven es también un analista de sí mismo y de su realidad social, de sus condiciones y su identidad. Dado que sus discursos aparecen como un producto final tras un proceso de análisis y reflexividad de sus propias experiencias.

Con respecto al accionar del sujeto, en este caso los jóvenes se afirma que esta acción es heterogénea y compleja donde cada una puede ser explicada a través del sentido de la acción del sujeto. Para explicar la complejidad de la acción en los jóvenes, a pesar de su aparente homogeneidad (por ej. Jóvenes yupis), hacen uso del marco teórico de Dubet sobre la “acción social”. Donde lo que se resalta es que la acción parte del individuo. Un sujeto reflexivo que tiene lidiar con lo social, las normas, las demandas y expectativas ajenas, los roles sociales y por otra parte, sus intereses, motivaciones y propias expectativas. De esta manera, el sujeto tiene que tratar de enlazar ambas dimensiones, darle un sentido específico para poder ejecutar una acción y desarrollarse como actor en un determinado contexto (escenario). Del último enunciado se desprende dos cosas. Primero que la acción social del individuo siempre tomará en cuenta o estará dirigido a una relación social, a un otro. La constitución y realización del sujeto como actor y como agente (de su historia y en la realidad social) siempre se da dentro de una relación social que implica a otros actores. Se tiene como presupuesto que la unidad básica del análisis sociológico es la relación social donde los sujetos son agentes y a la vez son estructurados por la relación social. La segunda idea que se desprende es que la acción social tiene un sentido propio para el sujeto. El sujeto construye un sentido de la acción en la que manifiesta una intensión específica. Como se mencionó, la relación social también es un espacio de realización para el sujeto. De esta manera, la acción social del sujeto presenta una dimensión subjetiva (sentido para sí o sentido subjetivado) donde el actor plantea un sentido específico y un para qué su acción social. Así, se desarrollarán una gran heterogeneidad de acciones sociales con diferentes sentidos subjetivos por parte un grupo social que era concebido como homogéneo y unitario, como el caso de los jóvenes de un mismo sector socioeconómico, por ejemplo.

No obstante, recordemos que el sujeto también es un actor situado en un determinado escenario (situación/relación social), por lo que debe tratar de enlazar el sentido de su acción con el sentido de acción que esperan los otros (sentido objetivado).

Así, los autores concluyen sobre los jóvenes franceses, a partir del marco teórico de Dubet, que:

*“(su) acción social no tiene un centro: es compleja, quebrantada en diversas lógicas...no puede reducirse a un principio único, y ya no está entonces integrado en un modelo que jerarquice las diferentes lógicas de acción”(pp.11)... El carácter heterogéneo de la acción prohíbe identificar al actor con un principio único de condicionamiento o de necesidad funcional y abre así el espacio para una reflexividad del actor. Si varias lógicas o varias racionalidades se abren al actor, éste está conducido a constituirse como un sujeto que debe jerarquizarlas y saber a qué renuncia sin por lo mismo anticipar sobre los efectos últimos de sus elecciones.”*

Bajoit y Frassen; 1995:12

De los estudios y conceptos sobre los jóvenes se desprende las siguientes ideas. Primero, en el Perú los jóvenes representan un sector social que es heterogéneo. A pesar de que la mayoría de bibliografía dedicada al tema juvenil este dirigida a los sectores más excluidos y pobres. Se puede deducir, que los jóvenes presentan una gran diversidad no solo en un nivel objetivo como lo hace Benavides a través de los conceptos de exclusión y desigualdad (desigualdad de capitales social, cultural y económica). También presentan una heterogeneidad en las diversas formas de interpretar y actuar sobre tales condiciones en las que se encuentran como señala Benavides. El segundo punto, que está muy ligado al tema de la heterogeneidad en los jóvenes es que el joven es un sujeto reflexivo con una acción social diversa y compleja que no se rige solamente bajo un principio de acción. Sino que el joven al ser un sujeto reflexivo con capacidad de análisis y para construir el sentido de sí mismo y su situación, desarrolla un sentido de la acción subjetivo. Para ello hemos hecho citado el interesante trabajo de Bajoit y Frassen pues nos permite aclarar cómo los sujetos actúan de diversa forma a partir de un análisis de la situación que toma en cuenta diferentes elementos, como sus expectativas, sus intereses y el sentido objetivado de la acción, es decir, las expectativas de los demás, los valores, el rol, las normas, etc.

## 2.2. El trabajo, definición y su relación con la juventud

Esta sección se plantea como una aproximación al fenómeno social del Trabajo desde su dimensión subjetiva, teniendo como eje central el concepto el “Sentido del trabajo”. A continuación se brindará algunos matices generales del trabajo, su definición, función social, y su importancia en relación a la juventud. Finalmente se explicará la noción de Sentido de trabajo que nos permitirá delimitar el objeto de estudio, como también identificar los criterios de análisis que se utilizará en los instrumentos de recojo de información.

### Definición y enfoque

El trabajo como fenómeno social presenta diversas dimensiones o aspectos a analizar. Además, posee una serie de particularidades que las diferencia de otras prácticas sociales.

Un primer acercamiento destaca que el trabajo no es una actividad instintiva o mecánica que se justifica solo con la finalidad de la satisfacción de necesidades. Supone una praxis más compleja en la que los sujetos interpretan, analizan, planifican y reflexionan sobre su propia práctica. El trabajo es una actividad humana que depende en gran medida de la agencia del individuo (como sujeto reflexivo, consiente, y estratégico), a la vez que es una actividad jerarquizada y significada culturalmente (1).

*“el trabajo es una actividad humana social, compleja y dinámica, ejercida de forma individual o colectiva. No se reduce a las acciones instintivas resultantes de las funciones biológicas direccionadas a la supervivencia, sino que (...) se distingue de cualquier otro tipo de práctica animal por su naturaleza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental y moral”*

Blanch; 2003: 34-35

Un segundo acercamiento al Trabajo como fenómeno social hace referencia a la organización y división social particular que toda sociedad ejecuta para la producción no solo de objetos, sino también en el que se desarrolla el uso e interpretación de una serie de significados y símbolos respecto al trabajo (De la Garza, 2008: 117). Para Blanch (2003) y De la Garza (2000) el Trabajo se constituye a partir de la relación dialéctica entre hombre(s) y naturaleza como actividad productiva que implica la transformación no solo de la naturaleza

sino también la modificación de las relaciones sociales entre los individuos; y consecuentemente el rol e identidad que asumen los sujetos para producir.

Se plantea, entonces, un enfoque de análisis del Trabajo basado en dos dimensiones marcadas según Blanch (2003:40). (1) El Trabajo como *modo de producción (Economía)* y (2) como *Ideología (Cultura)*. La primera dimensión “Objetiva” aborda diferentes aspectos del trabajo como fenómeno económico, organizacional, procesos del trabajo, y en general a lo referido a las condiciones materiales del trabajo. Se analiza la transformación y desarrollo de diversos modos de producción de la vida material, estudiando la forma de re-producción y uso de recursos de una sociedad para su subsistencia.

La segunda dimensión “Subjetiva” analiza “los modos de ver y vivir tal experiencia social y cultural” respecto a la actividad laboral. Radica en profundizar la dimensión cultural desarrollada intersubjetivamente que es atribuida al Trabajo. La faceta subjetiva del Trabajo muchas veces es el aspecto menos visible y se manifiesta como:

*“una lógica interna- estructurada sobre sistemas de representaciones, significados, valores, normas, motivos e incluso emociones- que dan cohesión y sentido a la experiencia laboral, en tanto que realidad socialmente consensuada y compartida, creída y contada”*

Blanch, 2003: 34

Dentro de la dimensión cultural del Trabajo es necesario distinguir por lo menos dos objetos de investigación: Cultura del Trabajo y Cultura organizacional. Cultura del trabajo hace mención al conjunto de valores, significados, representaciones, entre otros, que tenemos sobre el trabajo en general. El segundo concepto alude a las formas de comportamiento, valores, normas que una organización específica propone a sus miembros para el logro de sus objetivos. Queda claro, entonces, que se opta por el primer concepto, la cultura del trabajo enfatizando en la reflexividad de los sujetos, en los significados y motivaciones de los individuos.

Desde un enfoque psico-sociológico, Argullo explica la naturaleza y las funciones psicosociales que cumple el Trabajo en la constitución de las identidades<sup>19</sup>.

*“El trabajo... otorga un significado a la vida y es una de las dimensiones centrales que posibilitan la integración y parcelación en la sociedad, posee la función de proporcionar una identidad personal y social a los individuos (roles). En este sentido la identidad se construye, en gran medida, en y a través del desempeño de un trabajo. Se nos prepara y se nos forma para el trabajo, se nos identifica con la actividad laboral realizada (ej. profesión); merced al trabajo, pues, logramos un estatus, jugamos unos roles y nos construimos una identidad. (Argullo; 1998. P.156)*

Por otra parte, Gallardo (2011) precisa que en un contexto de transformación del trabajo en la que se tiende a su precarización y flexibilización del trabajo, posiblemente la concepción del trabajo culturalmente también se esté modificando. No obstante, se sigue resaltando al empleo como “fuente de ingresos, estructura temporal, propicia la interacción social, proporciona un estatus y una identidad personal y social” (Gallardo: 171).

### **La relación e importancia entre el Trabajo y la Juventud**

La relevancia del trabajo para el desarrollo de los y las jóvenes, asumiendo la acepción de la juventud como una etapa de transición al mundo adulto, consiste en que la inserción al mundo laboral representa uno de los principales hitos de integración social, hacia el mundo adulto. Asimismo, es uno de los factores claves del joven hacia su autonomía (por ej. su independencia económica). De esta manera, la transición al mundo del trabajo se expresa como una dimensión central para “definir y delimitar lo juvenil de lo adulto” (Gallardo, 2011:170). Diversos autores subrayan el acceso a un empleo estable y digno como condición fundamental para alcanzar el estatus de adulto.

El joven, construido y percibido culturalmente como agente “pre funcional” adquiere un estatus de mayor jerarquía, el estatus de adulto (entendido como agente funcional competente y autosuficiente) al acceder al mundo laboral de manera estable. Gallardo

---

<sup>19</sup> Argulló extrae la definición de Identidad social extraída del marco teórico del interaccionsismo simbólico en la que se define como construcción social, como resultado de interacción sociales en relaciones sociales específicas. Se defiende “la identidad, antes que experiencia de continuidad, de reflexión o conciencia de sí, es identificación... no identificación con otro, sino identificación desde los otros. Nuestra identidad, es con anterioridad a una identidad nuestra, **una identidad para otros.**” (Argullo, 1998: 156)

(2011) subraya el grado de importancia y profundidad del trabajo para la constitución de la identidad social del joven, no solo por lo que significa o la identificación hacia el trabajo en sí mismo, también en tanto permite el desarrollo o el acceso a otros roles reconocidos socialmente...

*“El rol laboral se constituye en uno de los roles claves y significativos durante la etapa juvenil. Esto es porque para la gran mayoría de los(as) jóvenes la incorporación al mundo del trabajo representa un momento esencial que les permite lograr su autonomía, el reconocimiento y la legitimación de su identidad social. A su vez... constituye en una de las principales vías de acceso para la adquisición de nuevos roles-identidades (identidad como esposo(a), identidad profesional/ocupacional, identidad como madre/padre*

Gallardo, 2011: 173

El trabajo es un fin y un medio en sí mismo para el joven. Un fin en sí mismo pues el Trabajo representa un elemento importante en su transición hacia su emancipación del hogar. Esta concepción del trabajo como hito (central e importante), símbolo de reconocimiento y desarrollo hacia la adultez no es gratuita si se contextualiza el significado cultural y la función social que presenta el trabajo la sociedad contemporánea. Es un fin en sí mismo, también, por todos los atributos anteriormente mencionados, el trabajo como fuente de significados, identidad y estatus para los jóvenes, su capacidad para estructurar y dar sentido al tiempo, etc. Y como nos recuerda Argullo (2011), el valor integrador, expresivo y central para la constitución de una identidad social reconocible. Por otro lado, el Trabajo representa un medio en tanto permite ingresos (medio de subsistencia), y también la posibilidad de financiación para otros proyectos<sup>20</sup> como el desarrollo el joven en otras dimensiones de su vida social (realización de roles sociales), como el independizarse de sus padres, formar una familia, etc.

Se observa una fuerte relación entre juventud y trabajo ya que el segundo permite el desarrollo y constitución de la identidad social de los jóvenes. Si bien puede ser discutible sobre la centralidad del trabajo como referente único para la constitución de identidades

---

<sup>20</sup> Proyectos como metas sociales reconocidas como el terminar una carrera profesional, adquirir una vivienda, etc. Lo cual sumará para para el desarrollo de otros roles sociales como el ser padre de familia, por ejemplo.

relativamente solidas en los jóvenes<sup>21</sup>, no se puede negar su importancia y su función para la transición hacia la adultez. En especial cuando éste es inaccesible. Gallardo y Argullo en sus respectivas investigaciones sobre el impacto del desempleo o el trabajo en condiciones precarias para la construcción de identidad en los jóvenes coinciden en el siguiente hallazgo:

*“En resumen, la intermitencia y la discontinuidad de la mayor parte de trabajos que llevan a cabo los jóvenes, y la incertidumbre y vulnerabilidad psicosocial que ello genera, posee un efecto totalmente negativo y des-estructurador de la percepción de sí mismos y de todo lo que se refiere al proceso cristizador de sus identidades.*

Argullo, 1998: 164

### 2.3. El Sentido del trabajo como categoría de análisis

Se identifica la dimensión cultural del Trabajo desde un enfoque psico-sociológico donde se enfatiza y se limita a profundizar al Trabajo como experiencia subjetiva y su relación con la juventud. Se profundizó en el significado cultural que tiene actualmente como también la función y relevancia a nivel subjetivo en los individuos, siendo eje para la constitución de sus identidades, como también como soporte para la constitución de otros proyectos y roles. El concepto de Sentido del trabajo sigue por la misma senda, es un concepto que pretende explicar cómo los sujetos interpretan y reflexionan sobre su condición y actividad laboral desde sus propios discursos y experiencias.

En la bibliografía encontrada acerca del Sentido del Trabajo se plantea una primera distinción entre el Significado y Sentido del trabajo. Aunque Da Rosa (Da Rosa Tolfo & varios; 2011) reconoce que en diversos estudios e investigaciones el uso y definición no han sido delimitados de forma tajante. Otros autores como Aguiar (2006) dan un acercamiento a los términos, profundizando en la distinción del término de “Sentido del trabajo”.

Aguiar (2006:184) diferencia “Significado del trabajo” de “Sentido del trabajo”. El primero alude a una noción socialmente establecida o instituida sobre el Trabajo, mientras que el segundo es una noción propia del mundo interno del sujeto, que expresa una

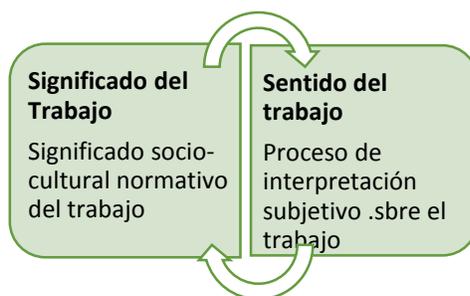
---

<sup>21</sup> Me refiero a que el trabajo tal vez haya dejado de ser el único eje o el más importante como referente para la construcción de la identidad social de los jóvenes. Si se toma en cuenta la complejidad, flexibilidad y diversidad de dimensiones que los jóvenes presentan en la constitución de sus identidades.(ej. Canclini). Asimismo, puede cuestionarse la ética de trabajo de los jóvenes si ha cambiado respecto a sus padres o abuelos.

reflexividad por parte de los individuos en interacción con lo social. El “significado del trabajo”, por el contrario, es producido de manera socio histórico y tiene un alcance cultural, que se modifica a largo plazo con el devenir de cada sociedad. A través del “Significado social del trabajo” se desarrolla una socialización y definición compartida de lo que significa trabajar, es decir, permite una socialización particular de nuestras experiencias frente al trabajo. Dentro del Significado del trabajo se encuentra una serie de valores, creencias, actitudes respecto al trabajo, su propósito y relevancia de manera normativa. Esta perspectiva fue mencionada líneas arriba cuando se mencionó que la concepción ideológica del trabajo actual que transita entre el polo positivo y el instrumental (Blanch, 2003).

El “sentido del trabajo”, por otro lado, resulta ser una apropiación o una interpretación subjetiva de lo que significa el trabajo en nuestras biografías. No obstante, Aguiar recalca, a pesar de existir diferencias entre el significado y el sentido del trabajo, ambos no pueden ser comprendidos uno sin el otro. Influyéndose mutuamente en su resignificación. Ambos términos se movilizan entre el campo cultural y la dimensión subjetiva. Un ejemplo para entender dicha diferencia entre sentido y significado sería la manera en cómo se concibe la prostitución. Para una prostituta, posiblemente, el sentido de su trabajo se reduzca a un medio de subsistencia; no obstante, socialmente el significado social de la prostitución como actividad laboral es estigmatizado. Lo cual generara una contradicción en su significado y valorización entre lo aceptado socialmente y lo interpretado subjetivamente. Por otro lado, el significado del Trabajo es una noción que se produce a partir de contextos específicos, se deduce que el significado socio-cultural del trabajo se retroalimenta en base a los sentidos particulares y propios de los sujetos, y viceversa.

**Gráfico 1:** Relación entre Significado y Sentido del trabajo



Elaboración propia

Al profundizar en el término de Sentido nos referimos a una actividad y más específicamente a un proceso de interpretación o “construcción de sentido”. La “construcción de sentido” en general es una “estructura (de significación) afectiva”, según Morín (1996:181,269) se caracteriza por tres aspectos. La significación que presupone “una aprehensión y comprensión de la experiencia fenoménica, así como el valor o la importancia atribuida a esa experiencia”. La coherencia referida la gestión del sujeto de integrar y dar sentido a los diversos campos de la conciencia (existencia) con el objetivo de equilibrar la vida interior y social. Y la orientación que se refiere a la intención o propósito por la que dirige la acción (por ejemplo la dirección hacia un proyecto de vida, proyecto laboral, etc.).

De esta forma, *“El sentido es mucho más amplio que el significado”* afirma Aguiar (2006:14). El sentido del trabajo implica un proceso de construcción y apropiación del significado social del trabajo, a la vez que constituye una articulación de dicho concepto social ante su realidad vivida. Se parte de la idea de un individuo que busca dar sentido, coherencia, significado y peso a sus vivencias, siendo una de estas, el mundo laboral<sup>22</sup>. De esta manera, en el campo del sentido del trabajo...

<sup>22</sup> Da Rosa identifica dos corrientes generales que han visto el tema de el Sentido del trabajo. Siendo una de ellas Existencialista. Para la definición del Sentido del trabajo en la investigación tomo como referencia dicha corriente en la que se enfatiza la necesidad del sujeto de dar sentido (dirección, valorización, coherencia) a su vida y las diversas dimensiones (familia, trabajo, estudios, etc.) como un todo, como parte de su biografía. “la búsqueda de sentido de la persona es la principal fuerza motivadora en el ser humano... el hombre como criatura responsable, que precisa realizar el sentido potencial de su vida, que no es interno a la persona sino que es revelado en el mundo”-Victor Frankl (2005)

*“El sujeto asume... la condición de autor al poder atribuir diversos sentidos a los socialmente establecido... al mantener una relación marcada por movimientos de aceptación, posición, confrontación, indiferencia, produciendo siempre nuevas e infinitas posibilidades de significación de la cultura y de las actividades sociales como un todo.*

Aguiar. 2006: 184

El sentido del trabajo se caracteriza no solo por ser una propuesta de significación subjetiva, implica también una toma de posición frente al trabajo ya que el sujeto lo relaciona directamente con su biografía, su identidad, aspiraciones, sueños y prejuicios. Da Rosa (2011) explica que el sentido del trabajo es una “cognición subjetiva” en la que se aprenden, interpretan y expresan definiciones, valores, creencias, actitudes y expectativas frente al trabajo. El sentido del trabajo explicita la toma de posición y definición subjetiva que el sujeto tiene de su propia praxis del trabajo y su condición como trabajador (empleado, autoempleo, desempleado, etc.). Lo que implica, también, una valoración, actitudes y nivel de satisfacción que se tiene de hacia un trabajo específico.

Otra característica es que el Sentido del trabajo es variable con el tiempo. Jacinto (2007) subraya el carácter móvil del sentido del trabajo, en especial entre los jóvenes dado que su inserción al mundo laboral, no se reduce a la etapa de obtención de un empleo. Dada las características del empleo típico para jóvenes en los que se remarca su precariedad e inestabilidad, la inserción laboral de los jóvenes desarrolla una construcción del sentido del trabajo a lo largo de sus trayectorias laborales. Sentido del trabajo va modificándose constantemente. En un mundo laboral flexible y de empleos cortos (donde no necesariamente se busca retener al personal), el sentido del trabajo se construye en el camino. Si bien pueden existir otros factores para su significación como la socialización hacia el trabajo por parte de instituciones como las familia o la escuela. Resulta un factor de peso la propia experiencia e interpretación del joven para la construcción del sentido de trabajo. De esta manera, el sentido de trabajo se va modificando, teniendo consecuencias en la decisión de búsqueda, permanencia o renuncia de un trabajo.

Por tal razón se puede afirmar que el sentido de trabajo implica un proceso de interpretación que tiene sus fuentes de significancia y relevancia antes, durante y después

del trabajo, dentro y fuera del trabajo. Este último punto también nos lleva a hablar de la centralidad del trabajo para la construcción del sentido del trabajo en la que participa no solo la relevancia e identificación que tiene el trabajo para el joven (su rol expresivo), también la relación que le plantea con las demás dimensiones de su vida social (roles de pareja, padre, estudiante, etc.). Al respecto, De la Garza explica cómo a partir de cambios estructurales en la organización del trabajo suponen cambios en la identidad de las personas. Ballesteros, siguiendo la misma línea subraya el carácter inestable y multidimensional con la que se desarrollan las nuevas identidades laborales. Al respecto hay un importante estudio de caso analizado en Mc Donalds (Garabito Ballesteros)

Respecto a los hallazgos más interesantes encontrados en diversos estudios referidos al "Sentido de trabajo" es la investigación de Jacinto (2007) donde los jóvenes expresan un Sentido de trabajo puede ir modificándose hasta en la experiencia de un mismo trabajo. Demostrando que no existe una única correspondencia de un sentido específico hacia un solo trabajo. El hallazgo de Jacinto evidencia lo complejo y fluctuante que es el proceso de construcción de sentido en el devenir de los jóvenes, como un proceso constante que es influenciado y que influencia en el rumbo de sus trayectorias laborales. (Jacinto; 2007:17).

Por otro lado, Gaude subraya el carácter exploratorio de relacionarse con el trabajo por parte de los jóvenes que resulta ser un factor particular en la construcción de Sentido del trabajo. La experiencia laboral de los jóvenes "se desarrolla como un espacio de transición marcado por la diversidad, la inestabilidad y la precariedad que no solo puede ser explicada por las características del mercado de empleo, sino también por la naturaleza exploratoria de las formas de ser joven." (Gaude, J. 1996:7).

Por último, Weick (1995) nos recuerda que el sentido del trabajo no supone la imagen de un sujeto totalmente consciente y en constante reflexión sobre su accionar. El sentido del trabajo es una actividad en proceso que implica reflexión, interpretación pero que normalmente es regida más por la plausibilidad que por la exactitud. Hay niveles de reflexividad.

En resumen el Sentido del trabajo es resultado de una construcción subjetiva continua que implica el análisis y reflexión del individuo acerca de su trabajo. Análisis de un sujeto social, circunscrito en un contexto socioeconómico y cultural particular en que reflexiona sobre su condición y sus posibilidades de cumplir o realizar sus propias motivaciones y expectativas en lo referente a lo laboral. Asimismo, implica un proceso de interpretación particular del Significado de trabajar. En el proceso de construir sentido prevalece una búsqueda de “equilibrio” entre lo que se desea y lo que se puede, entre lo subjetivo y lo objetivo.

El resultado de dicho proceso de análisis es la reflexión del joven respecto a su trabajo en la que determina la importancia, el significado, su satisfacción, y la centralidad que tiene para un momento específico de su propia biografía. Se concluye que tal proceso de análisis y reflexividad es un constructo continuo y cambiante durante su trayectoria laboral, re-diseñado en la experiencia del sujeto, fuera y dentro, antes y después del trabajo.

Se delimita como objeto de estudio el sentido de trabajo que los jóvenes establecen a un empleo específico y a su condición como empleados. La tesis no pretende tener una mirada amplia o panorámica del sentido del trabajo en general en los jóvenes. Tampoco pretende dar una definición sobre la cultura del trabajo en general de los jóvenes, ni dar cuenta de la cultura organizacional promovida por Starbucks y su impacto en sus empleados. Pretende analizar el Sentido del trabajo sobre un trabajo en particular, comprender sus contradicciones como experiencia subjetiva. En resumen, esta tesis es una reflexión sobre la actividad de trabajar en un lugar específico y no del significado del Trabajo en general. Sin embargo, durante la investigación se observará la interacción de ambos elementos, Significado y Sentido del trabajo.

### Capítulo 3: Metodología

Al tratarse de un estudio de corte cualitativo, el instrumento principal a realizar son entrevistas semiestructuradas. A continuación se explicará los pasos previos para las entrevistas.

El proyecto se dividió en tres etapas, una etapa de trabajo de gabinete en la que se recolectó información respecto a la empresa Starbucks en el Perú a partir de fuentes secundarias. Como también bibliografía sobre los temas presentados en el estado del arte y marco teórico. Una segunda fase en la que se realizó visitas y sondeos de algunos locales de Starbucks donde se intentó clasificar y seleccionar las tiendas de acuerdo al perfil y flujo de clientes y horarios de atención. Durante estas visitas también se estableció los horarios de visita para las entrevistas de acuerdo a la disposición de tiempo y menor cantidad de clientes lo que facilitaba coordinar una posible entrevista con los empleados. Para clasificar las tiendas se realizó visitas como consumidor y también se realizó algunas entrevistas informales a consumidores asiduos a esta franquicia para que brinden información sobre el servicio y alguna particularidad de la atención y flujo de los locales. Todo esto con el fin de ver si existían diferencias en el ritmo de trabajo entre los locales. Finalmente, la tercera etapa fue la realización o concreción de las entrevistas a profundidad fuera o dentro del local. Cabe resaltar que dada la política de “seguridad y privacidad de la empresa” algunas entrevistas se realizaron de manera informal dentro del local como si fuese un consumidor y de manera entrecortada.

#### Características de los locales visitados

Respecto a los instrumentos, se utilizaron dos. El principal consiste en la realización de entrevistas semi estructuradas de acuerdo al cargo del entrevistado (gerente y baristas) y la segunda son visitas como observador no participante del tipo de dinámicas y relaciones que se establece entre los empleados y sus compañeros; y entre los empleados y los clientes. Asimismo, durante las visitas a los establecimientos de Starbucks seleccionados se participó como cliente/consumidor con el fin de evaluar el servicio y el tipo de recursos desplegados en las interacciones del empleado hacia el cliente.

Para la elección de la muestra de entrevistados se definieron los siguientes criterios:

- Público objetivo del local-zonificación: Es una tipificación de los locales de acuerdo al público al que está dirigido. En este caso se intenta dividirlo dos bandos extremos, segmento de público A-B y segmento B-C que comprende los distritos de Miraflores, San Isidro y los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres, Santa Anita, respectivamente.
- Perfil del local: Comercial-Laboral y Centro comercial. Esta definición se realizó tras las visitas a diversos locales y la pregunta a empleados por el tipo de dinámica del local (flujo de clientes, tipo de clientes).
- Rango de edad de los empleados: Entre 18 a 20; entre 20 a 25; y de 25 a más
- Cargo del empleado: Barista Part time y Full time, Supervisor o encargado de turno y Gerente de tienda.
- Personal de RRHH de la corporación DELOSI.
- Género: Se buscará tener una cuota 50% de cada género pero variará de acuerdo a la disposición de los empleados mujeres a ser entrevistadas.

Finalmente, la muestra según todos los criterios y sus respectivas categorías tomadas en cuenta:

**Cuadro 1:** Muestra a entrevistar

Rango de edad	Segmento A-B (Surco-San Isidro-Miraflores)			Segmento B-C (Los Olivos-Sta Anita-Centro de Lima)		
	Comercial-Laboral (C) Diagonal (Miraflores) Ov. Gutierrez (San Isidro) Asia (Asia)			Centro comercial (M) Megaplaza (Los Olivos) Plaza Norte (San Martín de Porres) Real Plaza Sta Anita (Sta Anita)		
	Barista (B)	Supervisor de turno (S)	Gerente de tienda (G)	Barista (B)	Gerente de tienda (G)	Gerente de tienda (G)
De 18 a 20	BCh_1	SCh_1	GCh_1	BMh_1	SMh_1	GMh_1
De 20 a 25	BCh_2			BMh_2		
De 25 a más	BCh_3			BMh_3		

Elaboración propia

Se determinó realizar una muestra referencial de 10 entrevistas en 2 tipos de locales (Locales ubicados en zonas laborales-comerciales y local ubicado dentro de centros comerciales comerciales). La distribución de las entrevistas son: 4 entrevistas a cargos medios de los locales (gerente de tienda y encargados de turno) y 6 entrevistas a empleados del núcleo operativo (baristas y supervisores). Asimismo, se consideró tener en cuenta dentro de la muestra por lo menos un personal de RRHH de la empresa.

Los criterios para seleccionar la muestra son (ver cuadro):

1. La elección de la tienda a visitar según el nivel socioeconómico del público al cual está dirigido (distrito de referencia). Se considera que no se va a encontrar el mismo perfil de empleado en un Starbucks en una tienda de tipo comercial-laboral como Dasso que en un Starbucks dentro de un mall en Santa Anita o Los Olivos. El lugar de residencia de los empleados variaría. La pregunta es qué tanto. Mi hipótesis es que el perfil socioeconómico (y por ende sus expectativas y percepción) va a variar.
2. Durante el trabajo de campo se identificó que la lógica de funcionamiento según zonificación (Mall, Laboral y Residencial) sí influenciaba en el ritmo de trabajo. Siendo más intenso en los malls, desarrollando más una lógica de trabajo similar al de un fast food (no existen ni sillas o mesas, la idea es que el consumidor compre y se retire). Asimismo, en un mall el público es de lo más diverso. Los locales en estos centros comerciales son visitados por familias, adolescentes y adultos. En cambio, en una tienda de tipo laboral, el ritmo de trabajo es un poco más pausado, tiene rush hours más marcadas y usualmente asisten empleados y estudiantes del lugar que utilizan o "viven" la experiencia del 3er lugar (supuestamente). La lógica de trabajo si bien puede ser intensa, es distinta. Por último, se encuentra los locales en zonas residenciales donde el flujo e intensidad del trabajo es menor. Son pocos los casos pues se busca un mayor flujo de clientes. Otro aspecto importante es el horario de atención. En zonas comerciales (malls el horario de atención es hasta las 10 u 11 pm máximo. En zonas laborales-comerciales, la atención puede durar hasta las 3 am (ej.

Diagonal Miraflores, aeropuerto, o puede presentar horarios muy extendidos por lo comercial de la zona (Ej. Ov. Gutiérrez).

3. La edad del empleado es un criterio vital dado que la perspectiva y la visión del trabajo suele variar de acuerdo a la edad. Es común que los proyectos de vida y los proyectos laborales vayan variando de acuerdo al factor edad. Por lo que el trabajo ocupa un lugar distinto en nivel de importancia y significado.
4. El cargo alcanzado es otro factor relevante para que exista una diferencia de perspectiva del trabajo entre los empleados. El presupuesto es que aquellos que han hecho línea de carrera y los baristas novatos pueden existir diferencias alrededor del significado del trabajo, su cercanía con Starbucks y su visión a futuro. Comúnmente el personal que tiene cargos como gerentes de tienda y encargados han realizado línea de carrera, es decir, tienen una experiencia más larga en la empresa.

### 3.1. Operacionalización del concepto *sentido del trabajo*

Para el análisis del concepto de *sentido del trabajo*, entendido como un “*proceso de construcción subjetiva continua sobre el significado e importancia del trabajo*”, se decidió desglosarlo en seis categorías de análisis (ver cuadro de abajo) que facilitarían la inteligibilidad del concepto. De las seis categorías de análisis, se decidió operacionalizar solo cinco. El motivo es porque la sexta categoría varía con el tiempo, por lo que no puede ser medido como las otras categorías en un momento fijo de reflexión. Para operacionalizar las categorías de análisis se identificaron una serie de indicadores a partir de las preguntas realizadas en la guía de entrevista. De este modo, se midió el nivel y clasificó el tipo de respuestas según categoría de análisis. El objetivo final de esta operacionalización consiste en poder dar cuenta de las diferencias entre los *sentidos de trabajo* de los entrevistados, y así considerar alguna clasificación y explicación de mayor nivel de generalidad; y no solo entenderlos como casos particulares.

Cuadro 2: Operacionalización del concepto *sentido del trabajo*

Sentido del trabajo		Pregunta-Indicadores-Escala de medición
Criterio	Definición	
(1) Significación	<p>Aprensión y comprensión de la propia experiencia laboral. Significado particular e individual.</p> <p>Toma de posición frente al trabajo: actitudes, valoración positiva, negativa, instrumental del trabajo. (Valores y actitudes. Nivel de satisfacción) (Blanch; 2003)</p>	<p>Pta.: ¿Qué significado tienen este trabajo para ti en la actualidad? Incluye el Nivel de satisfacción/ actitudes frente al trabajo Tipos de valoración: 5=Valoración positiva, desarrolla un sentido de vocación. 3= Valoración Instrumental, se concibe el trabajo como un medio de ingresos para algo, el trabajo se justifica por necesidad o por fines ajenos al trabajo (ej. Pagar un carro) 1=Valoración negativa, percibe el trabajo como sacrificio, castigo.</p>
	Apropiación del significado social del trabajo. (Creencias)	No se realizó una pregunta por el "Significado (cultural) del Trabajar o Trabajo". Fue algo que sí faltó.
(2) Relevancia	Nivel de relevancia para la propia biografía.	<p>Pta. ¿Cuán importante es para ti ahora éste trabajo? Nivel de relevancia va del 1 al 5. 5= Muy importante 3= Relativamente importante 1=Poco importante</p>
(3) Coherencia	<p>Nivel de articulación y armonía con otras dimensiones de la vida social.</p> <p>Gestión del sujeto de integrar y dar sentido a los diversos campos de la existencia (equilibrio vida-trabajo). (Esto responde más al cómo logran dar coherencia y cómo han estructurado un plan para realizarlo.)</p>	<p>Pta. ¿Qué tanto considera que se articula este trabajo con sus actuales roles y proyectos? Nivel de articulación del trabajo: estudios, proyectos, familia, pareja, roles y proyectos actuales. 5= mucho 1= poco</p>

(4) Orientación	Propósito, el para qué del trabajar. (expectativas, motivaciones)	<p>Pta. ¿Se orientan este trabajo o no a tus proyectos futuros? ¿Qué tanto?          Evaluar desde el proyecto de futuro en sí mismo.          Para qué. (Expectativas, motivaciones).          Estar ligado a tu carrera, proyecto de vida.          5= Considera que su trabajo actual está muy relacionado (y le servirá) a sus proyectos futuros.          1= Considera que su trabajo poco o nada está orientado a sus proyectos futuros.</p>
(5) Carácter exploratorio	Formas diversas de relacionarse con el trabajo. Planificación respecto a un trabajo.	<p>Pta. ¿Cuánto tiempo planteas quedarte?          Identificar cuán exploratorio es este trabajo. Nivel de permanencia y tipo de planes en el trabajo. (Por ej. deseo de hacer línea de carrera en la empresa).          Tiempo que plantea quedarse (corto, mediano, largo plazo)          0=no sabe          1= Corto equivalente a menos de 6 meses          3=mediano plazo, entre 6 meses a 1 año          5= Largo plazo, de 1 año a más</p>
(6) Variable en el tiempo	Constructo continuo y cambiante.	Cambio de sentido del trabajo durante la permanencia en el trabajo.
	Se construye antes, durante y después del trabajo.	Identificar No se está considerando este criterio dado que no se puede medir, es un criterio que varía de significado en el tiempo y no es comparativo.

Elaboración Propia

## Capítulo 4: Starbucks como organización

### 4.1. Starbucks como empresa

El capítulo 4 se divide en dos partes. En la primera parte se busca entender Starbucks como empresa-marca, organización y modalidad de empleo en el Perú. Se describe la dimensión más formal y replicable de Starbucks como franquicia a través de la descripción de su concepto de marca, su proceso de trabajo; y la presentación de su organigrama y flujograma. Se profundiza en los valores y competencias preponderantes que la empresa busca desarrollar en sus empleados para desarrollarse como una marca diferenciada. Asimismo, se subraya la correspondencia entre lo que la marca busca comunicar y el papel del capital humano para su reproducción. Como se verá más adelante, la atención al cliente es una de las principales estrategias de diferenciación del servicio por lo que hay una búsqueda particular de competencias y actitudes a desarrollar en sus empleados.

En la segunda parte del capítulo se expondrá un breve análisis de los últimos cambios desarrollados por la marca. En un proceso acelerado de expansión de la marca y un incremento de la competencia en el mismo rubro, saldrá a la luz algunos desajustes en algunos procesos de la empresa. En especial los referidos a los de selección y reclutamiento del personal operativo. Se identifica una brecha entre lo que en un inicio se planteaba como el perfil ideal y el perfil real que llega a Starbucks.

Para la realización de este capítulo se ha trabajado con fuentes de primer y segundo orden. Se está tomando en cuenta una entrevista con un personal de RRHH de la corporación DELOSI, y 4 entrevistas realizadas a gerentes de tienda. Para la parte del contexto de las franquicias también se efectuó una entrevista a un personal de alto rango en RRHH de la competencia directa a nivel de franquicias de Lasino Delosi. Del mismo modo, los elementos formales como los organigramas y flujogramas son “reconstruidos” a partir de información de la página web oficial de la empresa, del plan de marketing, el manual de operaciones y las entrevistas con los cargos de mayor jerarquía a los que se pudo acceder (gerentes de tienda y supervisores de turno).

## Historia y expansión:

Starbucks Coffee Company es una empresa que se inicia en el año 1971 en Seattle, USA. Inicialmente sólo se dedicaba a la venta por menor de granos de café de distintos lugares del mundo y a su preparación. Sin embargo, el administrador de la empresa de aquellos años, Howard Shultz, decide que la empresa podría dar un giro hacia convertirse en una cafetería especializada en proveer bebidas con una variedad y calidad de granos, y un servicio que no era común en su contexto. La idea de la cafetería nace a partir de una visita de Shultz a Europa, el cual al ver las cafeterías italianas, se percató que las cafeterías no sólo se limitan a ser espacios para el consumo o compra de café. Sino que también son espacios (físicos) bastante comunes para encuentros sociales con diferentes fines como una cita romántica, un encuentro de amigos, reuniones de trabajo, etc. O también para que los sujetos tengan un espacio propio para el disfrute del café realizando de otras actividades de entretenimiento como el leer, escuchar música, etc. De esta manera, Shultz busca trasladar el concepto y uso social de las cafeterías europeas a las cafeterías norteamericanas. No obstante, el desarrollo de la cafetería Starbucks fue singular pues supo combinar éste concepto de cafetería europea en un contexto diferente, como el de una ciudad norteamericana como Seattle. Adaptando el concepto inicial al gusto, necesidades y características de sus potenciales consumidores como lo fueron los estudiantes universitarios, los jóvenes profesionales (yuppie), oficinistas, etc. Shultz supo dar concreción al concepto a través del desarrollo de lo que él llamaría el “3er lugar” o la “experiencia Starbucks”. En ambos casos, se refiere a una experiencia particular de consumo que el fundador buscaba transmitir a sus clientes a través del servicio. Por otro lado, el desarrollo de la empresa como cafetería también fue bastante particular pues era uno de los pocos casos donde un negocio como la cafetería buscaba la expansión comercial a gran escala en las principales metrópolis de USA.

Durante los primeros 5 años en la década de los 90s, Starbucks se fortaleció como una empresa líder en USA. Para el año 2000, ya consolidado como marca posicionada mundialmente con una identidad y una serie de características propias, es considerada una

de las empresas (transnacionales) más exitosas en el mercado. Actualmente, Starbucks Corporation se dedica a la compra, tostado y venta de café y la elaboración de una gran variedad de bebidas<sup>23</sup>, la venta de otros productos alimenticios (como brownies, galletas, etc.) y artículos de “merchandising” (tazas, pines o recordatorios referentes a la marca, línea de discos de música que se transmite en Starbucks, etc.). Por otra parte, el veloz proceso de expansión de Starbucks alrededor del mundo tiende a ser concebido bajo el modelo de franquicia en la que usualmente el capital local alquila la marca de la empresa. No obstante, según la empresa, ésta no se considera una franquicia en sí misma dado que en algunos países prefiere trabajar directamente. Asimismo, subraya el papel de la capacitación (impartir el know how) que brinda a aquellos que deseen desarrollar la marca. La empresa afirma que los diferencia de la figura tradicional de franquicia en el control y esmero por compartir el know how y estandarizar el sistema de operación como empresa.

*"Mucha gente erróneamente asume que Starbucks es un franquicia debido a su rápido crecimiento en diferentes mercados, pero la empresa prefiere capacitar a su personal y tener el control en todas sus tiendas a través de dar licencias a empresas reconocidas.*

*La gran diferencia entre otorgar una franquicia y una licencia, es que al dar una franquicia no sólo se transmite la marca y los derechos, como en las licencias, sino también el “Know-how” o “saber hacer” del negocio, o que es lo mismo que decir Sistema de operación “*

Plan de Marketing Starbucks

Starbucks ha dado un especial énfasis en capacitar al personal (sobre todo a al personal de Recursos Humanos y Marketing ya que ellos son los contactos directos con el personal operario) que trabaja bajo el nombre de la marca, proporcionándoles un entrenamiento y a la vez buscando la estandarización de la calidad del servicio de las tiendas. A esta relación entre capital local y la marca central se le llama Licencia. La Licencia implica el alquiler o prestación de la marca y los derechos, como también el instruir el “Know how” (saber hacer) del sistema de operación para llevar a cabo dicho negocio. Como se mencionó

---

<sup>23</sup> Starbucks, al igual que los fast foods, constantemente se encuentran renovando y ampliando la línea de sus productos, en especial las bebidas. Los cuales se van adaptando de acuerdo a la demanda del mercado, como estrategia de marketing, etc. Las bebidas que se hacen no se limitan a los distintos tipos de café, también se sirven jugos ya preparados.

líneas arriba, Starbucks busca transmitir una experiencia particular del consumo de café re- adaptando el modelo de cafetería europea (italiana) a través del concepto del 3er lugar o la experiencia Starbucks. Por ello, al negociar la licencia de la marca busca estandarizar el servicio, la calidad del producto, los insumos (como el uso de café orgánico), etc. Asimismo, cuida que el diseño arquitectónico de todos sus locales sea homogéneo, lo mismo sucede con el mobiliario, la decoración, la música, etc. Todo estos esfuerzos con el fin de transmitir el mismo mensaje en todos lados, la cafetería como un espacio de consumo “íntimo, acogedor y relajante”, buscar comunicar el concepto del “3er lugar” para fortalecer la identidad de la marca<sup>24</sup>.

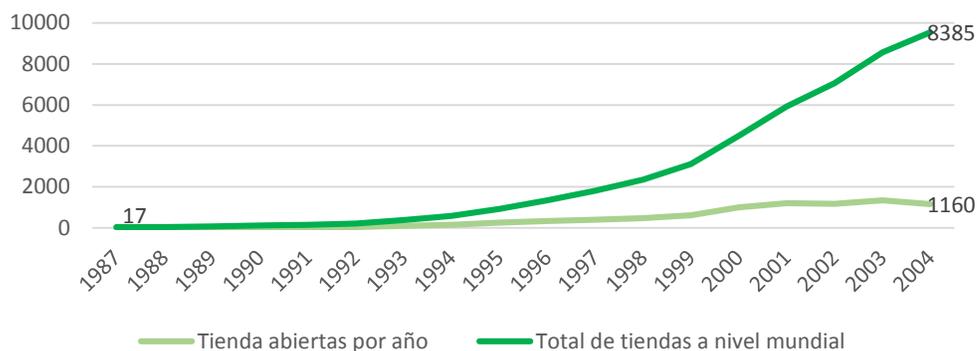
Durante los 30 primeros años Starbucks atraviesa una transformación de una empresa local a una transnacional en la que la reproducción de la organización de su sistema operativo se ve modificada (Abraham Walker & Jonathan Debusk; 2007). Lo relevante a entender es que la empresa para poder expandirse desmesuradamente empieza a estandarizar sus procesos de servicios y producto a través de un proceso de trabajo muy parecido al de un fast food, comúnmente llamado “Neo Taylorismo”. (Gentile; 2003).

Para el año 2011, Starbucks se presentaba como una de las más importantes franquicias con el mayor nivel de ventas en el mercado y con un potencial crecimiento bastante interesante a nivel mundial. Existen más de 8 000 cafeterías en 37 países (se calcula para el año 2011 que tiene más de 20 000 locales). Asimismo, se estima que casi 35 millones de consumidores asisten por semana, y que abre 5 tiendas por día alrededor del mundo<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Nuevamente se encuentra similitudes con fast foods como Burger King o Mc Donald donde la experiencia de consumir un hamburguesa se homogeneiza y se reproduce en cualquier contexto en el que se instale. Por decirlo de algún modo, es casi lo mismo comer una Mc hamburguesa en Japón como en Rusia o México.

<sup>25</sup> En: <http://www.youtube.com/watch?v=Ogu49pQWF2E&feature=related> y otras fuentes de Internet.

**Gráfico 2:** Crecimiento según número de tiendas

Fuente: Altamirano & Rodríguez. Elaboración propia. 2005

Asia Pacific		Europe/Middle East/Africa		Americas	
Japan .....	814	Turkey .....	107	United States .....	4,329
China .....	269	Spain .....	76	Mexico .....	241
South Korea .....	254	Greece .....	76	Canada .....	231
Taiwan .....	221	United Arab Emirates ..	69	Other .....	44
Philippines .....	150	Saudi Arabia .....	65		
Malaysia .....	113	Kuwait .....	57		
Indonesia .....	69	France .....	46		
New Zealand .....	43	Switzerland .....	42		
		Other .....	147		
<b>Total .....</b>	<b><u>1,933</u></b>	<b>Total .....</b>	<b><u>685</u></b>	<b>Total .....</b>	<b><u>4,845</u></b>

Fuente: Starbucks Corporation Fiscal 2008 Annual Report

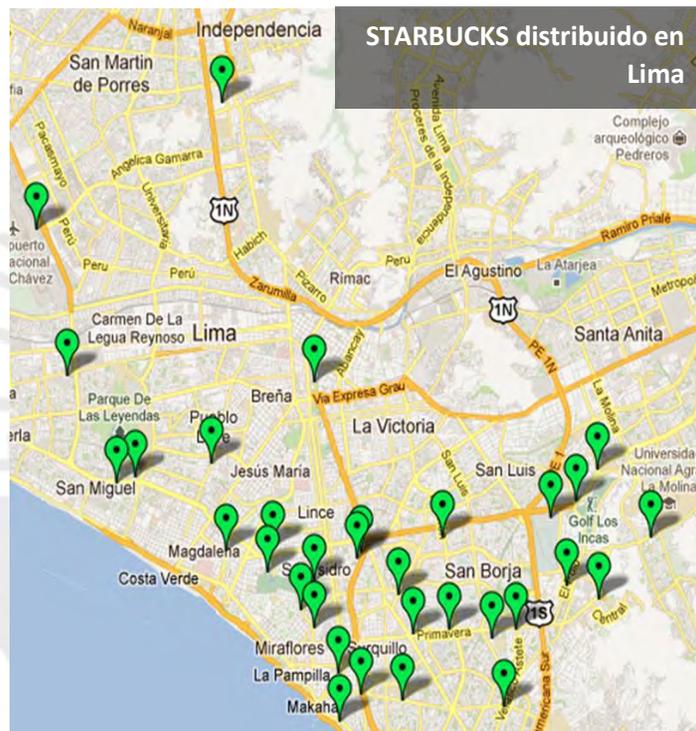
En el Perú, Starbucks también ha tenido una vertiginosa expansión. La franquicia inauguró su primer local en agosto del 2003 y ese mismo año abrió otro local en Lima<sup>26</sup>. Rápidamente se posicionó como una marca con alto nivel de ventas en el servicio de cafeterías, logrando para el año 2011, la construcción de locales en diferentes provincias del Perú. En el 2015, Starbucks cuenta con 77 tiendas, 10 en provincias, y el resto en la capital<sup>27</sup>, especialmente concentrados en distritos conformados por los estratos socioeconómicos A y B (distritos como San Isidro, Miraflores, La Molina, etc.) que se encuentran estratégicamente ubicados, la mayoría, en zonas de mucho flujo comercial (dentro de malls como Jockey Plaza,

<sup>26</sup> Según su blog oficial, el local construido en el 2003 en el Ovalo Gutiérrez es el primero en instalarse en Sudamérica. Ver:

<sup>27</sup> Visto 20/10/2015 en <http://gestion.pe/empleo-management/starbucks-cafe-opportunidad-2145721>

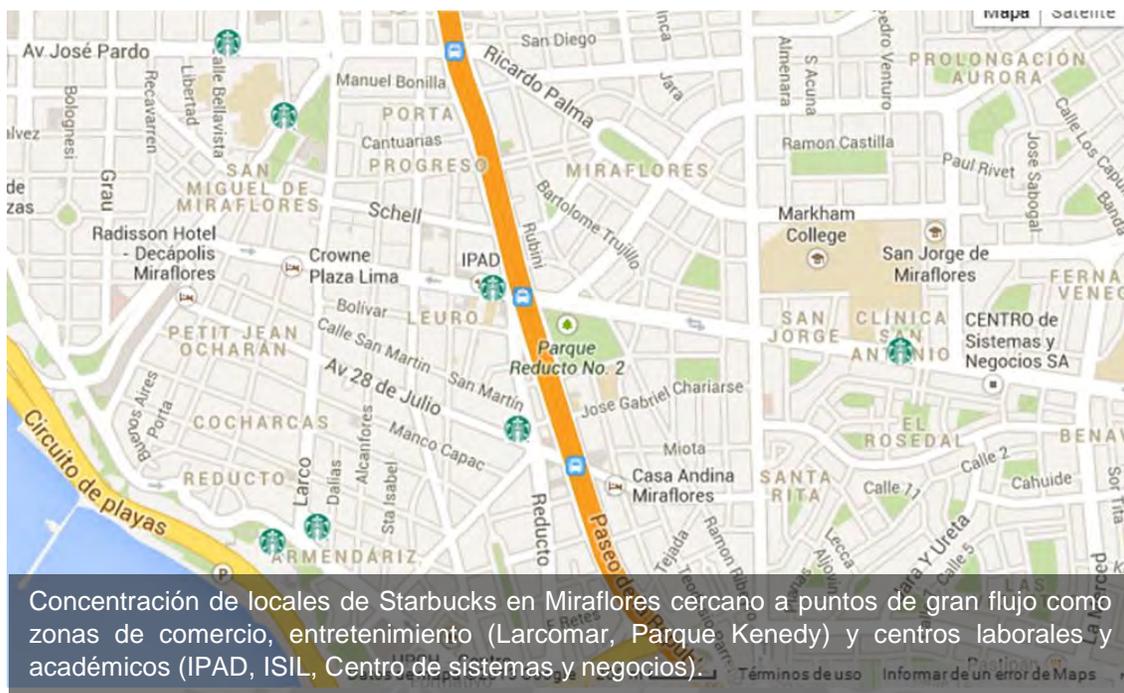
Real Plaza), puntos céntricos de la ciudad como el Ovalo Gutiérrez (Miraflores), o cercanos a centros laborales de oficinistas (ej. Centro financiero de San Isidro.). En estos últimos años, Starbucks también está incursionando en provincias y expandiéndose a distritos de nivel socioeconómico medio B y C a través de la construcción de locales dentro de los malls (ej. Mega Plaza en Los Olivos, Plaza Norte en SMP, Mall Aventura Plaza en Santa Anita, etc.). Ampliando su público objetivo.

Gráfico 3: Mapa de tiendas distribuidas en Lima



Elaboración propia

Gráfico 4: Concentración de tiendas



Elaboración propia

Starbucks llegó al Perú gracias al Grupo DELOSI y actualmente pertenece a la corporación LASINO, que también opera otras franquicias de comida rápida como KFC, Burger King, Chilli's, y Pizza Hut. Actualmente DELOSI tiene once marcas, cada una tiene su área de marketing, área de operaciones, y un área de recursos humanos que está dividida en un área general y un área particular para cada marca.

A pesar que todas las marcas de franquicias mencionadas puedan parecer muy similares en su funcionamiento, sí existe una clasificación y jerarquización entre ellas desde una perspectiva comercial. Lo cual tendrá una consecuencia en la forma en cómo se distribuye el mercado laboral de franquicias para los jóvenes según marcas. La explicación radica en el perfil de la marca. Existen marcas en las que su fortaleza se sostiene en el precio del producto, de esta forma, se define como una marca de consumo masivo y precios bajos. En este conjunto de marcas se hallan marcas como KFC, Mc Donalds, Burger King, etc. Las que se caracterizarían por ser los típicos empleos fast food (Mc Jobs) basados en productos económicamente accesibles y de rápida preparación. La atención al cliente en esta clase de

empresas se caracteriza por promover una atención altamente estandarizada y rápida. Asimismo, brinda los sueldos más bajos de la actual oferta laboral en las franquicias.

En el segundo grupo se encuentran las marcas basadas en la experiencia a las que llama como “aspiracionales”. Lo particular de marcas como Starbucks, Pinkberry, y Chilli’s es que su valor agregado es la experiencia de consumo que se brinda en sus locales. Mientras que en el primer grupo de marcas, se brinda un servicio casi automatizado donde la rapidez y precio es el principal valor; en el segundo, la calidad de atención del personal es el plus, y en el caso de Starbucks es el “ambiente generado”. Cabe señalar, que en ambos tipos de marcas, el proceso de trabajo y el producto final son estandarizados. DELOSI, la empresa que más franquicias de comida rápida tiene a su cargo en el Perú, realiza ésta clasificación de su marca. Lo que repercutirá en los criterios de selección de personal y en la expectativa de los propios jóvenes como bien relata un personal de RRHH del grupo comercial...

*“KFC, Pizza y Burger es totalmente diferente a Starbucks, ¿Por qué? Porque tanto Starbucks como Chilli’s son marcas aspiracionales; o sea, son lugares en donde sabes que vas a pagar más que lo normal pero la experiencia que vendes es el lugar. Hace tiempo cuando recién estaba Starbucks en el país... “pucha, qué caro el café, carísimo pero voy a Starbucks” ¿me entiendes? O “pucha, voy a comer Chilli’s, al menos un domingo al mes voy a comer a Chilis, porque puedo darme el lujo de comer en Chilis, o porque puedo darme el lujo de venir a tomar café a Starbucks”. Esa imagen como que ha venido bajando con la competencia (de otras cafeterías como Juan Valdez, Café plaza) lo que ha ocasionado que se ha venido en los últimos años. Pero Starbucks ya se posicionó como la marca aspiracional. Un croissant te cuesta cuatro soles (en Starbucks), en cambio te cuesta cincuenta céntimos acá en la esquina, acá en Vea ¿me entiendes? Pero lo comes en Starbucks, porque es Starbucks, es la marca, es la posición de la marca. En cambio KFC, Burger King son fast food; eso es bien diferente y eso también lo marcan los chicos. Un chico universitario, de universidades como la de Lima, la de Piura, hasta de la Cato, de la UPC, no van a buscar estar acá a los costados, buscan un Pinkberry, buscan Starbucks, un Chilis ¿me entiendes? No se meten a Kentucky, ni a Pizza Hut, ni a Burger King, ni a Bembos.*

*Lo que diferencia ambos grupos de marcas de la mayoría de franquicias es valor que se le da a la experiencia, marcas como Starbucks y Chilis, no solo te venden el producto sino también el momento, por eso hay tanto cuidado en el trato con el público, en impactar en la vida del cliente brindándole un buen momento, un servicio cálido. Por otro lado, los chicos de universidades privadas que deciden buscar un trabajo en servicio al cliente, suelen ir en su gran mayoría a marcas como Starbucks, Chilis y*

*Pinkberry y no a un fast food. Por este motivo también se sostiene que son estos chicos los notan la diferencia entre la experiencia de ir a un sitio X e ir a una de estas marcas aspiracionales.*

Personal de RRHH del grupo DELOSI

### **El concepto de la marca: “La experiencia del 3er lugar”**

Como se dejó entender anteriormente, un punto relevante para entender cómo se estructura el trabajo dentro de Starbucks es a partir del concepto de la marca, la identidad y la serie de significados que desea comunicar a sus clientes a través de diferentes recursos: la decoración del local de venta (decoración), la presentación del producto, y, en especial, la atención y el perfil de sus empleados, etc. Thompson señala que una marca representa un sistema cultural que está conformado por un discurso, símbolos, significados, etc. que busca persuadir a un potencial consumidor a través de la modificación o influencia en su estilo de vida o en su identidad donde el concepto de la marca funciona como un modelo cultural a través del cual el consumidor actúa, piensa y siente (Thompson & Arsel; 2004). En nuestro caso, lo más relevante será comprender cómo se presenta la marca entorno al servicio y el perfil de los empleados.

En el caso de Starbucks, es bastante claro cómo la empresa busca cambiar los hábitos y la mentalidad que se tiene sobre el consumo de café a través de lo que la marca llama la “experiencia Starbucks”. En la “experiencia Starbucks” se ejecutan diferentes estrategias y recursos que comuniquen los significados e identidad de la empresa que permitan diferenciarla como espacio particular de consumo. Para tal fin, la empresa ha desarrollado el concepto clave de: “el 3er lugar”. Starbucks define a sus locales de venta como el “3er lugar” en los que busca posicionar en la mentalidad de sus clientes como “el lugar entre la casa y la oficina (trabajo, universidad, etc.)” donde el sujeto puede consumir café y realizar diversas actividades sean solo o en grupo; con diferentes fines, sean citas sociales, de

trabajo<sup>28</sup>, etc. en un ambiente cómodo y que se muestre como cálido e íntimo. Se construye una “experiencia personalizada” del consumo de café para el cliente (Michelli; 2007:1).

*“Las cafeterías constituyen la base de la estrategia de creación de marca, la esencia de la pasión de la empresa por el café de calidad y el escaparate del estilo de vida que define a Starbucks. STARBUCKS utiliza la experiencia y cultura como sus fuentes fundamentales de Marketing”*

#### Plan de Marketing de Starbucks

El desarrollo de diversas estrategias como: dar una atención personalizada (interacciones espontaneas empleado-cliente, libertad para elegir las combinaciones en su bebida), el generar un ambiente de comfort y complicidad a través de diversos elementos como la música, una elegante decoración y amueblamiento de las cafeterías, contar con internet inalámbrico, seguridad dentro del local, etc. A pesar de que el precio sea más alto que en otras cafeterías, se busca compensar mediante una experiencia de servicio diferenciada. Así el concepto de la marca se halla ligado a atributos y valores como la confianza, el bienestar y en cierta medida, la exclusividad.

A partir del concepto del 3er lugar es donde la empresa desarrolla su valor agregado, enfatiza la búsqueda por otorgar la mejor calidad de producto y servicio, donde se puede entender mejor las competencias, funciones y requisitos que deberá tener un empleado de Starbucks<sup>29</sup>.

Sobre las cafeterías afirman:

*“Cuando nuestros clientes logran experimentar esta sensación de pertenencia, nuestras bebidas pasan a ser un refugio, un alto a las preocupaciones, un lugar para reunirse con los amigos. Nuestras tiendas invitan a disfrutar los momentos de la vida, rodeados de un auténtico calor humano.”*

Estándares de conducta-Starbucks. 2011

---

<sup>28</sup> Un dato interesante es que todos sus locales tienen señal wi-fi. Este hecho es una estrategia para que sus clientes puedan navegar gratis con sus respectivas computadoras dentro del local mientras consumen. Los consumidores habituales que se han visto en el trabajo de campo son estudiantes y jóvenes trabajadores de oficina la mayoría.

<sup>29</sup> Cabe resaltar que el principal valor de Starbucks está en la atención de los empleados y el ambiente de sus locales.

Fotografía 1: Ambiente laboral



Local de Starbucks-Cronos en Lima. Se observa los diferentes usos sociales que se brinda a la cafetería: reunión de trabajo, reunión de amigos, etc. En un ambiente y servicio diferenciado.

Fuente: Starbucks, Perú

Algunos aspectos formales de la empresa:

Existe una multiplicidad de estudios de marketing y administración sobre Starbucks en los que intentan hallar los principales factores de éxito en su proceso de trabajo y servicio. Los diversos autores destacan que la gran rentabilidad generada por la empresa se explica por haber desarrollado un **servicio diferenciado de calidad de manera eficiente**. Asimismo, el poder haber diseñado una organización del trabajo (núcleo operativo estandarizable) con la capacidad para adaptarse a los diversos mercados donde se establece, y lo suficientemente flexible para estar en constante innovación en sus productos y servicios. En resumen, Starbucks es un ejemplo desde la perspectiva de empresa moderna de atención al cliente y servicios en un contexto de globalización. Tiene la capacidad para replicarse de forma rápida y estandarizada a nivel mundial, y a la vez poder adaptarse a las dinámicas y demandas particulares del público objetivo en el que se enfoca.

Un ejemplo de ello son **los horarios de atención** establecidos. Existe una variedad de locales, clasificados por la localización y el nivel de venta de la cafetería. Los que se encuentran en malls abren de 9 a 11 pm. Los que se encuentran en zonas residenciales y/o laborales de 7 a 11 pm los días de semana y fines de semana hasta las 2 am. En zonas comerciales de alto flujo peatonal puede atender de 6:30 am a 3 am. Y hasta existe un local en el aeropuerto abierto las 24 horas. Lo que se intenta argumentar a partir de la revisión de los horarios de atención en Starbucks es que la empresa ha sabido maximizar la rentabilidad de sus locales adaptándose a la lógica y uso de sus potenciales consumidores. Lo cual tendrá un efecto interesantísimo en la distribución de los horarios de trabajo a través de la reproducción de un **horario flexible y rotativo en bloques de 4 a 8 horas ejecutados por baristas part y full time.**

Para comprender cómo se reproduce esta lógica de servicio diferenciado, veremos antes cómo se organiza el servicio y finalmente cómo se replica todo este modelo de negocio en el perfil y las competencias deseadas del empleado a contratar.

### ***Organigrama del núcleo operativo***

En el Perú, Starbucks presenta el siguiente organigrama:

- a) Directorio: Se encuentra a cargo de la relación entre la Marca Starbucks y el capital Local (franquicia), en este caso el grupo DELOSI-LASINO.
- b) Gerencia Central: conformado por: la Gerencia de RRHH, de Marketing, de Operaciones, de Logística, etc. Capacitados en la sede central de Seattle (Marketing). Encargados del control de la marca en el Perú.
- c) Gerente Regional: Control de la marca a nivel regional
- d) Gerente de zona: Personal encargado de monitorear un conjunto de tiendas cercanas entre sí.
- e) Gerente de Tienda (Núcleo Operativo): El gerente de cada tienda se encarga de administrar, controlar y organizar las ventas, los horarios de los trabajadores, como también planificar nuevas estrategias de marketing a posibles clientes de la zona (ej.

Catas gratis, visitas a colegios, etc.). Asimismo, también se encarga de la limpieza y elaboración de productos como un barista.

- f) Shift Supervisor o encargado (Núcleo Operativo): hace las veces de sub-gerente. Principalmente está encargado de la supervisión, control y adiestramiento de los baristas. También cumple la función de barista. Comúnmente hay dos encargados por turno en cada tienda.
- g) Baristas (Núcleo Operativo): encargado sobre todo de la limpieza del local, elaboración de bebidas, atención al cliente y caja. Existe una jerarquía entre los empleados: los novatos que en su mayoría está conformado por baristas part time; y los más experimentados que son baristas full time. Los baristas full time con mayor experiencia y capacidad de liderazgo muchas veces son coachs de los primeros o también son instructores en la sede central de Starbucks. En algunos locales se encontró que algunos baristas part time llamaban a sus instructores “papá” o “mamá” ya que es parte de una cultura informal llamar así a la persona que te instruyó.

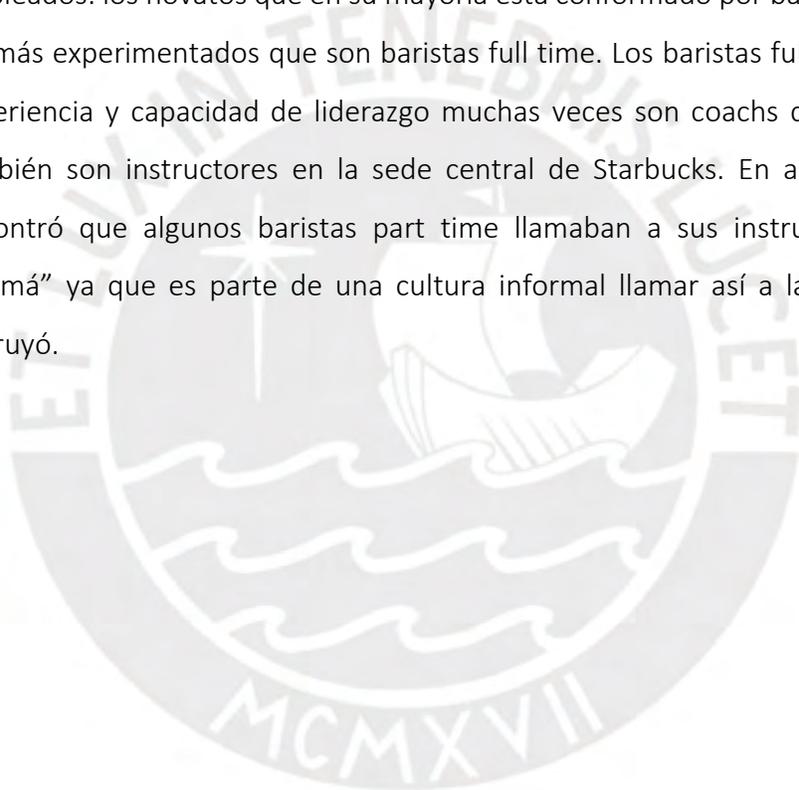
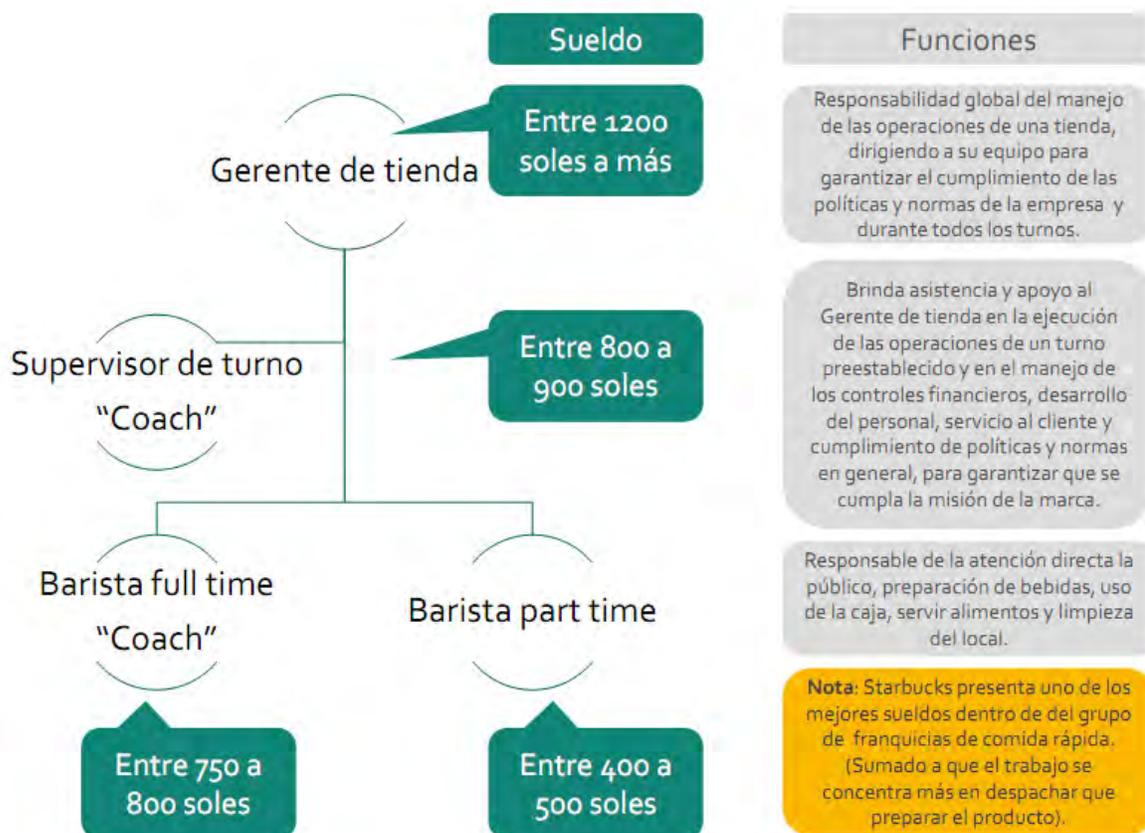


Gráfico 2: Organigrama del núcleo operativo por tienda



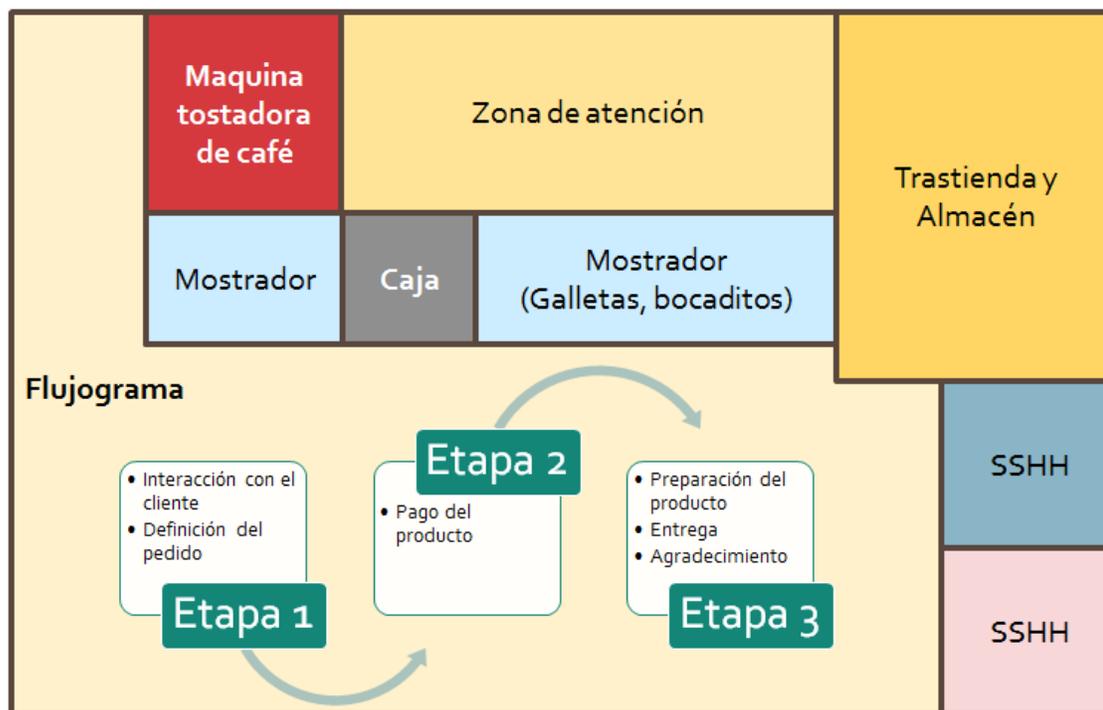
Elaboración propia

### Flujograma

#### Estándar para la atención al cliente:

En el gráfico de abajo se observa la distribución típica del espacio de los locales donde se desarrollan las diversas etapas del proceso de trabajo. El flujograma del servicio puede estar dividido en tres etapas marcadas durante el proceso de ventas de café. No obstante las actividades y funciones del núcleo operativo de las tiendas no se limitan a la venta, sino también al mantenimiento (limpieza) y abastecimiento constante de la tienda. Ello implica estar en constante limpieza del local (sala y servicios higiénicos), cargar los insumos, limpiar (y calibrar) las maquinas, etc. Estas actividades se realizan según el flujo de clientes o en horas de menor flujo.

Gráfico 3: Organigrama del núcleo operativo por tienda



Elaboración propia

Respecto al proceso de venta, la primera fase corresponde al saludo e interacción con el cliente y la definición del pedido. Toda la interacción y el servicio está pautada: desde el saludo, la toma del pedido, la preparación de la bebida, cobrar y dar el vuelto, etc. Líneas arriba se mencionó que Starbucks a diferencia de otras franquicias, la presentación y el trato con el consumidor es diferente. No existe un speech marcado ni controlado. Si bien hay un reglamento sobre el tipo de relaciones permitidas con el cliente y algunas restricciones sobre los temas de conversación que no se pueden tocar (por ej. no se puede hablar sobre temas comerciales (negocios) o información de la empresa en sí) (fuente: manual de operación). Hay un rango de libertad para que el barista pueda relacionarse de modo que no solo salude de manera mecánica y tome el pedido sino pueda acceder a información sobre el cliente, entretenerlo, etc. La empresa promueve que el empleado aprenda a “conectar con el cliente”.

Como recordaba una exempleada de KFC, ahora dependiente de Starbucks, la diferencia radica en que en los fast foods tradicionales (como Mc Donalds, KFC, Bombos, etc.) hay un speech y una regla de comportamiento marcado y controlado en el contenido y el tiempo. En Starbucks este margen de libertad permite una atención personalizada en la que se puede conocer al cliente pero también le es útil para entenderlo, fidelizarlo.

Oldenburg argumenta que las cadenas de comida rápida son inherentemente contrarias a la experiencia del 3er lugar donde prevalece un espacio de consumo con un sentido de comunidad, camaradería para relacionarse informalmente. La lógica de atención del fast food tiene como prioridad la velocidad: *eliges, compras y te vas*. Producción, servicio rápido y eficiente, como si fuese una fábrica. Pero en Starbucks sucede algo paradójico pues su modo de producción estandarizada (dependiente de máquinas, controlada en algunos aspectos del procesos de trabajo) logra ser unificada con un espacio de consumo con interacciones **espontaneas** e informales por parte del personal.

Fotografía 2: Calidad de atención



Fuente: Facebook de Starbucks Lima. 2014

Cabe resaltar que estas interacciones al no estar estandarizadas varían en tiempo y calidad (cualidad); y la relación establecida depende mucho del empleado. Durante el trabajo de campo se encontró que no todos los Starbucks desarrollan una “atención personalizada”. La mayoría de empleados se restringen al saludo y definir el pedido: “*buenos días- qué desea*”

*servirse- desea algo más?”*. Solo dos o tres veces (de las 15 visitas aprox.) me preguntaron mi nombre y se profundizó sobre mis actividades o razón de visita. Esta diferencia en el trato se explica por el nivel de flujo de clientes que tiene cada tienda, donde las interacciones y el servicio son de menor nivel en los locales que se encuentran dentro de los malls. Basta observar el flujo de visitantes en un Starbucks ubicado en un mall limeño como el Jockey Plaza, Real Plaza Salaverry o Mega Plaza un fin de semana para entender por qué la dinámica y la calidad del servicio se está orientando a ser cada vez más similar al servicio de un fast food.

Se pudo comprobar que la “atención personalizada” no es del todo eficiente ni estandarizada en las entrevistas. Se menciona que por lo general los chicos más experimentados y con mejores competencias sociales han logrado fidelizar clientes a través de un buen trato, mediante conversaciones espontaneas de cualquier tipo de tema; y en algunos casos, se logró hacer contacto para futuros trabajos. Este perfil de empleados son los mejores vendedores, y hay una percepción en algunos empleados que ellos son los que “*producen*” el tercer lugar a través de su propia atención y personalidad (un ambiente cálido, positivo), una atención donde han desarrollado una “vocación de servicio” hacia el cliente.

Resulta interesante que el saber “**conectar con los clientes**” es un punto fundamental para comprender la particularidad de Starbucks como franquicia; y que los empleados son el vehículo principal para comunicar la cultura o la identidad de la marca. Una gerente explicará lo exigente que puede ser dar esta atención para conectar...

*“Tú estás en la línea (barra de atención) y estás en el teatro, tú estás en la línea y olvídate de tus problemas. Si quieres anda atrás, nosotros somos patas, me lloras me dices qué te pasó, me cuentas cómo estás, me cuentas qué pasó y en la línea...imagínate que estás en el gimnasio, que estás relajándote, que estás en el teatro, que estás actuando, que todo brilla porque o sea, con los problemas de la línea para afuera, el cliente no tiene percibir por qué estás mal, por qué estás bien y yo creo que eso a nivel de marca nos ayuda un montón, ¿no? a Starbucks como Starbucks porque tratas bien al cliente, porque es el **tercer lugar**, pero a nivel personal yo también creo que te ayuda un montón porque te sirve como un momento para olvidarte de todo de verdad pues, no? para enfocarte en tu chamba, sí, es tu chamba pero te enfocas en pasarla bien con los demás, pasarla bien con el cliente, pasarla bien con quien está a tu costado trabajando”* [00:29:58 - 00:31:07]

Gerente de tienda. 22 años. Local: Mall)

La segunda etapa del proceso de venta se limita a la elección del producto y su pago. En cambio, la tercera etapa revela la faceta *neotaylorista* (Sartelli; 1999)) y la complejidad que presenta como proceso de trabajo, Starbucks. Como toda franquicia existe una estandarización la cual se da a través de los productos (café, bebidas, alimentos, etc.) y el servicio. Una producción estandarizada y un servicio de calidad eficiente y rápida implican el uso (indispensable) de máquinas para su preparación. La distribución del trabajo se puede dividir en dos facetas, una referida a la atención y otra a la producción. La parte de atención al cliente, como se explicó, es limitada al barista (y sus competencias sociales y carisma). Por el contrario, en el proceso de elaboración de bebidas o de comida, existe una *racionalización del trabajo* que se da en el uso y dependencia de máquinas especializadas para la preparación de bebidas. La parte operativa de cómo preparar la bebida es restringida a la máquina y al operario<sup>30</sup>.

En esta tercera etapa del proceso de trabajo, el barista se limita a reconocer el producto, la receta y operar de manera rápida y eficiente la máquina<sup>31</sup>. Uno de los entrevistados describe mejor el proceso de preparación y su rutina de trabajo con las máquinas...

*“La persona que está en el puesto más bajo es un barista. El barista prepara las bebidas mientras interactúan con los clientes. Depende del día te rotan en los puestos, entonces tú manejas la caja registradora y tú eres el que pregunta cuál es el pedido y tienes que apuntar el código para poder poner las letras si es un Franpucchino poner un “PF” por ejemplo.*

*Tienes que aprender todo esto y además la parte práctica. Que es todo esto que son todos los códigos de las bebidas y tienes que memorizarte todas las recetas que existen en este momento que entras en Starbucks. Y cuando vienen te preguntan cosas como: un cliente ha venido y ha pedido su café a tal temperatura, por ejemplo, cosas que la gente normal jamás pide. Como por ejemplo “bebida x”, generalmente*

---

<sup>30</sup> El operario se limita a conocer las recetas y algunas particularidades de la preparación según el tipo de bebidas.

<sup>31</sup> Esta perspectiva se profundiza si tenemos en cuenta que el mantenimiento de las máquinas tampoco depende de los baristas, se limitan a su limpieza. Este hecho es importante pues en el arte de preparar café el conocer y manejar la maquinaria adecuada para preparar bebidas es relevante. **Pero en un formato de preparación estandarizada no hay ningún proceso de creación, solo de reproducción.**

*cuando el shot de fresa cae en tu taza tiene como un momento en que suelta una última parte. Y hay gente que no le gusta esa partecita y tú le tienes que quitar, calibrar tus termómetros cuando llegas a la tienda. Hay unos termómetros que te dicen cuando esta la leche, cuando está el café, es bien así...*

*Entonces, todo está diseñado para que seas lo más eficiente posible. Y ahí es cuando le pides el nombre a la persona, y marcas si es sin lactosa, o descremado, o si lo quiere a una temperatura especial. Entonces la cantidad de combinaciones de bebidas que tú puedes hacer esta entre los 200 a miles (min 8). Porque hay muchas variables que tú puedes hacer. Todo el tiempo hay variables de cosas que tú puedes hacer...todo lo que es comida ya nos viene preparado. Lo que sí preparamos son las bebidas, los cafés, etc. Pero claro, los jarabes, los capuchinos ya viene en "tetra packs". Por ese lado es mucho más fácil."*

Ex barista part time. 21 años. Local: Mall

Fotografía 3: Trabajo operativo



Tecnología utilizada durante la preparación de bebidas en Starbucks

Ante la percepción de una dualidad del trabajo promovido por Starbucks, entre la visión de un trabajo operativo poco calificado y el desarrollo de habilidades blandas o competencias sociales para poder conectar con el cliente, uno de los entrevistados presentaría la siguiente reflexión sobre su trabajo:

***“Ex empleado: El trabajo en Starbucks es mecanizado en un 70%, hay máquinas para todo...”***

***Entrevistador:** Se tiende a pensar que la franquicia (fast food) es como un trabajo robotizado...*

***Ex empleado:** No estas lejos de la realidad eso sí (Min 24.30). En toda franquicia esta todo estandarizado, no puedes modificar nada, aun así el cliente lo pida. Nada cambia.*

***Entrevistador:** Entonces estarías de acuerdo en afirmar que es un trabajo mecanizado...*

***Ex empleado:** Mecanizado no es la palabra, **estandarizado**. No puedes cambiarlo, así es en Starbucks de Perú, China, Panamá, etc... Starbucks ha realizado una infinidad de productos estandarizados a partir de una misma base, el café. El otro **30% restante del trabajo** corresponde a los empleados, conseguimos que las cosas salgan bien. Las maquinas no se manejan solas, necesitas eficiencia para poder manejarlas, rapidez (Min 26-27). Necesitas tener una **vocación de servicio** definitivamente porque para atender a una persona tienes que tenerla en un servicio y lugar pulcro. En todo trabajo de turismo o de atención al cliente es muy importante.*

Ex barista part time. Edad 25 años. Local: tienda

La última cita es interesante por dos aspectos, primero porque es una primera mirada a la percepción del tipo de aportes que tiene este trabajo en los jóvenes. En este caso tiene un balance menos optimista, dejando claro que el trabajo es poco calificado. Sin embargo, como veremos más adelante, esta percepción del trabajo variará. Pero algo que no deja de resultar sugerente es el corte de análisis y el valor que le pone el entrevistado al factor humano. En el proceso de trabajo, la calidad de servicio de los jóvenes pesa 30%; pero irónicamente, este último factor depende el valor agregado de la marca. Por lo que resulta vital entender sus procesos y criterios de selección de personal.

Ante la pregunta ***¿Es Starbucks un fast food?*** Según mi opinión, la respuesta es sí. A pesar de la primera división entre marcas tipo “baratas” vs “aspiracionales”, el proceso y distribución del trabajo demuestran características muy similares en la forma de operar. Haciendo un símil, sucede lo mismo que con la preparación de hamburguesas, los insumos vienen listos, y los jóvenes son operarios de las máquinas como afirmarí Sartielli. Prevalece la imagen de una racionalización de la cocina, un control del tiempo, un control del personal y la maximización de los recursos. Lo mismo sucede con el café. Los extrovertidos baristas se convierten en operarios al momento de la preparación de productos ya estandarizados.

A pesar de que Starbucks presente grandes atributos como modelo de negocio, el empleo que promueve finalmente presenta algunas contradicciones.

Fotografía 4: ¿Es Starbucks un fast food?



### Competencias y valores de la empresa

En Starbucks el principal recurso para transmitir el concepto de la marca y la experiencia diferenciadora al consumidor es el capital humano encargado de performar el servicio. Para lograr este nivel y tipo de servicio se tiene definido: el tipo de comportamientos, habilidades y valores a desarrollar en sus empleados. A través de la revisión del manual de operaciones y Manual de desempeño para supervisores (Documentos oficial Starbucks- 2012) se definen los *“perfiles de éxito”*. Herramienta que sirve para: definir los roles y expectativas de cada puesto, calificar el desempeño, y orientar a los empleados. De esta forma, Starbucks sintetiza este perfil deseable en *“cinco star skills”* (Ver cuadro de abajo).

Antes de analizar los Star skills, vale hacer algunas definiciones previas. Respecto a la definición de competencias (skills), se manejará la siguiente definición: “(competencias) como el conjunto de conocimientos, atributos y capacidades que pueden ser aprendidos y que habilitan a las personas para desempeñar de forma exitosa y consistente una actividad o tarea” (OECD, 2012:12). A lo largo del texto nos referiremos a estas indiferentemente como habilidades o competencias. Existen diferentes maneras de clasificarlas pero para la presente investigación utilizaremos la siguiente tipología, la cual se basa en los textos de Joan Marques (2013) y Dennis Laker (2012):

- Habilidades blandas (soft skills) que implican tanto habilidades intrapersonales (conciencia y manejo de sí mismo) como interpersonales (empatía, comunicación, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, etc.)
- Habilidades duras (hard skills) que pueden ser habilidades de tipo técnicas (manejo de equipos, data, softwares, metodologías, etc.), de pensamiento (reflexión, evaluación, etc.) o de conocimientos particulares.

Al examinar los Star Skills, se deduce que Starbucks pretende desarrollar un conjunto *habilidades duras y blandas* (Marques; 2013 & Laker; 2012) específicas referidas al rubro de atención y servicio al cliente. Se promueve el desarrollo de habilidades blandas relacionadas: (1) a la comunicación y trabajo en equipo; (2) la escucha activa y empatía hacia el cliente, (3) orientación a resultados en ventas, entre otros. Un punto a analizar, pero en el que no se podrá profundizar porque no es objeto de tema en esta tesis, es la capacidad las franquicias como Starbucks para diseñar y comunicar de la manera más eficiente y estandarizada una cultura organizacional acorde con los objetivos de la empresa. Resulta destacable si es que pensamos en la forma cómo se desarrolla la cultura organizacional y la transmisión de valores en otro tipo de organizaciones como las microempresas, dónde es más arbitrario y variable en su desarrollo. Por otro lado, en Starbucks también existe, en menor medida, una búsqueda de desarrollo de *habilidades duras* relacionado a conocimientos de administración de negocios y gestión de personal, estos conocimientos se brindan a través de capacitaciones en especial al personal de mayor jerarquía.

**Cuadro 3:** Star Skills propuesto por Starbucks

1) Pone al cliente en primer lugar	Tiene un enfoque incansable con el cliente. Entiende lo que quiere y cómo brindar la mejor experiencia.
2) Trabaja bien los demás	Escucha y se comunica <b>dentro y fuera de Starbucks. Crea un ambiente de equipo positivo y productivo.</b>
3) Lidera con valentía	Asume la responsabilidad personal de hacer lo correcto y persiste en momentos en los que se presentan dificultades o incertidumbre. Se adapta rápidamente al cambio y toma decisiones oportunas y meditadas.
4) Se desarrolla continuamente	Busca continuamente oportunidades para mejorar y lograr que los demás mejoren. Lidera con confianza, honestidad y compromiso para contratar, instruir y desarrollar partners para lograr su potencial.
5) Logra resultados	Entiende lo que impulsa el éxito general del negocio y se responsabiliza por brindar resultados de calidad. Demuestra conocimiento de los productos y procesos principales para obtener resultados. Anticipa obstáculos y actúa para evitar o minimizar sus impactos.

Fuente: Manual de operaciones. 2012 Starbucks Coffee Company. Uso interno

Para lograr el **desarrollo de estas competencias**, los gerentes de tienda desarrollan diversas estrategias. Entre ellas se destaca una distribución del trabajo rotativo donde se busca identificar en qué cargos y responsabilidades resultan ser más eficientes los jóvenes a su cargo. Si bien, no es una práctica que todos los gerentes de tienda realicen, sí es destacable pues, a pesar de la corta edad de los gerentes, que puede ir entre los 22 años en adelante, algunos de ellos tienen claro los criterios y estrategias de gestión de personal. Saben distribuir las actividades necesarias para llegar a los objetivos de ventas de la tienda; identificar, orientar y evaluar el posible talento que sea valioso para la tienda, etc.

Del mismo modo, hay una intención de fomentar un *trabajo en equipo* a través de la participación en reuniones mensuales por tienda donde se tratan bastantes temas de importancia, por ejemplo, se conversa sobre las ventas, aspectos a mejorar, lo que ya se mejoró y qué hay que mantener. Según los gerentes, los chicos son libres de decir lo que

según ellos se debe mejorar y proponer ideas que sirvan para la mejora del equipo. Durante la reunión los gerentes suelen hacer alguna dinámica de integración y en algún momento se hace un compartir. Todas estas actividades como el compartir, el intercambio de información, las dinámicas y sugerencias sirven como un espacio de **integración** entre los chicos y el equipo gerencial, y ayuda a que haya una mejor comunicación y se resuelvan situaciones que pueden estar resultando incómodas.

Otro de los aspectos a resaltar es el desarrollo de valores y actitudes relacionadas a una cultura de servicio al cliente. En este sentido, varios de los empleados definieron de distinta forma el desarrollo de una *vocación de servicio* o un *sentido de urgencia*. En ambos casos, se trata de promover una *actitud proactiva dirigida hacia la atención al cliente...*

- **Entrevistador:** *a qué te refieres con el “sentido de urgencia”?*
- **Entrevistado:** *Mira, a ver te voy a dar un ejemplo para que se te haga más claro. Por ejemplo, no hay ningún cliente, y hay 3 personas abajo en la línea de counter y así no haya gente, es bueno que siempre estés haciendo algo. Entonces no hay gente pero igualito agarrar un trapito y venir a limpiar, no sé, los gabinetes, o pasarle el plumero a la chimenea... o sea siempre ver .. o en sentido contrario cuando hay un montón de gente y ves que las mesas están muy sucias o que se han acumulado vasos e ir tú y recoger sin que te diga el supervisor. Ir y fijarte si hay un montón de papeles o cosas en el baño y limpiarlos sin que te estén diciendo. O sea, tener iniciativa. Todo parte de tener iniciativa...Y esa es la gente que hace línea de carrera de forma más rápida. Los que en verdad quiere hacer línea de carrera acá...*
- **Entrevistador:** *Este concepto del “sentido de Urgencia” viene por parte tuya o es algo que a Uds. Les han fomentado? Como que les han dicho que tácitamente...*
- **Entrevistado:** *Tiene que estar dentro del perfil (buscado). Si al principio tú no tienes un “sentido de Urgencia” tan desarrollado. De hecho que te ayudan a que seas más... hay chicos que entran que al principio son un poco lentos, que con el tiempo mejoran y han llegado a ser chief supervisor o han llegado a ser gerentes de tienda. Es algo que se puede desarrollar.*

Ex barista Full time. Edad: 23 años. Local: Tienda

A diferencia de otros espacios laborales, Starbucks al ser planteado como un **empleo para jóvenes** muestra particularidades que otro tipo de empleos no tiene. Existe un énfasis en desarrollar un **buen clima laboral** a través de la complicidad, el juego y la amistad. Generándose un ambiente que linda entre el trabajo y el juego. Se promueve el trabajo como

una actividad para divertirse pero con responsabilidad. Si bien es una máxima del área de RRHH de toda empresa grande el desarrollar un buen clima laboral, en el caso de las empresas que tienen como clientes internos a los jóvenes, el tipo de relaciones que se desarrollan tiene más tendencia a ser un ambiente menos profesionalizante. Asimismo, se busca que todos realicen las mismas actividades. En *rush hours* donde el flujo de clientes es alto, por ejemplo, el gerente de tienda debe colaborar en la preparación de bebidas o la actividad que se demande para mantener el nivel de servicio esperado. Se desea conseguir la generación de confianza, y retroalimentación entre los empleados a través de una concepción de los colaboradores como una familia. Éste es uno de los recursos más interesantes para poder consolidar equipos y desarrollar procesos de capacitación.

El desarrollo de este tipo de estrategias ha permitido que a nivel local, Starbucks es reconocido como uno de los que mejor ha desarrollado esta clase de ambiente laboral según los entrevistados <sup>32</sup>, logrando convertirse en una de las principales razones por las que permanecer y elegir Starbucks. Muchos colaboradores perciben su trabajo como un espacio cálido, donde la pasan bien y se divierten.

*“Mira aquí el ambiente, y en general en todas las tiendas, el ambiente es súper alegre, súper chévere... Todos nos llevamos bien, haces amigos. Aquí de hecho he conocido a varios de mis mejores amigos que son súper importantes para mí... En 3 años, pues imagínate. Patas-patas, no? Súper patas. Son gente que ves todos los días o a veces los ves casi más que tú familia (risas). Entonces eso también hace que tu chamba sea más llevadera, que la pases bien. Que no lo veas como un “infierno” (min.9.09)*

Ex barista Part time. 24 años. Local: tienda

*{RISAS} ... me distraje un montón. Conocí gente, se volvieron mis amigos, y sin exagerar se volvieron mi familia porque los veía de lunes a domingo, descansando dos días, y los veía todos los días. Era como que llegabas a trabajar y decía quien está en línea y coincidíamos y todos nos alegrábamos, sacabas tu mandil y comenzabas a trabajar. Después empezó a entrar otro tipo de gente y ya comencé a entrenarlos, ahí entrene a Rodrigo, a otros chicos que siguen pero en otras tiendas. Y les trasmitía eso, a mí me habían enseñado que en Starbucks éramos una familia. Todo lo que a mí me*

---

<sup>32</sup> En el 2014, Starbucks ha sido reconocida por empresas como Laborum y Arellano como la mejor empresa-marca empleadora en el sector de restaurantes. Fuente: <https://www.starbucks.com.pe/oportunidad>

*habían enseñado chévere pero yo se los enseñe a ellos y les decía que tienes que amar tu trabajo porque yo ame mi trabajo al comienzo.*

Ex Barista Part time. 21 años. Local: mall

Fotografía 5: Ambiente laboral



Fuente: Facebook de Starbucks Lima. 2014

### **Starbucks como forma de empleo**

¿Qué tipo de empleo brinda franquicias como Starbucks? La inserción de la franquicia suponía un fenómeno laboral interesante, en tanto representaba un empleo que adquiría mayor popularidad entre los jóvenes urbanos como puerta de entrada al empleo formal. Las preguntas que surgían a raíz de este punto son: ¿qué clase de características e incentivos presenta como empleo formal para que tantos jóvenes se sintieran atraídos?, ¿qué tipo de perfil buscan esta clase de empresas?

Starbucks, como cualquier otra empleadora formal cumple con los beneficios sociales y laborales que el marco legal peruano exige. De esta manera, los empleados cuentan con:

1. Seguro social (EsSalud)

2. Incentivos mensuales por resultados (Bonos por cumplir o superar las expectativas de calidad de servicio y ventas)
3. Convenios Corporativos:
  - Descuentos en el consumo en otras tiendas de la corporación
  - Propinas
4. Actividades recreativas
5. Refrigerio/Prueba de productos

Sin embargo, lo que particular del empleo propuesto por Starbucks, y demás franquicias de comida y bebidas, es que tiene como público objetivo a los jóvenes entre 18 y 25 años, y de preferencia que estudien alguna carrera. Por otra parte, no exige experiencia laboral. En su página web menciona lo siguiente:

*“Si eres un joven estudiante, con entusiasmo, con ganas de conocer a mucha gente, tienes pasión por el servicio y posees habilidad para interactuar con otras personas, únete a nosotros (nuestro equipo)!!!”<sup>33</sup> (Año 2011-2013)*

Otro aspecto a destacar es el tipo de incentivos que brinda:

6. Horarios flexibles (horarios de medio tiempo, rotativos durante la semana)
7. Ambiente laboral
8. Descuentos y becas para estudiar
  - Descuento en instituciones (UPC)
  - Descuento y acceso a becas en la ISIL
9. Línea de carrera

Según la perspectiva de un empleado de RRHH, Starbucks es un empleo para gente joven debido a múltiples factores. Por un lado, el perfil de edad de los chicos que suelen ingresar en su mayoría es hasta aproximadamente 25 años. Por otro lado, la flexibilidad de los horarios es un factor determinante para jóvenes estudiantes, ya que es de gran ayuda para poder estudiar ya que la empresa garantiza no cruzar las horas de trabajo con las de

---

<sup>33</sup> En página web oficial: <http://www.s2ol.com/starbucks/>

estudio. Finalmente, se puede considerar un empleo para gente joven debido a que no es requisito indispensable la experiencia sino las ganas de aprender.

El perfil buscado por Starbucks tendrá preferencia por jóvenes con disposición de tiempo y con determinadas características y competencias sociales para la atención al cliente. El perfil ideal a contratar será un joven que muy probablemente sea aún dependiente económicamente de su familia, estudie alguna carrera, y que viva o estudie cerca a los locales. Es decir, viva en distritos como Miraflores, San Isidro, Surco, entre otros. Estas características indican que esta clase de jóvenes, muy probablemente, cuenten con un apoyo y capital social. Asimismo, la condición de ser estudiante (de instituto, universidad, etc.) es una forma indirecta de buscar jóvenes con un determinado capital cultural, lo que suma para dar una mejor calidad de servicio en las interacciones con el cliente, como el uso de un lenguaje apropiado. Definitivamente no es un trabajo para el sector juvenil más excluido, marginal y pobre de la población. Si a esto se le añade que es un tipo de marca "*aspiracional*", y el público objetivo que tradicionalmente se dirige, que son de sectores A y B; queda más claro el tipo de perfil de empleado a contratar, un perfil de joven con competencias sociales desarrolladas, y probablemente de sectores medios. Como bien lo resume uno de los supervisores más antiguos se resaltarán que el perfil buscado es una mezcla entre carisma, proactividad e *imagen*.

Al revisar las características descritas, se advierte que Starbucks plantea un empleo relativamente distinto si es que se toma como referencia los empleos formales típicos con horarios estables. Presenta una serie de incentivos que pueden resultar atractivos para un segmento de la población que se encuentra en la condición de estar *entre el estudio y el trabajo*. Asimismo, es un empleo que no exige calificación alguna (ni conocimiento, ni experiencia previa). Al hacer un recuento también de otras particularidades como la horizontalidad en el trato entre empleados, el ambiente laboral generado (entre el juego y la responsabilidad), el nivel de sueldo a pagar (un poco más del sueldo mínimo), se infiere que es un empleo diseñado (exclusivamente) para jóvenes.

#### 4.2. Transformaciones en Starbucks

Al observar el crecimiento de Starbucks como empresa en el Perú, se advierte que transcurre en una etapa de expansión acelerada, logrando insertarse en nuevos mercados a través de la construcción de nuevos locales. Por un lado, ha ampliado el número de locales en zonas laborales y comerciales tradicionales en distritos como San Isidro, Miraflores, y Surco. Y por otro lado, ha evolucionado un crecimiento aún mayor, ampliando su público objetivo, a través de la construcción de locales en malls en Lima norte, Lima sur, y Lima este. Gracias al boom de edificación de malls en todo el Perú, Starbucks como otras franquicias de comida y atención al cliente se han desarrollado notablemente. Logrando posicionarse como una marca “aspiracional” para nuevos públicos en un contexto donde la oferta de otras marcas de cafetería también se ha incrementado.

A diferencia de otras marcas como KFC, Burger King, entre otras, el concepto de la marca y la experiencia Starbucks no es el de ser una marca tipo fast food y ubicarse en el típico patio de comidas de un mall. Generar la experiencia del tercer lugar se sostiene sobre todo en la calidad de atención al cliente por parte del personal contratado. Sin embargo, en estos últimos 5 años, al igual que el perfil del público objetivo al cual apuntaba la empresa, el perfil del “cliente interno” o empleados también ha ido variando.

El gran reto de la marca, y en especial para el área de RRHH de Starbucks es cómo mantener posicionada la marca y expandirla a la vez. Respecto al posicionamiento de la marca me refiero a cómo mantener a Starbucks no solo como una empresa ejemplar en ventas, si no también cómo mantener su concepto original, como experiencia de consumo y lugar de prestigio laboral que la diferencia de los tradicionales fast foods. En un proceso de expansión acelerada y su inserción en malls en los que llegan a tener cientos de visitas diarias, la lógica de atención puede variar, llegando a parecerse más al funcionamiento de un fast food (atención enfocada más en la rapidez y poca interacción con el cliente).

Otro aspecto relevante, es que el contexto actual también presenta tensiones para la marca. La inserción de nuevas cafeterías con el mismo modelo de negocio también se han duplicado y por diversos flancos. Así se presentan marcas internacionales como “Juan

Valdez”, competencia directa y más fuerte en los malls, o cafeterías con locales que tienen la misma lógica de atención y experiencia al cliente como Hollys Coffee, o Gloria Jeans dirigidos hacia el público objetivo tradicional de la marca ubicados en San Isidro y Miraflores.

Frente a estos cambios en el entorno de la marca, la empresa ha tenido que adaptarse a través de las modificaciones de diversos aspectos de su funcionamiento como franquicia. Logrando salir airoso. Actualmente es la cafetería que más ventas presenta y posee un mejor posicionamiento como marca. Sin embargo, dichas adaptaciones presentan algunas tensiones para su reproducción como organización.

Los retos que se presentan en este contexto son bastante particulares. Estos cambios se han manifestado en **la modificación del perfil de empleado a contratar**. La necesidad de personal y el *nivel de rotación de personal*<sup>34</sup> que se había encontrado en el antiguo perfil (joven estudiante de estratos medios) ha ocasionado una modificación en la forma en cómo se concibe al empleado “ideal” a contratar, re direccionando la mirada a otro perfil de jóvenes. Del mismo modo, se han modificado algunos criterios e incentivos para plantear un tipo de empleo deseable. La modificación del perfil ideal para hacer frente a este panorama, ha producido que el área de RRHH afine un modelo de empleo deseable acorde a este nuevo perfil a contratar. Las modificaciones mencionadas han traído como consecuencia un proceso de diversificación en el público interno del universo de Starbucks. Actualmente, se puede afirmar que Starbucks está intentando cambiar la concepción del trabajo en Starbucks de “empleo de verano” al “empleo como oportunidad de desarrollo”.

Al enfocarnos en el **perfil ideal** de empleado que se buscaba la marca en un inicio, observamos que ha variado. Los criterios y procesos de selección, reclutamiento e inducción también. Si antes la marca desarrollaba un proceso de selección estandarizado a través de la ejecución de dinámicas y entrevistas masivas a cargo de psicólogos y personal del RRHH. En estos días, el principal medio de selección lo realizan los gerentes de tienda según sus propios

---

<sup>34</sup> Según las entrevistas a personal de RRHH de corporaciones como DELOSI y GNR, una de las características del mercado laboral en franquicias es que está compuesto por jóvenes que tienen una media de edad de 20 a 21 años, y que tiene una dinámica de alta rotación laboral, que fluctúa entre los 3 a 6 meses, la mayoría tiende a renunciar.

criterios y necesidades como tienda. Lo que implica que el criterio ya no se encuentre estandarizado completamente.

*“Antes el proceso de selección (por lo menos hasta el 2009) tenía como primera fase que era una dinámica en la que participaban todos los postulantes, cuando la primera parte era pasada satisfactoriamente, se pasaba a una segunda fase que consistían en una entrevista con el gerente de tienda. Actualmente consiste solo en la entrevista con el gerente de tienda.” [00:06:00 - 00:08:13]*

Gerente de tienda. Edad: 22. Tienda: Mall

Otro factor interesante es que la marca busca que el nivel de rotación de personal se reduzca notoriamente. La marca tiene el interés de retener el personal por dos factores, primero porque todo proceso de selección y capacitación resulta un costo mayor a largo plazo en tiempo, dinero, y capital humano. Segundo, porque la empresa explícitamente ha comunicado que busca desarrollar su capital humano, es decir, si se encuentra en un proceso de expansión, y con el número de tiendas que tiene actualmente, resulta vital desarrollar a su personal para que un grupo de ellos obtengan cargos de jerarquía o responsabilidad media como lo son los encargados y gerentes de tienda. Este último dato es relevante pues durante las entrevistas a los gerentes de tienda y el personal de RRHH, una tendencia es a enfatizar que se busca el **desarrollo laboral y académico** del empleado. Existe una intención de parte de la empresa que los jóvenes empleados permanezcan para hacer línea de carrera, y también puedan culminar sus carreras si es que están ligadas al sector y están interesados.

*“El objetivo principal de la empresa no es que sus colaboradores solo se queden un corto periodo de tiempo, por el contrario, en cada una de sus marcas buscan promover línea de carrera y que así sus chicos puedan seguir creciendo y desarrollándose, por este motivo prefieren ascender a sus colaboradores que contratar a gente de afuera para puestos de supervisión y gerencia.*

*Sin embargo, se tiene claro que muchos de sus trabajadores son jóvenes universitarios que posiblemente mantendrán el trabajo hasta poder trabajar en algo relacionado a su carrera y que no precisamente buscan hacer línea de carrera dentro de la marca, aun así la empresa espera que sus colaboradores se queden de un año a más y actualmente se encuentran trabajando en esto, su objetivo es que sus colaboradores se queden un año y medio.*

*Por este motivo, es que la empresa no solo necesita chicos que quieran trabajar para ser más independientes pero que en realidad no tienen una verdadera necesidad. También se busca chicos que necesiten trabajar o que realmente estén interesados en crecer dentro de la marca. Además, otro buen indicador de que el colaborador va a tener una larga estadía en la marca son aquellos chicos que buscan ingresar a trabajar para agarrar el convenio de ISIL, ya que se espera que al menos se queden los tres años que dura la carrera, lo que no es poco tiempo.”*

Personal de RRHH. DELOSI

### **Cambios en el perfil ideal a contratar, ¿un perfil homogéneo?**

Frente a estos dos factores hallados, el criterio de **selección y necesidad de personal** por parte de los gerentes de tienda y la orden de la gerencia a disminuir el nivel de rotación, Starbucks ha vivido un proceso de cambio en cuanto al perfil ideal del empleado. Si en un momento, por allá en el 2003 cuando se iniciaba la marca, el perfil ideal de empleado era el joven estudiante (con una carrera superior o técnica en proceso) que vivía o estudiaba cerca a las tiendas ubicadas en Miraflores y San Isidro con disposición parcial de tiempo para estudiar y trabajar. El mayor gancho de la marca para trabajar eran los **horarios flexibles y un buen ambiente de trabajo**. En la actualidad, como veremos más adelante, este perfil se ha diversificado de manera bastante interesante y compleja. Encontramos jóvenes, como veremos en el siguiente capítulo, que viven en distritos bastante distantes de las tiendas, y que no necesariamente estudian. Asimismo, el gancho también se ha diversificado, encontrándose que para muchos el beneficio se encuentra por el hacer línea de carrera o estudiar gracias al convenio de becas y descuentos que tienen con la ISIL y otras instituciones. Este punto es relevante, pues da indicios que este tipo de empleos dejó de ser un *empleo de verano*, un empleo de medio tiempo para algunos, sino que se convierte en un aspecto relevante para sus biografías. Así, una ex empleada comentaría sobre sus compañeros de trabajo y cómo se había modificado el perfil de empleados en Starbucks, donde señalaba su admiración por una compañera que representaba a este nuevo perfil que ingresa a Starbucks...

*E2: Esa chica estudiaba 6 cursos y vivía en el poto del mundo, no sé dónde, pero me acuerdo que vivía lejos y se iba hasta el Jockey y tenía su turno y lo hacía muy bien y*

*era súper pilas, lo máximo, de ahí se iba a estudiar, de ahí se iba a su casa, de ahí se iba a estudiar, de ahí abría la tienda, y abría la tienda, se iba a estudiar así. Yo la admiraba, le decía vas a llegar bien lejos. Yo no puedo. Y creo que llegaba a su casa y cocinaba. Y ahorita es encargada de tienda y sigue estudiando y la hizo, la hizo bien. Yo también creo que es bastante porque de ahí esta tienda y en general **Starbucks se convirtió en un trabajo para chicos que quieren a salir adelante desde abajo, chicos que de verdad necesitan sufrirla totalmente.***

*E1: ¿Ha cambiado el perfil, no?*

*E2: Si, ha cambiado bastante el perfil por eso te estoy diciendo que cuando iba a visitar a mi primo el ambiente era otro. Sin hacer racista, tú veías a los chicos que trabajaban acá cuando estaba mi primo cuando recién abrió la tienda y eran puros rubios. Eran chicos que decía "Hola como estas", ese tipo de gente. Cuando yo entre y tú entraste seguía con ese perfil, en verdad y yo les decía ¿Qué haces acá? Yo he conocido a gente de la USIL, he conocido gente de la de Lima. Tenía una amiga que hasta ahorita es mi amiga que era hija de un minero, la chica se pudre en plata, tenía un montón de plata, pero ella se **había metido porque estudiaba en la de lima, vivía una cuadra pero quería hacer algo porque paraba aburrida en su casa.** Y yo en esa época era la única que estaba mal económicamente. Todos mis amigos en esa época eran chicos que estaban de "huevin<sup>35</sup>" ahí.*

Ex barista. 21 años. Tienda: mall

Durante las entrevistas a gerentes de tienda se halló también que existe una preferencia por contratar personal que en *verdad necesiten y quieran el trabajo*. De esta forma, cuando se preguntó por la distribución del perfil de jóvenes que llegaban y los que se quedaban, según la percepción de los gerentes de tienda tendieron a responder que la mayoría que postula, entre un 60% a 70%, viene porque no necesita realmente el trabajo, son otras razones las que motivan su inserción. Sin embargo, el perfil que se tiende a permanecer más de 6 meses en el trabajo es distinto. Según la percepción de los gerentes, se calcula que el 70% de jóvenes aproximadamente permanece porque necesita el trabajo.

Se advierte por un lado, que el universo de empleados no resulta ser tan homogéneo como parecía en un principio. Ante una necesidad de personal estable a mediano plazo, el tipo de crecimiento que Starbucks vive y lo que resulta funcional al actual modelo de trabajo,

---

<sup>35</sup> Se refiere al hecho de pasar el tiempo en el trabajo.

se vive actualmente un proceso donde se busca que el perfil del empleado *sí necesite y desee el trabajo*. Una de las gerentes nos relataría sobre lo diverso de este grupo:

*Entrevistador: ¿Cuál es el perfil que buscan y cuál llega finalmente a la empresa?*

*Entrevistado: La edad de los chicos que postulan a Starbucks varía entre 18 y 22 años. El perfil de los postulantes es distinta según la zona en donde se encuentra la tienda, en tiendas ubicadas en distritos de nivel socioeconómico más elevado como Surco, por ejemplo, llegan muchos chicos que en realidad no necesitan el trabajo y que están en busca de cómo ocupar su tiempo de vacaciones. Se considera que la estadía de estos chicos por la marca va ser corta ya que verdaderamente no necesitan el trabajo, además se intuye que no son chicos que están acostumbrados a trabajar ni tienen vocación de servicio, los cuales son requisitos fundamentales para el trabajo. Por otro lado, están los jóvenes que sí necesitan el trabajo porque se pagan los estudios, se mantienen solos, buscan acceder a los convenios de educación de la marca o que sienten la necesidad de contribuir con algo en casa. [00:22:20 - 00:26:00].*

Gerente de tienda. 22 años. Local: Mall

Si realizáramos un símil de lo que está sucediendo en Starbucks bajo una **lógica de mercado**, (1) la redefinición de criterios del empleado a contratar y (2) el rediseño de incentivos del tipo empleo a promocionar por parte del ofertante, se puede entender como una modificación de la oferta de trabajo para un tipo de *cliente interno*<sup>36</sup> distinto. En otras palabras, lo que está ocurriendo es que la oferta de trabajo propuesta por Starbucks ha dejado de ser tan atractiva a mediano plazo para el público objetivo de jóvenes que se tenía en un principio como perfil a contratar. En este caso, nos referimos a los jóvenes estudiantes de estratos medios que comúnmente vivían o estudiaban cerca los locales tradicionales y que no tenían una necesidad fuerte de mantener el trabajo. El empleo para este segmento de jóvenes terminó siendo concebido como un “empleo de verano”, un empleo durante las vacaciones o de corto plazo para financiar gastos menores relacionados al autoconsumo y el entretenimiento. Esto provocó que el nivel de rotación sea alto. Cabe subrayar que el nivel de rotación de personal en esta industria en general es bastante alto por la condición y tipo de necesidad que tienen los jóvenes contratados. Al tener en cuenta el nivel de rotación de

---

<sup>36</sup> Por cliente interno me refiero al público objetivo que se tiene como empleados potenciales o deseables para la marca. Este término será usado constantemente.

personal, y la necesidad mayor de contratar personal para abastecer a un mayor número de tiendas, Starbucks ha propuesto y “retocado” con algunos incentivos el mismo tipo de empleo pero a un tipo de cliente interno distinto, a jóvenes con mayores necesidades, deseos de estudiar y desarrollarse. En otras palabras, se ofrece el mismo producto, en este caso, el mismo tipo de empleo pero para un público con expectativas de empleabilidad menores y deseos más intensos de desarrollarse. De esta manera, el “empleo de verano”, ahora quiere proponerse como el “empleo como oportunidad”. De hecho, el propio gerente de RRHH de Starbucks en el 2015 expresó que una de las estrategias de Starbucks como marca empleadora se llama “Oportunidad”.

*“El mensaje es muy potente porque nosotros no queremos transmitir que somos un lugar donde alguien entra a trabajar solamente, sino un lugar donde tienes la oportunidad de **conocer personas, generar impacto y hacer una línea de carrera**. Esa es nuestra palabra: **oportunidad**. Por eso queremos que las tiendas sean nuestra principal fuente de reclutamiento...La empresa busca, para mucha de las posiciones vacantes, tener al equipo interno como la primera opción. Para ello, su equipo ha mapeado el talento en los 1.000 colaboradores que tiene en tiendas.”*

Fuente: Gestión. 17/10/2015. Carlos Bravo<sup>37</sup>, Gerente de RRHH de Starbucks

Haciendo una analogía entre la lectura “Lessons from Starbucks”<sup>38</sup> (Walker & Debusk; 2007) que analiza la transformación de la cultura organizacional de Starbucks en USA basada en valores compartidos de los empleados a un lógica de orientación de comportamientos

<sup>37</sup> La historia de Carlos Bravo es un caso de éxito respecto a lo que línea de carrera se refiere. Comenzó como barista y actualmente es gerente de RRHH de la empresa. Es el caso vivo de gestión de capital humano que realiza línea de carrera hasta uno de los más altos puestos.

<sup>38</sup> Starbucks solía ser una empresa que se basaba en un compromiso y cumplimiento de un conjunto de valores y normas comunes de manera transversal a la organización. De esta manera, era una fuerza laboral relativamente homogénea en su procedencia y en sus personalidades. Sin embargo, al expandirse la empresa, el proceso de trabajo se “taylorizo”. La organización dejó de lado los valores comunes para su reproducción para empezar a aplicar nuevos mecanismos de control convencionales (como las visitas sorpresas del cliente secreto que comprueban la calidad del servicio/producto), vigilancia (constante supervisión y sanciones arbitrarias del administrador como autoridad local, supervisión del coach hacia los varistas, cámaras de vigilancia) y recompensa hacia los trabajadores como el método **del palo y la zanahoria**. De esta manera, la reproducción de la empresa deja de basarse en un “Control Normativo” o una cultura compartida y una identificación fuerte que implicaba el uso de rituales, símbolos y procesos de socialización por parte de la empresa. Starbucks ahora reproduce sus rutinas laborales en base a un sistema de castigos, **control y recompensas** donde la cultura organizacional presenta una relación más distante y menos legítimas con sus empleados no se cumple lo que promete en un inicio, un espacio laboral que permita la realización de sus empleados. Se ha ido creando brechas dado que al tener dos mecanismos de control (Etzioni, 1975) uno normativo (valores comunes) y otro de sanción y recompensa, entre estos se tienden a crear contradicciones en la organización, deslegitimándose entre ellos.

basado en un método llamado “el palo y la zanahoria”, es decir, en una lógica de trabajo basada en incentivos y castigos. Lo que se advierte para el contexto limeño es que si Starbucks reprodujera la lógica o el juego *del palo y la zanahoria*, donde la zanahoria es el incentivo para guiar la conducta o el gancho para retener al personal, se puede afirmar que el gancho que *significaba la flexibilidad de horarios es un motivo que está siendo desplazado parcialmente por la línea de carrera*. Este cambio de “zanahoria” nos indica que el perfil de los empleados se está modificando, pasando de ser una marca compuesta de estudiantes-trabajadores de estratos medios a la de jóvenes trabajadores que quieren ser estudiantes a la vez. En otras palabras, se ha empezado a definir como perfil a contratar los jóvenes con mayores necesidades y deseos para poder retenerlos más tiempo.

Por otra parte, dentro de la **heterogeneidad** de perfiles y condiciones de los jóvenes que componen las tiendas, también se observa una **homogeneidad** en tanto a que sus sueños y deseos de poder estudiar alguna carrera para desarrollarse profesionalmente más adelante.

## Capítulo 5: Hallazgos

### 5.1. Sobre los empleados entrevistados:

Durante el trabajo de campo, que se realizó durante el mes de julio y agosto del 2015, los criterios de la muestra se fueron flexibilizando en tanto se observó durante las entrevistas y visitas a los locales de Starbucks que nuestra hipótesis se iba respondiendo sin necesidad de tener en cuenta el criterio 1 (ver cap. Metodología). Este criterio fue considerado en tanto buscaba comprobar el nivel de heterogeneidad entre los empleados donde se consideraba evaluar aspectos como nivel educativo, centro de estudios, ocupación de los padres, y residencia. En un primer momento se presupuso que los jóvenes tenían un perfil relativamente homogéneo de acuerdo a la localización del local y el perfil requerido según el público objetivo al cual estaba dirigido el servicio (ej. Público A-B y C-D).

Sin embargo, se encontró durante las visitas a locales ubicados en San Borja, Surco, Miraflores y Jesús María que los jóvenes empleados provenían de diversos distritos de Lima, a veces bastante alejados de su centro de trabajo y con perfiles socioeconómicos diversos.

Por tal razón se consideró que no era necesario visitar la totalidad de locales propuesta en un inicio, ya que se confirmó la heterogeneidad de perfiles socioeconómicos aún en los locales que tenían como público objetivo el segmento A-B. Asimismo, se debe tener en cuenta limitantes como tiempo y recursos. Otro limitante es que la metodología aplicada fue “bola de nieve”. Por otro lado, cabe resaltar que con los demás criterios presentados en el capítulo de metodología, sí lograron ser cumplidos en su totalidad, se sobrepasó la cuota de entrevistados propuesta y el tipo de cargos se completó.

En el cuadro de abajo se presenta la distribución de entrevistados a los que se logró acceder. La mayoría de entrevistas duraron entre 50 minutos a una hora. Se subraya que hubo un grupo menor de entrevistas que tuvieron una duración menor, o la entrevista se realizó de manera entrecortada. Estas entrevistas no se han tomado en cuenta para el análisis de la matriz ni para la muestra final. Las entrevistas a las que me refiero se ejecutaron en un primer momento del trabajo de campo y se realizó como cliente. No obstante, la información que brindaron fue muy relevante para poder diseñar más adelante los criterios de selección de la muestra. Un factor que dificultó el trabajo de campo es la política de privacidad y seguridad de la tienda, que es bastante rigurosa. Por lo que no se podía intercambiar tarjetas y/o teléfonos.

Para la muestra final, se tomó en cuenta un total de 17 entrevistas. El grupo más difícil de acceder fue el de mayores de 25 años y esto se explica porque el grueso de la población de empleados está entre los 18 y 24 años. Este dato confirma que este empleo es la puerta de entrada para muchos jóvenes.

La mayoría de entrevistados fueron baristas part time (10 entrevistas), que como hemos visto en el organigrama es el segmento que compone la mayoría de la fuerza operativa de cada local. Dentro de la muestra se consideró trabajar con ex baristas, este punto fue interesante para el estudio dado que no necesariamente existía un sesgo de una percepción negativa entre los que ya no laboraban; si no que, en algunos casos tenían un percepción positiva del trabajo y además contaban con una mirada histórica y más reflexiva que los entrevistados más jóvenes sobre la organización y sobre su propia trayectoria laboral.

**Cuadro 4:** Muestra final de entrevistados

Cargo	Entre 18 a 20		Entre 21 a 24		De 25 a más		Total general
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Barista Part time	2	1	1	2			6
Barista Full Time	2						2
Encargado de tienda					1		1
Gerente de tienda				1		2	3
Ex Barista Part time	2				1		4
Ex Barista Full time				2			2
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

Elaboración propia

**Cuadro 5:** Tipo de Locales visitados

Tipo de empleado	Mall	Tienda	Total general
Barista Part time	3	3	6
Barista Full Time	2		2
Encargado de tienda		1	1
Gerente de tienda	1	2	3
Ex Barista Part time	2	1	3
Ex Barista Full time	2		2
<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>17</b>

Elaboración propia

**Aspectos generales: familia, estudios y residencia,**

La mayoría de entrevistados se encuentran estudiando carreras técnicas o universitarias muy diversas. Solo dos entrevistados no se encontraban estudiando, pero al preguntársele por sus proyectos a futuro existía la máxima de poder estudiar alguna carrera, sea con un descuento en la ISIL, o en alguna otra institución. Este dato debe subrayarse ya que el aspecto académico más adelante se presentará como una variable eje para comprender el sentido del trabajo, la condición de ser o no estudiantes y el perfil de la carrera que siguen son aspectos a considerar.

Cuando se profundiza en los centros educativos en los que los jóvenes estudian, nos da un primer indicio sobre la desigualdad de condiciones de los entrevistados. Existe un grupo que proviene de universidades privadas variadas (PUCP, USMP, Ricardo Palma) donde las pensiones cuestan de 700 a más soles mensualmente. Por el otro lado, existe un grupo de estudiantes de institutos con carreras técnicas con un pago de pensión más variable entre S/.250 más en institutos como Profesional Air, Cepeban, Cordon Bleu, ISIL, entre otros. Estos jóvenes en su mayoría siguen carreras técnicas relacionadas al rubro del servicio y atención al cliente o a la administración (administración hotelera, gastronomía, hotelería y turismo). Por el contrario, el grupo de estudiantes universitarios provienen de las más disímiles carreras que muchas veces poca relación tienen con el rubro<sup>39</sup>. En relación a la determinación y/o vocación que los jóvenes expresaron frente a su carrera, es variable, no es una determinación definitiva, algunos mencionaron que encontraron el camino o su vocación cuando ingresaron al trabajo.

**Cuadro 6:** Nivel educativo de los entrevistados según cargo

Cargo	Desea estudiar algo	Estudiante Instituto	Estudiante universitario	Egresado universitario	Total general
Barista Part time	1	1	4		6
Barista Full Time	1	1			2
Encargado de tienda			1		1
Gerente de tienda		1	1	1	3
Ex Barista Part time		1	1	1	3
Ex Barista Full time		1	1		2
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

Elaboración propia

<sup>39</sup> Dentro del conjunto de carreras que los empleados universitarios siguen son: Psicología, Periodismo, Lingüística, Ing. Agrícola, Comunicaciones, Derecho, Arte.

Cuadro 7: Carreras de los entrevistados

Carreras	Desea estudiar algo	Estudiante Instituto	Estudiante universitario	Egresado universitario	Total general
Administración	1		1		2
Administración de hotel & Restaurante	1				1
Gastronomía		2			2
Hotelería & Turismo				1	1
Marketing		1			1
Otras carreras no relacionadas al rubro	0	2	7	1	10
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

Elaboración propia

Respecto a la composición familiar de los informantes, en algunos casos viven en una familia nuclear; en otros casos, el joven cuenta solo con el soporte de uno de los padres o de algún familiar. El número de hijos por familia fluctúa entre los 2 a 5 hijos. Cabe señalar que no se encontró ningún caso en los que los jóvenes vivieran como independiente. Por lo que se puede afirmar que la mayoría de jóvenes tienen algún tipo de soporte económico y/o emocional con sus padres y de alguna forma se encuentran en camino hacia la independencia económica.

Llama la atención las ocupaciones de los padres, donde sí se encuentra heterogeneidad. En un grupo, un tanto minoritario los padres cuenta con carreras universitarias como contadores, dentistas, profesores, entre otros. Un segundo y mayoritario grupo de padres tienen ocupaciones técnicas como mecánico automotriz, secretaria, ebanista independiente, modista, etc. Asimismo, en varios casos la madre tiene como principal ocupación ser ama de casa y ocasionalmente genera ingresos a través de diversas labores como ventas o algún servicio.

Otro aspecto interesante para comprender el nivel de heterogeneidad entre los empleados de Starbucks es el distrito de residencia la cual es dispersa. Si bien la mayoría vive

en distritos de Lima “Tradicional y moderna”<sup>40</sup> como San Borja, San Miguel, Pueblo Libre o Jesús María, existe un segmento que vive en distritos periféricos como San Juan de Miraflores, Chosica, o el Callao. También se encontró personas de provincia que vivían solos alquilando cuartos. Cuando se preguntó a los empleados por sobre el perfil de sus compañeros de trabajo también se reafirmó que este universo era bastante diverso, que no era extraño encontrar jóvenes que viven en distritos lejanos a las tiendas, y uno de los motivos era porque probablemente o estudiaban cerca al local o porque existían facilidades de movilidad (transporte público) para regresar a sus hogares. Se deduce que hay un grupo de muchachos que se desplazan largas horas para poder trabajar, lo que también repercutirá en sus gastos para transportarse.

**Cuadro 8:** Distrito de residencia vs Distrito del local de trabajo

Distrito-Residencia	Distrito –Trabajo							Total general	
	Jesús María	Miraflores	Pueblo Libre	San Borja	San Isidro	San Miguel	Surco		No menciona
Callao	1					1			2
Chosica							1		1
La Molina							1		1
La Victoria	1								1
Miraflores		1							1
Pueblo Libre			1						1
Salamanca						1			1
San Borja				2					2
San Miguel						1			1
Santa Beatriz								1	1
SJM					1		1		2
Surco					1				1
No menciona				1	1				2
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>17</b>

Elaboración propia

A partir de variables como la ocupación de los padres, la condición de los jóvenes como estudiantes, y el distrito de residencia de los jóvenes se intuye que la mayoría de

<sup>40</sup> Lima Moderna y Lima tradicional son categorías utilizadas por Arellano para dividir y clasificar los distritos de Lima según nivel socioeconómico y estilos de vida. En este caso, solo estamos utilizando los términos para indicar la localización geográfica del distrito.

familias provienen de estratos medios y medio bajos. Durante la narración de los jóvenes se pudo interpretar la desigualdad de capacidad económica de las familias por la distribución de sus gastos. Algunos informantes destinan parte de su sueldo para apoyar a su familia y/o pagarse sus carreras. Mientras que en otros casos, los padres financiaban los estudios y la manutención completa de los jóvenes. Es decir, el nivel de necesidad económica es variable. Asimismo, durante las entrevistas también se mencionó casos de jóvenes que eran padres de familia. En el caso de la muestra, solo un personal era padre y era gerente. Cuando se realizó la entrevista al personal de RRHH se preguntó por cuántos eran padres de familia y afirmó que este segmento es aún una minoría en el universo de empleados en general de DELOSI. A partir de estos primeros hallazgos, podemos afirmar que no estamos hablando de jóvenes en extrema pobreza, sino con un moderado y variable nivel de necesidad económica y con una diversidad de capitales desarrollos, entre ellos el capital social y cultural. Se deduce que el universo de jóvenes que laboran en Starbucks es relativamente heterogéneo a nivel socioeconómico.

### **Buscando chamba**

Uno de los objetivos secundarios de la investigación era comprender la percepción del mercado laboral para comprender parcialmente las razones del porqué preferir trabajar en una franquicia. Se mencionó que el mercado laboral para jóvenes en el Perú se caracterizaba por ser un mercado insuficiente y desigual en su acceso. Frente al fenómeno del ingreso de franquicias, me llamó la atención por qué los jóvenes optaban por esta clase de empleos cuando se desarrollaban discursos descalificativos hacia esta clase de empleos. De esta manera, una de las secciones de la entrevista se destinó a entender la percepción del mercado laboral y su proceso de inserción.

Diez de los diecisiete entrevistados confesaron que Starbucks ha sido su primera o segunda experiencia laboral. Cabe resaltar que entre los que afirmaron ser su segunda experiencia laboral, la mayoría había tenido una estadía corta (3 meses aprox.) en un puesto similar (por ej. empleo de medio tiempo en Cineplanet, meseros en Bombos, o empleados en un call center). Por lo que podría considerarse a Starbucks como su primer empleo formal de mediana duración. En relación al resto de entrevistados que eran mayores, de 20 a más

años, Starbucks representaba su 3er o 4to empleo, y presentan una trayectoria laboral similar, empleos de relacionados al servicio y atención al cliente, probablemente en el mismo rubro, provenientes de otros fast foods. Este último hecho vale subrayar pues son jóvenes que si bien han cambiado de empresas, no han cambiado esencialmente su función. En algunos casos se ascendió de cargo pero al traducirlo en ingresos, la retribución tampoco es notable al ver los sueldos. La gran mayoría de entrevistados inició su trayectoria laboral a los 18 años. Los jóvenes entrevistados de condiciones socioeconómicas más precarias comenzaron antes de los 18 años en empleos informales y temporales como mozos en buffettes, payasitos, o asistiendo a sus padres en el trabajo.

Entre los más jóvenes (entrevistados entre 18 a 20), al preguntarles sobre su percepción y conocimiento sobre las características de las plazas de trabajo para jóvenes en el proceso de búsqueda, se demostró que existía un desconocimiento parcial sobre a qué tipo de empleos podrían acceder. Dentro de su abanico de opciones, primaba los empleos relacionados a la atención al cliente, y en especial las franquicias. Sin embargo, no presentaban una marcada preferencia por algún tipo de marca. La búsqueda de trabajo es un tanto arbitraria, se postula a varios lugares y se queda en lo primero que se encuentre. La mayor fuente de información es por amigos, y pares contemporáneos. El segundo lugar es internet pero no resultó tan eficiente para conseguir trabajo. Pocos son los casos en los que los padres asesoran directamente a dónde y cómo insertarse laboralmente a los jóvenes. De esta manera, el capital social fue relevante o para acceder a una entrevista o para enterarse de una convocatoria laboral.

*“Empiezo a trabajar por necesidad para aportar con la universidad. Empiezo a mandar mi CV a todas las tiendas de ventas (min. 8)... Nunca había hecho un CV y mi hermana mayor me dio el suyo como referencia. Saqué copia y lo repartí a todas las tiendas. La mayoría de tiendas de ropa como Quicksilver, Nike, Adidas pagan bien pero ofrecen trabajos de full time y ganan como 2000 soles.*

Entrevistado Part time. Tienda tipo mall

En el caso de Starbucks, el capital social se vuelve más enfático dado que los entrevistados gerentes afirmaron preferir jóvenes referidos de sus empleados, ya que consideran que uno suele recomendar a alguien en quien confía, con un carácter o valores

similares para el trabajo y posiblemente con un **habitus** implícito que le facilitará trabajar. Sin embargo, el capital social no es el único medio pero sí parece ser el más popular y efectivo.

### ¿Por qué trabajar en Starbucks? ¿Por qué no un chifa?

El factor más inmediato y común para trabajar entre los informantes es el poder generar ingresos, no se observa tanto una motivación clara basada en la vocación, ni un proyecto a futuro (como hacer línea de carrera) o adquirir alguna competencia específica por ejemplo). El segundo motivo para trabajar fue el adquirir algún tipo de experiencia laboral. Esto se da, sobre todo, en los más jóvenes. En el caso de los baristas mayores, sí hay una decisión más marcada por Starbucks porque comparan sus trabajos anteriores con otros factores como la paga o el ambiente laboral.

Dentro de esta ignorancia entre los informantes más jóvenes, el mundo de las franquicias de comida rápida parece ser un mundo relativamente cercano y atractivo como consumidores o como simple peatones de la ciudad. En los casos de los chicos que viven fuera de Lima (ej. Chosica, Huaral, etc.), perciben a las **franquicias** como marcas reconocidas, que desempeñan procesos más rigurosos de ingreso pero a la vez que estaba dirigido para jóvenes, empleos donde no requieren experiencia laboral previa.

De alguna manera el prestigio y el concepto de las marcas de franquicias desarrollan un impacto positivo como fuente de trabajo. Yendo al caso específico de Starbucks, algunos entrevistados mencionaron que dentro de sus percepciones iniciales eran ver a Starbucks como un espacio de desarrollo, poder aprender algo de una marca grande. En los informantes que estudiaban carreras como gastronomía, hotelería o administración, se expresó el deseo de trabajar en estas franquicias pues consideran un espacio de aprendizaje ligado al rubro de sus profesiones o también pues podrían validar sus primeras prácticas en esta clase de empleos.

Otros informantes confesaron ser admiradores de la marca, su referente estaba basado en la experiencia que habían tenido como consumidor y el posicionamiento de la marca como una empresa socialmente responsable, con un ambiente acogedor para el

consumidor, y muy probablemente también para los empleados, con una calidad de atención y servicio distinto a otros espacios de consumo de bebidas y de comida rápida. De esta idea se desprende además que es una de las mejores franquicias para laborar dado que la gente que acude es más educada, pareciese es más tranquilo y el trabajo no es tan demandante y exhaustivo como en otras cadenas como KFC, Mc Donalds o Burger King donde la dinámica de la atención realmente es la de un fast food e implica otras actividades como cocinar.

No todas las razones se basaban en un criterio de percepción de la marca. También existen entre los informantes razones prácticas relevantes, en especial, en aquellos que estudian. Uno de los factores más relevantes para preferir las cadenas de comida rápida, y no otro tipo de trabajos, como puerta de entrada al mundo laboral es la **flexibilidad de tiempo**. El fast food, y en este caso Starbucks, al proponer **empleos de tipo part time con horarios rotativos semanales** posibilita el desarrollo de una dimensión sumamente importante para esta clase de jóvenes. El poder llevar a la par sus estudios superiores y el trabajo. El trabajar supuestamente solo entre 3 a 6 horas diarias, 19 horas semanales, de forma rotativa, la **flexibilidad de tiempo** brinda la ilusión al joven de ser dueño de su propia rutina, el poder negociar sus horas de acuerdo a sus necesidades e intereses semana a semana. Este elemento resulta atractivo para jóvenes que recién se inician, donde la carga laboral se asume como menor (4 horas de trabajo) a la de un trabajo para adultos.

*La principal razón para elegir Starbucks es porque era un empleo de medio tiempo para tener ingresos propios. Pienso quedarme en Starbucks solo mientras esté estudiando, hasta que termine el instituto. Me quedaría a trabajar máximo como Full time. (Tiene de referente la trayectoria laboral de su primo). Me gustaría seguir trabajando hasta terminar mis estudios, subir a full time y poder entrar luego a D'gallia y poder pagarme mis estudios. Podría estudiar de noche en algunos días (si es que fuera full time). (min.24)*

Barista Part time. Estudiante de gastronomía. 18 años

Otra de las razones prácticas está en la búsqueda de experiencia laboral, se asume que el trabajar en una franquicia resulta más beneficioso dado que tendría algún peso posterior en la consideración de su CV. Aspecto que luego sería desmitificado. Trabajar en un fast food solo resulta útil si es que vas a otro fast food confesaría un ex empleado que

ahora es chef. Finalmente, otra causa a preferir Starbucks es porque la paga es relativamente mejor dentro del conjunto de empleos disponibles para jóvenes<sup>41</sup>.

#### Distribución del tiempo y espacio en los jóvenes

A pesar de los horarios atípicos que Starbucks propone, la distribución de tiempo y espacios en la rutina de los jóvenes demuestra que éstos no limitan su atención y energía al trabajo. Varios de ellos han logrado armonizar su condición de empleados part time, y hasta en algunos casos como empleados full time, con otras actividades tan demandantes de tiempo como los estudios. Este nivel armonización entre el estudio y el trabajo varía dependiendo del nivel de relevancia y carga académica que los jóvenes brindan a su carrera.

**Gráfico 4:** Distribución de tiempo y espacio en los empleados



Elaboración propia

En el gráfico anterior se visualiza las diversas actividades y roles que los jóvenes cumplen durante su estancia en Starbucks. Se observa una distribución desigual de horas permanencia

<sup>41</sup> En el conjunto de sueldos brindados por las franquicias de comida, los más bajos se encuentran en las franquicias de comida rápida como Mc Donals, Burger King, KFC, entre otros. En segundo lugar, con un relativo mejor incremento del sueldo están las marcas “aspiracionales”. En este segundo grupo, el nivel del salario varía un poco más, dependiendo del tipo de labor a realizar y otros factores como el acceso a propinas. Por ej., en Chillis un joven tiene ingresos más altos porque es servicio al cliente, y a ello se suma las propinas. En el caso de Starbucks los ingresos son menores pues es un autoservicio.

según tipo de espacio. El espacio que menos permanecen los jóvenes es el hogar. Por el contrario, el primer lugar se disputa entre el espacio laboral y el académico. Esto varía dependiendo de la condición de empleados, si deciden ser empleados part o full time. En tercer lugar se ubica la categoría “otras actividades” donde se incluye el desarrollo de otros roles y actividades que se van incrementando conforme los jóvenes adquieren mayor capital social y económico. Algunos entrevistados confesaron que con un incremento en sus ingresos, también hubo una relativa mejoría de su estilo de vida. Si bien el sueldo de un part time es bastante limitado, para aquellos casos en los que son dependientes de sus padres respecto a vivienda y educación, el dinero está destinado para su autoconsumo, pudiendo satisfacer algunos pequeños gustos. De este grupo, algunos entrevistados confesaron que pudieron inscribirse con el dinero en un gimnasio, en un taller de teatro, estudiar inglés. Cabe destacar que estas actividades no son tan frecuentes durante la semana, se asistía una o dos veces por semana como máxima.

*“Empecé a estudiar en las noches de 6:30 a 10:30. Me ponían turnos (en Starbucks como part time) de 8:30 a 12. Y decidí mejor quedarme de largo hasta las 5:30 pm (como empleado full time) porque vivo lejos. Tengo un horario fijo por lo que estudio (de 6:30 a 10:30 pm). Trabajo 3 días, apertura, solo los fines de semana cierro tienda. Trabajo 48 hrs a la semana repartidas en lo que ellos puedan decidir. 3 días laboro 10 horas al día, para descansar 2 días.*

*Me demoro en viajar entre 1.5 a 2 horas. Me levanto a las 5:30m, llego a las 8 y me voy a las 5:30 pm, llego a estudiar a las 6:30 pm y salgo a las 10:30 pm; y a las 12:30 pm llego a mi casa. Solo 3 días duermo 5 horas y las demás sí me voy de largo, descanso normal. (Min. 35-38).*

Barista full time. 21 años. Local: Mall

El desarrollo de otras actividades, implica también el desarrollo de otros roles sociales de interés de los jóvenes como salir con sus parejas (independizarse), o amigos. Este último rol, el de la amistad, resulta interesante resaltar, pues se halló algunos casos en los que los jóvenes congeniaban tan bien con los compañeros de trabajo que salían luego del trabajo. Muchos así, lograron desarrollar fuertes lazos de amistad durante su estadía.

A partir de la descripción de la distribución de actividades y espacios de los empleados, se desprende que sus rutinas son bastante dinámicas y variables semana a

semana. En una constante negociación y valorización del tiempo, eligiendo entre el estudio y el trabajo en aquellos empleados que estudian. Se genera una tensión cuando los jóvenes no logran organizarse y/o armonizar el sentido de sus rutinas diarias a un objetivo mayor. La flexibilidad del tiempo en esta clase de empleos se presenta como un factor contradictorio en las rutinas de los jóvenes. Así, se desprenden los casos exitosos basados en los que logran armonizar sus rutinas entre el estudio y el trabajo; versus aquellos que no logran organizarse, y se encuentran desenfocados, atendiendo más los estudios pero sin poder resolverlos.

*“...trabajo 4 días y descanso 3. A veces bueno, a veces no mucho porque a veces choca con mis horarios de estudios y tengo que terminar rápido mis labores o pedir permiso y decir que tengo un trabajo y no puedo faltar. No es que siempre va a estar dispuesto para mí el horario. La mayoría estudia, siempre uno tiene que hacer sacrificios. Siempre salgo un poco antes, media hora antes. (min.27)*

Barista part time. 18 años. Local: Tienda

## 5.2. El sentido del trabajo: Tres tipos ideales

En un primer acápite del capítulo 5, se presentaron las características generales de los entrevistados con la finalidad de poder exponer las diversas condiciones socioeconómicas de los informantes. Esta primera parte, responde parcialmente nuestra segunda hipótesis relacionado al perfil de los empleados que conforman Starbucks. Por otro lado, la presente sección tiene como objetivo central corroborar a la primera hipótesis y responder la pregunta central: ¿es Starbucks un empleo de verano? & ¿Cuál es el sentido del trabajo? Para ello se ha sistematizado los hallazgos en *tres tipos ideales* de empleados. Se analizará la divergencia que existe entre los tipos ideales a través de la operacionalización (ver cap. metodología) de nuestras categorías de análisis referidos al concepto de *sentido del trabajo*. Asimismo, dentro de esta sección se examinará diversos ítems correspondientes a la entrevista (véase temas como: motivaciones, y expectativas para laborar específicamente en Starbucks, el nivel de satisfacción con el trabajo, significado e importancia del trabajo, aportes, sueños y proyectos a futuro, entre otros). Finalmente, se intentará una explicación a partir de la abstracción de las diversas categorías de análisis.

Durante la sistematización y análisis de la información recogida en la matriz, se encontró dos variables relevantes para comprender la divergencia y complejidad de los sentidos de trabajo entre los entrevistados. La primera variable está relacionado a la categoría de **(1) “Necesidad”**, que está ligada a la *necesidad económica* del trabajo. Sin embargo, se halló varios niveles y una diversidad de sentidos en la forma cómo es concebida ésta por los entrevistados. Ésta primera categoría está más relacionado al análisis y la percepción de los jóvenes sobre su situación y su agencia. Es decir, al comprender el sentido de la *necesidad enunciada*, podemos abordar la percepción de parte del joven sobre su propia condición, la posibilidad de realización de sus sueños, los planes de acción a realizar; y el lugar que ocupa el trabajo en todo este análisis.

La segunda categoría, y que posiblemente subyace a la primera, es la **(2) condición o no de ser estudiante**. Se encontró que una de las variables más relevantes para poder diferenciar los sentidos de trabajo en los jóvenes en esta clase de empleos era si estudiaban. Al parecer, el proyecto académico cumple un rol muy importante. De esta manera, la *tipología de empleados* estaría clasificado por la condición del entrevistado de ser estudiante superior o el deseo de serlo y el nivel y tipo de necesidad.

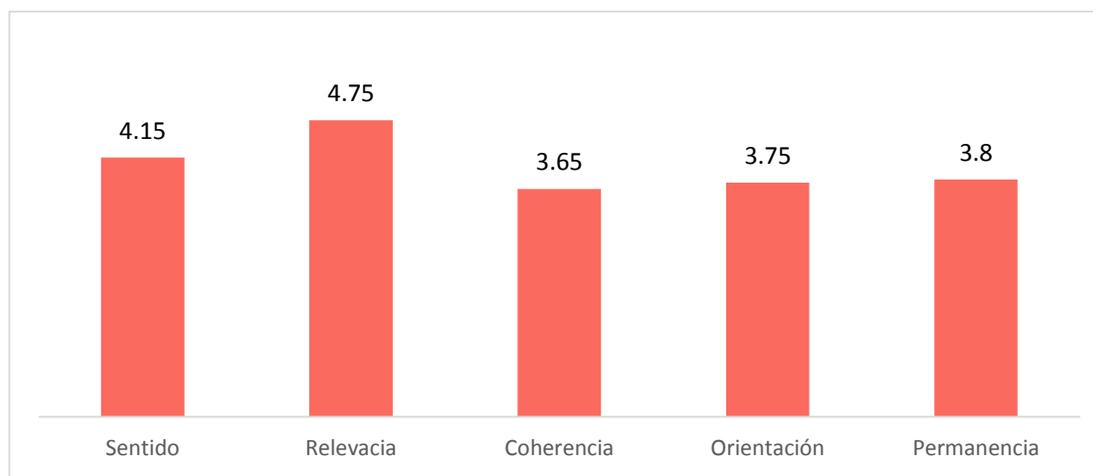
**Gráfico 5:** Tipos ideales de empleados según nivel de necesidad y condición estudiantil

Perfil A: Necesitan el trabajo y desean estudiar	Perfil B: Necesitan el trabajo y estudian	Perfil C: No necesita el trabajo y estudian
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad alta del trabajo</li> <li>• Línea de carrera</li> <li>• Relevante por vocación</li> <li>• Empleo a mediano plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad intermedia del trabajo</li> <li>• Pago de educación y Gastos personales</li> <li>• Empleo entre mediano y corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesidad dle trabajo</li> <li>• Ingresos para gastos personales</li> <li>• Empleo a corto plazo</li> </ul>

Elaboración propia

Perfil A: Necesidad alta. “Trabajo por necesidad”

Gráfico 6: Perfil A



Fuente & Elaboración propia

El **Perfil A** hace referencia al grupo menos privilegiado que no tiene la posibilidad de estudiar por el momento. Por lo general, este grupo trabaja por una fuerte necesidad económica, sus ingresos se distribuyen entre el poder aportar en los gastos del hogar (ej. pago de luz, agua, y compensar algún otro gasto de urgencia) y el ahorrar para poder estudiar algo. Se entiende la valoración hacia este trabajo sea relevante en tanto significa no solo su fuente de ingresos principal, ya que no recibe casi ningún aporte económico familiar, sino que también puede ser concebido como una **oportunidad** de dos formas. La primera es el acceso a hacer línea de carrera en un empleo formal. Pasar a ser encargado de tienda implicaría casi duplicar su sueldo de part time. El otro sentido de oportunidad aún más importante es la de acceder a una beca o algún descuento en alguna carrera técnica en alguna institución, principalmente la ISIL, con la que Starbucks tiene convenio. Luego de una cantidad de meses acceden a este beneficio que es entendido como uno de las principales estrategias de RRHH para promover el desarrollo y atraer la atención de este perfil de jóvenes.

El nivel de coherencia entre el trabajo y las demás dimensiones de su vida como, por ejemplo, la vida familiar es positiva comúnmente. El trabajo de alguna manera permite el desarrollo de las otras dimensiones de la vida diaria, permite ser reconocido en el hogar, sea por su aporte económico o por el esfuerzo que notan sus padres para desarrollar una rutina con horarios atípicos<sup>42</sup>. Asimismo, el trabajo permite en estos casos acceder al proyecto educativo. El trabajo juega un papel relevante, permite desarrollo de otras dimensiones de la vida, y, de alguna manera, también les brinda un camino a seguir o aspirar.

Algo similar sucede al analizar el nivel de orientación del trabajo. Cuando se pregunta por los sueños y proyectos futuros del individuo se encuentran están muy ligados en el mediano plazo al trabajo dentro de Starbucks. La tendencia en este grupo es a querer hacer línea de carrera y a la par poder seguir una profesión. Esto implica por lo menos quedarse 2 o 3 años, si es que desean una carrera técnica. Algo que confirma lo relevante de este trabajo para los muchachos es que algunos estudian carreras ligadas al rubro (por ej. administración, marketing, etc.). Sin embargo, a pesar del alto nivel de relevancia y orientación que pueda tener en el presente este trabajo, en el largo plazo, el empleo en Starbucks tiene una posición de ser un empleo temporal, un medio para la realización de otros proyectos que abarcan otro tipo de esfuerzos y recursos, como el poder poner un negocio propio, tener un empleo mejor remunerado relacionado a una carrera superior. Cabe señalar que estos sueños no se limitan a lo laboral, sino que conjuga con el desarrollo los otros hitos hacia la adultez. Como el poder independizarse con la pareja. O el poder mejorar la calidad de vida familiar a través de una mudanza.

Finalmente, ¿cómo es desarrollado el sentido del trabajo en este grupo? Se puede afirmar que este trabajo es experimentando **como una oportunidad y como un reto**, en tanto no solo se busca permanecer sino también ascender dado que los ingresos como part time son limitados para el contexto y los diversos proyectos a los que se aspira emprender. Se desarrolla por lo general una visión positiva e instrumental hacia el trabajo desde la perspectiva de Blanch (2003). Es decir, se percibe y vive el empleo con una necesidad pero

---

<sup>42</sup> El reconocimiento familiar del trabajo en los jóvenes es un evento que se da transversalmente en los tres perfiles.

combinada con un variable nivel de satisfacción y vocación. Esto ocurre porque en esta tensión entre la necesidad por el trabajo, la búsqueda por ascender y posicionarse dentro del equipo laboral, los valores que promueve la empresa son vividos de manera más intensa en pro de ser reconocidos y promovidos.

Un barista, el cual no estudia actualmente, en su búsqueda por ascender para poder conseguir más ingresos para apoyar a su familia y a la par acceder a una beca en la ISIL. Nos relata su análisis sobre su posibilidad de ascender respecto a la de sus compañeros basado en el desarrollo de los valores y competencias propuesto por Starbucks (Starskills)...

*Entrevistado: Ahorita, el más indicado es el que está, se podría decir en rango para poder ascender, sería Diego por el primer lugar, vendría Joel, vendría yo y vendría Miguel.*

*Entrevistador: ¿Por qué?*

*Entrevistado : ¿Por qué Diego en el primer lugar? porque Diego desde un comienzo comenzó a hacer sus cosas bien, hacía todo lo que se pedía pero no le tomaba interés al trabajo, o sea, como para ascender... Pero hacía todo su trabajo bien, llegaba puntual, todo. Joel más por el tiempo, él tiene más tiempo que nosotros y como que ya conoce muchas cosas que a veces nosotros todavía no conocemos.*

*Entrevistador : ¿Cómo qué?*

*Entrevistado: Como el tema de sacar la venta diaria, este, más referida a la marca ¿no? ... Y es como que ya, como tiene más tiempo, como que a los que recién entran le preguntan y más que nada es eso. Y de ahí vengo yo, que no me quiero quedar atrás tampoco ¿no?*

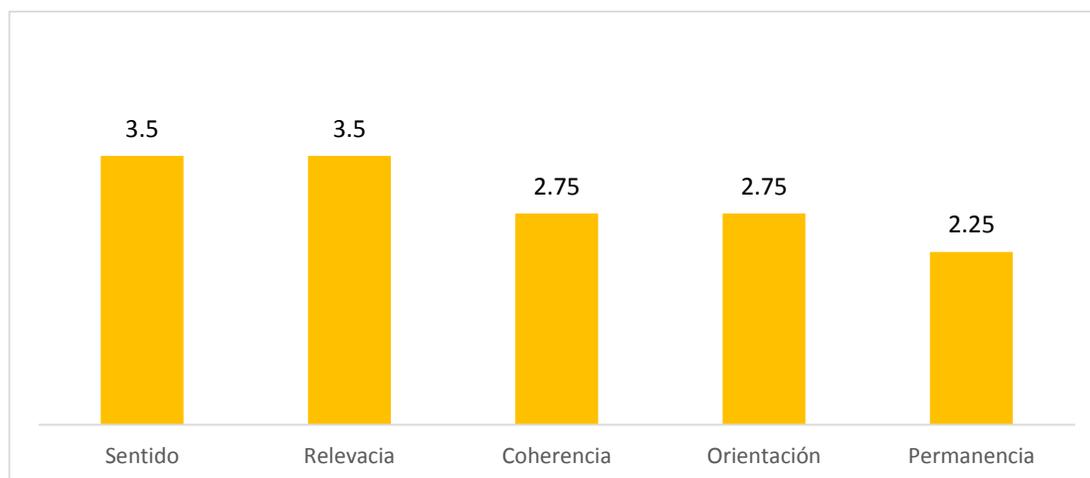
*E1: ¿Tú qué crees que has desarrollado más ahorita? O sea, ¿cuál es tu fuerte frente a tu competencia como Diego? Diego en ¿qué destaca?, en empatía, me imagino.*

*E2: Claro, en lo que es empatía, se pone en el lugar de los demás, recién está trabajando en lo que es **liderazgo**. Lo que yo, o sea, lo que ahorita sí me toma, lo que sí me está costando es tener liderazgo, o sea, de poder liderar, sí puedo pero como que cuando yo recién entraba era juguetón, me jugaba me bromeaba con todos y como que me veían como un amigo y ahora para poder poner un tema de liderazgo y pegarle de encargado, me dicen "tú tienes que creértela que eres encargado". Entonces, como que a veces uno le dice una cosa y como que piensan que estas bromeando y todo, pero ya lo he ido trabajando, lo he ido desarrollando poco a poco y como que ya es otra cosa, pues, ya lo estoy manejando un poco mejor ese tema. En lo que pienso que me desempeño más es lo que soy, me siento yo como si fuera un poco más rápido, tengo mayor rapidez, mayor eficacia y pienso que tengo, tengo mayor comunicación con los demás partners.*

Barista full time. 19 años. Local: mall

Perfil B: Necesidad intermedia, “entre el estudio y el trabajo”

**Gráfico 7:** Perfil B- necesidad intermedia



Fuente & Elaboración propia

El **perfil B** también trabaja por necesidad económica, pero es una necesidad relativa. La condición de muchos jóvenes en este grupo es el de ser estudiantes de institutos o universidades y empleados a la vez. Cabe resaltar que la mayoría de empleados de Starbucks se encuentran en este grupo según mi percepción. Irónicamente representa a la vez el perfil más heterogéneo y complejo.

El ser estudiantes no implica necesariamente una mejor situación socioeconómica que la de sus pares del perfil A. Esto se confirma al ver la distribución de sus gastos de los informantes. Los gastos están destinados para apoyar a sus padres en parte del pago de su propia educación, sea aportando en una parte de la pensión o a través de la compra de sus propios materiales de estudio (incluyendo pasajes, comida, etc.). El nivel de aporte que los jóvenes realizan para su educación varía de acuerdo al nivel de necesidad económica. Por otro lado, el restante de sus ingresos es destinado a su autoconsumo que incluye ropa, el plan del celular, y salidas con los amigos. Resulta interesante subrayar cómo existe una priorización en los gastos, al igual que en el primer grupo. Prevalece el interés por pagar aspectos relacionados a la educación, y en segundo plano los gastos referidos auto

consumo<sup>43</sup>. Hay un matiz estratégico en la forma en cómo distribuyen los gastos tanto en el primer como segundo tipo ideal.

En este sentido, la importancia del trabajo resulta aún relevante en tanto significa una fuente de ingreso para continuar con el proyecto educativo. Sin embargo, al ahondar en el nivel de coherencia que tiene esta clase de empleos con las otras dimensiones e interés del sujeto, hallamos que existe una contradicción, lo cual tendrá una repercusión en la forma en cómo se concibe el trabajo.

El nivel de coherencia y el nivel de orientación variaran de acuerdo a **cuánto sientan que su carrera está ligada al trabajo** en especial. De ahí que para los que estudian carreras afines al rubro de restaurantes-retail como Administración, gestión, Hotelería y turismo, marketing, entre otras carreras ligadas al desarrollo de negocios de servicio al cliente, vean con mayor optimismo la duración de su estadía en Starbucks (hasta la posibilidad de hacer línea de carrera). Situación distinta es el grupo de chicos del Perfil B que estudian carreras, la mayoría provenientes de universidades, no ligadas al sector como: Derecho, Psicología, Arte, etc. En este caso, la motivación a hacer línea de carrera es menor, como también el tiempo que piensan permanecer (aunque existen excepciones como el caso de los gerentes). El perfil B de empleados que estudian carreras no afines tienden a concebir el empleo a entre el corto y mediano plazo (entre 6 meses a un año aproximadamente) pero no necesariamente lo sienten como insatisfactorio y/o menos importante. Pueden estar igual de motivados que los del Perfil B con carreras afines o los del Perfil A pero **por otra clase de factores** como: el **ambiente laboral**, los amigos del trabajo, o **aportes** como el desarrollo de competencias que ellos reconocen haber desarrollado, entre estas: el aprender a trabajar equipo, la responsabilidad, etc. **(Ver gráfico)**

Al comprender la divergencia de puntajes según nuestras categorías de análisis, el sentido del trabajo oscila entre un sentido instrumental y, en menor medida, un sentido

---

<sup>43</sup> En el caso de estos jóvenes hay un interés por mantener un estilo de vida y una condición como estudiante

positivo hacia el empleo. Por lo general, este tipo ideal experimenta el trabajo como un soporte para poder desarrollar otros aspectos de su vida. Su atención está más enfocada en su carrera y no tanto en el trabajo. Sin embargo, esto no excluye que este tipo ideal presente cierto nivel de aceptación y disposición hacia el trabajo. Es decir, no descarta que se viva el trabajo con cierto sentido de vocación. Se observó en algunos casos, el desarrollo de una vocación hacia el servicio hacia el cliente, en especial, en el caso de los chicos que estudian carreras ligadas al rubro. Sin embargo, esta vocación puede expandirse también a los jóvenes con carreras ajenas al rubro, y esto es porque durante su estadía algunos desarrollan una *cultura de servicio al cliente que es concebida como un aporte*<sup>44</sup>. Esta cultura es promovida por la marca. Este fenómeno es transversal a los tres perfiles como más adelante veremos, y es una de las razones por las que el trabajo es vivido de manera positiva a pesar de otros factores en contra.

Queda claro que para la mayoría que conforma el tipo ideal B, el trabajo es una fuente de ingresos hasta que terminen su carrera o hasta que sus padres logren costearla por completo. En este tipo ideal se prioriza a nivel identitario el rol del estudiante sobre el empleado. Por esta razón, se presenta un nivel bajo de coherencia y orientación, este empleo es temporal, pensándose permanecer entre el corto y mediano plazo. Se confirma, aún más, al preguntársele por sus sueños a futuro en los que se menciona el poder conseguir un empleo mejor remunerado y ligado a su carrera. Esta respuesta se repite hasta en los jóvenes con carreras ligadas al rubro, en los que se enfatiza más el laborar como independiente o trabajar en una organización que exija un nivel mayor de calificación como un hotel o restaurante de alta cocina.

Uno de los entrevistados que estudia cocina actualmente expresa claramente esta idea del trabajo como medio y el lugar que ocupa en su trayectoria al contarnos sus proyectos y sueños...

---

<sup>44</sup> Se encontró entrevistados que mencionaban que uno de los aspectos a destacar del empleo en Starbucks era la capacidad para comprender al cliente, conectar con él y en el mejor de los casos, satisfacerlo. Este tipo de competencias buscadas por Starbucks, muchas veces es vivida como un aporte o un aprendizaje para sus jóvenes colaboradores.

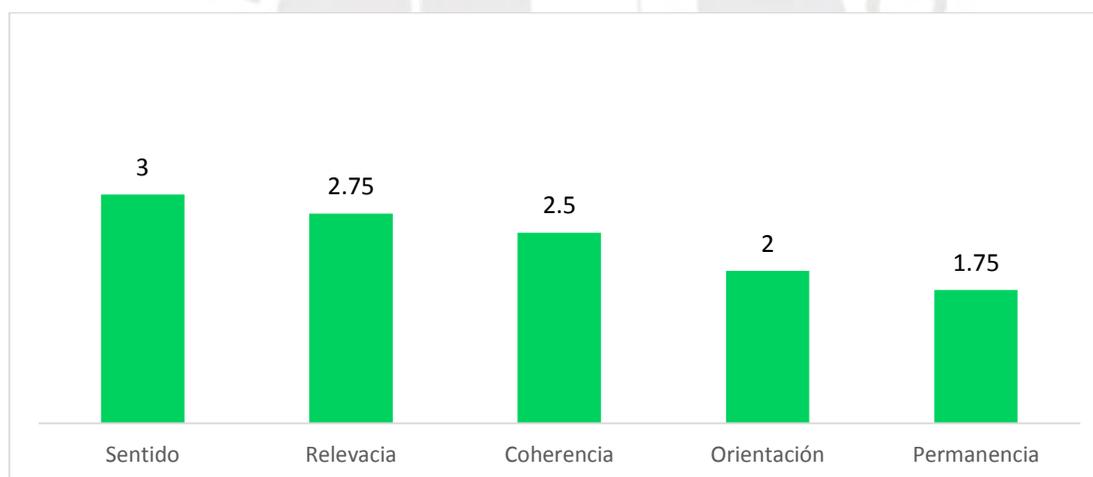
*“Necesitaba un trabajo de medio tiempo. Porque yo no podía estar todo el día, porque tenía que estudiar. Pero mi papa no quería, me decía: yo no quiero que trabajes, quiero que te enfoques en tus estudios”. (Y yo le respondía) “pero papá un empleo de medio tiempo y mejor sí es que tiene que ver con alimentos. Y pucha, como mi primo trabajaba en Starbucks y me paso la voz que están haciendo entrevistas... Pero yo ya estaba buscando chamba como panadero, pastelero..., pero pucha no me atracaban, no sé porque no me atracaban... no, no, está muy joven, decían”*

*La principal razón para elegir Starbucks es porque es un empleo de medio tiempo, para tener ingresos propios. Pienso quedarme en Starbucks solo mientras esté estudiando, hasta que termine instituto. Me quedaría a trabajar máximo como Full time. Me gustaría seguir trabajando hasta terminar mis estudios, subir a full time y poder entrar a D’gallia y poder pagármelo. Podría estudiar de noche en algunos días... (min.24)*

Barista Part time. 18 años. Local: tienda

Perfil C: Necesidad baja o nula, “un empleo de verano”

**Gráfico 8:** Perfil C-necesidad baja o nula



Fuente & Elaboración propia

Por último, el perfil C hace referencia al segmento más “privilegiado”. Son aquellos jóvenes que pueden estudiar sin aparente urgencias económicas. La mayoría cuenta con el apoyo económico y emocional de sus padres respecto a su educación y otras dimensiones de la vida social. El tipo ideal C suele buscar un trabajo durante las vacaciones. La mayoría de estos chicos suele presentarse en tiendas en zonas socioeconómicas medias, medias altas y

en su gran mayoría son chicos que no han trabajado antes. Cabe destacar, que algunos de ellos terminan quedándose un poco más de lo que planearon en un primer momento debido a que “se enamoraron del trabajo”.

Se deduce que estos chicos no necesitan el trabajo por fuertes razones económicas. Son razones de corte personal las que movilizan a este perfil para que trabajen, sus motivaciones son distintas a las de sus pares. Resulta revelador que el trabajo no se limite a un medio de ingresos, es decir, deje parcialmente su carácter instrumental para mezclarse con otros sentidos. Dentro de este grupo se genera formas curiosas de entender el significado de trabajar. Si bien no son exclusivas a este grupo, sino que son transversales a los tres perfiles, sí se puede afirmar que es más marcado en este segmento. De este modo, se halló que el conseguir un trabajo resultaba relevante para la autopercepción que tienen los jóvenes de sí mismos, es decir, fortalecía aspectos relacionado a su propia autoestima. En las citas que nuestro abajo, llama la atención que en ambos casos señalen la edad de los 18 años como una edad hito para pasar a ser un “agente social competente”<sup>45</sup>, sea para liberarse del yugo del control parental; o por el contrario, intentando aligerar la carga económica que supone para sus padres.

Liberación del yugo familiar...

*“Yo apenas cumplí 18 años. Lo primero que hice, en esa época los menores de edad no teníamos DNI, no? Me volví loco y dije voy a hacer todo lo que un adulto hace. Entonces saque mi DNI, estudié manejo para conseguir mi breveté al toque. Y conseguí un trabajo porque en verdad quería demostrarles a mis papás que podía hacerlo. Porque siempre había estas discusiones clásicas de “Ah, tú vives bajo mi techo”, y entonces les dije “ya, yo voy a trabajar y te voy a demostrar (risas) que puedo trabajar”. Y es curioso porque por ejemplo en esa época, no sé cómo estará ahora, mucha gente que trabajaba en esa época en Starbucks en verdad lo hacía más por probárselo a sus padres que por necesidad porque el sueldo es muy bajo...”*

Ex barista. Lingüista. 21 años. Local: mall

---

<sup>45</sup> Adulto como agente social competente en diferentes ámbitos como ciudadano, ente productivo económico, padre de familia, etc.

## Aligerar la carga familiar...

*“En realidad siempre he querido trabajar, desde que cumplí 18 en diciembre del año pasado, siempre he querido trabajar. Porque no me gusta la idea de que mis papas me compren cosas. Yo siempre quise... o sea me pagan la universidad y todo. Pero yo ya no quería pedirles más de eso porque siento que ya es bastante. Entonces quería darles ese tipo de ayuda. Pagando mis cosas, mi comida, así. (min.1) No completa pero ayuda un poco. Entonces, primero estuve trabajando en verano en Cineplanet que fue horrible...”*

Barista part time. 19 años. Periodista. Local: tienda

Respecto a la distribución de gastos, el dinero recibido es destinado en su mayoría para gastos personales, se da los primeros pasos hacia la independencia económica y en algunos casos hacia el ahorro. En el caso del perfil C los ingresos son destinados para autoconsumo en su mayoría, en algunos casos mejorando su estilo de vida. A pesar de ser poco el monto, algunos logran comprar bienes o cumplir deseos que en ese momento o sus padres no podían o no quería financiar, por ejemplo, estudiar en un taller de teatro, ir al gym o acceder a un plan de celular de 100 soles.

*“Me sentía millonaria porque me “pagaba” la carrera (con la beca que no necesitaba), salía a comer, era mi vida yo manejaba mi vida, era mostro, me sentía chévere. Pero me enfermé y dije ya no puedo, me sentía cansada.”*

Ex barista Full time. 21 años. Local: Mall<sup>46</sup>

A diferencia de los dos grupos anteriores, en los que la relevancia del trabajo estaba matizada por un factor instrumental, la pregunta que surge es qué otros factores podrían resignificar el trabajo en sujetos con esta condición. Como hemos visto, sus “necesidades son distintas”. La valorización del trabajo en este grupo es bastante variable, para algunos es un “empleo de verano” que poco o nada aporta a su biografía; mientras que para otros resulta ser un empleo significativo o relevante, con un especial énfasis en la carga afectiva que le tienen a la marca, su equipo de trabajo; y el tipo de aprendizajes que se lleva como experiencia laboral.

---

<sup>46</sup> El contexto de esta ex barista es particular, consiguió una beca en la ISIL. Sus padres podían pagarle el instituto. Sin embargo, la ex barista lo pagaba a través de su buen desempeño académico y laboral.

La valorización del trabajo presenta un **alto nivel de variabilidad** en el perfil C. Y se explica por distinto nivel de involucramiento de los jóvenes con sus pares y el nivel de compromiso con la marca y el servicio. El perfil C puede ser dividido en dos grupos. Un primer grupo que valora el trabajo porque en el proceso de su estadía ha desarrollado una vocación y gusto por el trabajo. Al igual que en el perfil B, un grupo de jóvenes desarrollan una cultura de servicio, un gusto por dar una buena atención y otros aspectos relacionados al trabajo. Asimismo, valoran el haberse desarrollado como personas. Frente los retos y situaciones que le impone la dinámica del negocio y los valores de la marca, como ser extrovertido, atento con el público, o desarrollar un sentido de urgencia. O también el poder integrar un equipo y hacer amigos. Algunos jóvenes rescatan esta perspectiva positiva.

De esta manera, se observa que el trabajo es concebido de forma significativa en la biografía de los empleados, percibiendo el trabajo como un aporte:

*Me gusta bastante conectar con las personas, que haya perdido mi problema de timidez, me gusta. (risas)... No es que haya aprendido absolutamente todo de las cosas que puedan existir en todos los Starbucks del mundo. Hasta donde yo se me va bien, me gusta, me gusta hacer sentir bien al resto. Así que el ambiente ayuda un montón para saber si que te quieres desarrollar aquí.*

*Creo que sin contar mi yo... de 5 años en Disney, creo que ha sido la experiencia más bonita de mi vida hasta ahora. O sea, es muy genial trabajar acá. No sé por qué me gusta tanto trabajar acá y la gente tampoco entiende tanto por qué yo tampoco era una persona, sí era sociable pero la timidez me ha impedido varias cosas. Me ha permitido desarrollarme bastante. Mis amigos del cole, ellas por ejemplo, me dicen como que: ¡wao!, me alegra verte así porque ya has superado un montón de cosas, esto te ha ayudado bastante. Mis padres me ven mucho más responsable. Excepto con estadística que es el curso que jale... Me he organizado mejor... (min. 22-24)*

(Barista Part time. 19 años. Local: tienda)

Por el contrario, el segundo grupo del Perfil C son aquellos que vive el trabajo como un “empleo de verano”, un empleo de corto plazo. Si bien pueden acoplarse al grupo, no busca ni un desarrollo profesional ni personal. Su interés está más enfocado probablemente en sus estudios o en otras dimensiones de su vida; y el trabajo ocupa un lugar secundario en sus vidas, como una fuente de ingresos prescindible. Según los gerentes entrevistados, este segmento representa actualmente una minoría, es evitado de ser contratado pues se busca

un perfil con un mayor nivel de rotación, y es un mayor costo a la empresa. Asimismo, una tendencia es que la mayoría de este grupo tiende a estudiar carreras no ligadas al rubro.

Al analizar en general el nivel de coherencia y orientación de los jóvenes del tipo ideal C, se advierte un bajo nivel de relación con el trabajo. La mayoría de jóvenes de este perfil tiene como gran proyecto finalizar su carrera, consideran tener mejores expectativas laborales en un futuro cercano, muchos están a la espera de llegar a las prácticas pre profesionales. La mayoría de jóvenes en este perfil no sobre pasa los 22 años, dado que al ingresar al 6to o 7mo ciclo de su carrera, ya inician sus prácticas pre profesionales o dedican casi toda su atención a la carrera. Se repite la idea que es un empleo temporal pero a diferencia del resto, este es de corto plazo. En el caso de los jóvenes que llegan a ascender no es por un tema de decisión propia, sino porque la organización los promueve y convence de seguir.

Sin embargo, al analizar y comparar las categorías de *sentido* (3) y *relevancia* (2.75) con los otros perfiles, se observa que son puntajes “neutros” y no necesariamente con una perspectiva totalmente negativa del trabajo (ver gráfico: perfil C). Si bien se encontró variabilidad en el nivel de relevancia y valorización en este perfil. A pesar de ser un “empleo de verano” para muchos de este perfil, el trabajo no es vivido como un sacrificio, ni castigo necesariamente. Pero tampoco es vivido como la fuente máxima de su vocación personal. Tampoco es un trabajo con un fuerte sentido instrumental, dado que el nivel de necesidad económica no es alta. Lo particular de este tipo ideal se exhibe al profundizar sobre el tipo de significado que otorgan al trabajo, lo que significa este trabajo como aporte en sus biografías y como espacio laboral.

Existe una construcción de sentido a partir de un lado afectivo, Starbucks como un lugar de aprendizaje, un cariño al primer empleo. Sin embargo, se subraya que la visión más optimista del trabajo en este perfil es concebirlo como un desarrollo no referido a un desarrollo profesional, sino como un desarrollo personal, el desarrollo de relaciones sociales más fuertes como la amistad, la complicidad o también el desarrollo de valores asumidos como personales pero que están íntimamente ligados a los valores propuestos por la

empresa, como el trabajo en equipo, la empatía, la responsabilidad, y el liderazgo. De esta manera, Starbucks se concibe como un espacio laboral un espacio de responsabilidad pero también como diversión, que también puede llegar a ser un espacio donde se pueden despejar y dejar por un momento sus preocupaciones de lado. Otro punto a señalar es que a diferencia de los otros dos perfiles, donde el trabajo adquiere un mayor peso y valor por la dependencia de financiamiento hacia otras dimensiones de la vida del joven, en este caso, el trabajo, se resignifica a partir del mismo. Es decir, la relevancia y significación se desarrolla a partir del valor que encuentran al trabajo en sí.

De este modo, una de las entrevistadas, que actualmente sigue una carrera no ligada al sector de restaurantes en una universidad privada con el cargo de gerente de tienda comenta lo siguiente:

*“Me quedé en Starbucks por cómo es Starbucks...me quedé porque entré en un ambiente muy bonito, tenía cuatro horas de turno y me quedaba seis u ocho, me encantaba estar en ese lugar, era súper amigable...”*

*Yo creo que en verdad un barista lo aprende todo en la cancha; o sea, yo cuando entre a Starbucks para ser te sincera no tendía, ni hasta ahora, no tiendo ni siquiera mi cama, no levantaba en mi casa pero ni un plato, o sea, a mi todo me hacían y hasta ahora en mi casa todo me hacen pero yo en mi chamba soy otra, si yo me tengo que trepar en una escalera de 10 metros para limpiar la luna más alta, o sea, lo hecho y lo hago -¿Por qué? ¿Por qué esa diferencia? - **Porque te enseñan**, bueno en mi casa porque he tenido la comodidad de eso, mi mamá toda la vida ha sido ama de casa y toda la vida me ha hecho todo. **Es mi chamba y yo tengo que rendir por lo que me dan. Sí, es un sentido de responsabilidad.** Yo creo que la gente no llega con eso, tú se lo pones, el mismo equipo lo forma.*

*Yo creo que mi chamba sigue siendo igual de importante pero ya más por un tema de fidelidad con la empresa. O sea, yo creo que la empresa me ha dado tanto y ha sido tan flexible conmigo para ayudarme a estudiar, para etc., de cosas; ya es un tema de compromiso, yo no voy a dejar de chambear bien porque me quiero ir nada más, si me tengo que ir, cuando me tenga que ir, lo quiero hacer bien.” [00:53:45 – 00:5:00].*

Gerente de tienda. Edad: 22 años. Local: Mall

### ¿Si te fueras de Starbucks mañana, qué te llevarías? Los aportes del trabajo

Una de las preguntas finales a modo de reflexión en las entrevistas realizadas fue sobre los aportes del trabajo y el tipo de competencias que ellos consideraban haber desarrollado para estar a la altura del puesto. Se pudo recoger una diversidad de perspectivas positivas en su mayoría. Algunas más intensas que otras, dejando entrever el fuerte impacto que tenido Starbucks en su trayectoria laboral, y en sus biografías. Los diversos aportes reconocidos por los entrevistados han sido re agrupados en el cuadro de abajo.

Esta sección se decidió poner como un sub capítulo aparte dado que dado que las respuestas fueron transversales a los tres tipos ideales. Es decir, se repetían en varios perfiles. Los aportes que se resaltan en esta sección no están estrictamente relacionados al trabajo pero sí tiene un impacto positivo en su concepción. De este modo, el balance final una percepción positiva del trabajo.

El cuadro de abajo intenta ordenar el impacto del trabajo en tres dimensiones generales en los jóvenes: (1) la dimensión laboral, (2) Dimensión extra laboral, que incluye otros roles y dimensiones eje de la vida como la familia, los estudios, y las relaciones sociales; y por último, (3) el aporte general a la biografía y trayectoria laboral del joven.

**Cuadro 9:** Aportes del trabajo

Dimensión impactada	Tipo de aporte	
Dimensión laboral	Desarrollo de habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidades de comunicación</li> <li>● Cultura de servicio</li> <li>● Sentido de urgencia</li> <li>● Conocer al cliente</li> <li>● Liderazgo</li> <li>● Habilidades para la gestión y trabajo en equipo</li> <li>● Trabajo bajo presión</li> </ul>
	Desarrollo de habilidades duras	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento sobre la producción de Café</li> <li>● Conocimiento sobre temas relacionados a la administración de un negocio relacionado a la comida y servicio al cliente (ej. realización de inventario,</li> </ul>

		manejo de caja, etc.) en los cargos altos como gerente y encargado de tienda.
	<b>Otros aportes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir experiencia laboral. Llenar mi CV.</li> <li>• “Mi primer trabajo”</li> </ul>
<b>Dimensión extra laboral:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiar</li> <li>• Estudios</li> <li>• Pares</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conozco gente interesante</li> <li>• Un círculo de amistades, soporte emocional, un espacio de recreación y liberación de problemas cotidianos.</li> <li>• Reconocimiento de mis padres</li> <li>• Realizar mis primeras practicas pre profesionales</li> </ul>
<b>Biografía - Personalidad</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perder la timidez</li> <li>• Soy más organizado con mi tiempo, con mi dinero.</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Liderazgo / Proactividad / Orientación a resultados</li> <li>• Fortalecí mi vocación (Cultura de servicio)</li> <li>• Oportunidad de crecer laboralmente</li> <li>• Oportunidad de terminar una carrera</li> </ul>

Elaboración propia

Respecto a la dimensión laboral, el principal aporte identificado es el desarrollo de competencias. En este caso, se ha dividido entre competencias blandas y duras.

En el caso de Starbucks existe un desbalance de desarrollo de habilidades blandas sobre las duras, dado que su principal finalidad es dar una atención al cliente y vender. De esta forma, el desarrollo de habilidades de comunicación, como la escucha activa, la empatía, son aspectos que logra consolidar en la mayoría de sus empleados. En cambio, las habilidades duras, normalmente son desarrolladas en los empleados de cargos de mayor jerarquía pues asumen más responsabilidad de gestión de personas y administración del producto. Resulta interesante cómo estas competencias que reconocen los jóvenes estar en proceso de aprendizaje y/o incorporación, coinciden con los valores o las Star Skills propuestas por la organización. En la mayoría de los casos, la incorporación de los star skills es experimentada positivamente, en algunos casos como un reto, y en otros con consecuencias positivas fuera del mundo laboral, como la pérdida de timidez.

Otro impacto relacionado a la dimensión laboral de los jóvenes es que Starbucks para muchos es la puerta de entrada al mundo laboral. Se reconoce así, un especial cariño como

primera experiencia en algunos entrevistados. Asimismo, cabe recordar que esta percepción adquiere mayor peso si es que recordamos el proceso de búsqueda de trabajo y la expectativa de acumular experiencia laboral en “algo”, o como algún entrevistado diría “llenar el CV”. Sin embargo, como veremos más adelante, está en debate saber cuál es el verdadero impacto en el currículum de un joven para conseguir trabajo.

Respecto a los aportes en las dimensiones extra laborales de los empleados, la mayoría sostuvo que el ambiente laboral en Starbucks es agradable, y hasta acogedor. Si bien el nivel e intensidad de relacionamiento que desarrollaron con los clientes y, en especial, con su equipo de trabajo es variable, se reconoce que este espacio era bueno para trabajar. A diferencia de otras marcas de fast food, los jóvenes aclaran que es un ambiente laboral adecuado y relativamente agradable. Resulta también interesante cómo para algunos informantes, el trabajo se convirtió también en un espacio de socialización juvenil, los que lograron consolidar lazos amicales, se referían a que este trabajo los distraía de los problemas cotidianos, que los compañeros de trabajo se convirtieron en amigos de salidas.

Por último, en el bloque de aportes en la biografía (ver cuadro 9) me refiero a los aspectos más subjetivos que los jóvenes consideran que han mejorado o desarrollado a partir de su experiencia en Starbucks. Este último grupo de aportes puede dividirse en dos. Un aporte relacionado al desarrollo de actitudes y valores percibidos para su desarrollo personal inmediato; y otro grupo de aportes a su propia biografía y trayectoria laboral. En el primer grupo se destaca muchas actitudes que también se corresponden con los star skills, pero que son reapropiados por los jóvenes y ejecutados fuera del entorno laboral. Por ejemplo, la pérdida de timidez, la capacidad para comunicarse asertivamente, o tener más desarrollado un sentido de urgencia para las cosas en ámbitos diferentes como las actividades en la universidad. Del mismo modo, se expresó el desarrollo de otras actitudes como consecuencia de su condición de estudiantes y empleados a la vez. Al estar inserta su rutina entre el estudio y el trabajo, los entrevistados que salieron airoso de esta tensión revelan tienen un mayor nivel de organización y responsabilidad respecto a su propio tiempo y dinero obtenido.

Finalmente, existe un grupo que considera a Starbucks como un trabajo tuvo impacto muy positivo en su trayectoria laboral y biografía. En este grupo destaca aquellos que lograron terminar sus carreras gracias a las becas y descuentos. Como también aquellos casos exitosos que lograron realizar línea de carrera y poder cumplir o financiar otros proyectos o roles. En resumen, Starbucks se convirtió en una oportunidad.

*“Profesional y personalmente Starbucks me ha ayudado un montón, un montón, un montón. Profesionalmente porque yo he aprendido cosas que creo que en mi carrera actual jamás hubiera aprendido; o sea, yo creo que puedo administrar una tienda, no sé todo, incluso a mí se me hace un poco más difícil que a otros gerentes que estudian administración pero que ya estudian eso; en cambio yo, estudio derecho y no es normal que alguien que estudia derecho sea gerente de tienda. Pero sí creo que por ese lado me ha enseñado cosas que voy a necesitar en todo; o sea, si yo quiero poner una empresa en mi vida, yo tengo conocimientos para ver más o menos como se maneja una empresa –digamos, como que tienes habilidades de gestión- Claro, y eso lo he aprendido acá, no lo he estudiado en ningún otro lado. -¿Y a nivel personal?- Y a nivel personal porque te ayuda a desenvolverte mucho con el resto. Y esto no solo a mí, yo tengo chicos que me dicen que antes hablarle a alguien les resultaba súper difícil, ahora sonrían y hablan en la caja.” [00:49:00-00:52:00].*

Gerente de tienda. 22 años. Local: mall

### 5.3. Contradicciones en Starbucks

Se ha explicado los aspectos positivos del trabajo. No obstante, la experiencia laboral en Starbucks también presenta contradicciones. Contradicciones que en algunos casos no logran ser superados o armonizados por los jóvenes. Este tipo de tensiones se viven en especial en el grupo de jóvenes que se encuentran entre el estudio y el trabajo. Lo cual resulta irónico, si es que la empresa explícitamente expresa su deseo de desarrollo profesional por parte de su núcleo operativo. A continuación presentaré 2 tipos de contradicciones que atacan los atributos del empleo en Starbucks. Una primera contradicción a corto plazo reflejado en la flexibilidad de horarios. Y una segunda contradicción expresada a largo plazo en el desarrollo profesional.

## 1. Horarios de cierre y carga laboral

Uno de los factores que resultan más atractivos para elegir esta clase de empleos es la flexibilidad horarios, el poder armar tu horario semana a semana de acuerdo a la carga académica. Pero ¿qué sucede cuando es insostenible desarrollar ambos roles, qué sucede cuando se vive lejos del trabajo? Los horarios atípicos de atención que presenta Starbucks muchas veces suelen jugar en contra de los empleados, en especial, los horarios de cierre.

Fuera de ser un tema de percepción, todos los jóvenes están obligados a cerrar por lo menos una vez a la semana en sus respectivos locales. Los horarios de atención en la mayoría de locales es hasta las 10 u 11 dependiendo del tipo de local, y los días de mayor flujo de clientes, a partir de los viernes, las tiendas cierran a las 2 am. El horario de cierre es solo un referente dado que no implica el horario de salida de los jóvenes. El equipo de turno está obligado a dejar todo limpio y en orden para el siguiente turno de la mañana, lo que conlleva a que el horario de salida muchas veces sea variable (demoré una hora más aprox.), dependiendo de cuán coordinado se encuentre el equipo de turno. Asimismo, algunas tiendas exigen mayor nivel de trabajo en tanto tienen un mayor nivel de ventas. Los horarios de cierre no solamente suelen tener repercusiones negativas en sus estudios, muchas veces afectan a sus familias. Así, uno de los principales atributos de estos empleos diseñados para jóvenes, tiene como contraparte una serie de desventajas como el alterar la organización del tiempo, los gastos en pasajes extra, o la preocupación de sus padres.

*“¡El Cierre! Fue el primer cierre y el peor de todos... (Los de la empresa) me dijeron: “tienes que ir a este Starbucks el de Primavera 2, el que está por antes de llegar a la UPC”... y ya pues cerramos hasta la 1. Y ya me explicaba más o menos qué es lo que tenía que hacer y toda la cosa y este... eran ya como las 2 de la mañana y justo por Primavera no pasa absolutamente nada a esa hora, nada. Cómo nos vamos a regresar porque no pasa nada, le digo (a su compañera). Ah, lo que pasa que la supervisora tiene taxi, hay que esperarla para irme con ella me dice. Y yo, ya está bien, terminé de limpiar y estábamos sentados en los sillones esperando que acabara y no podía acabar, lo que pasa es que el sistema que tenemos a veces no puede terminar el día, no puede cerrar el día de ventas y tiene que quedarse hasta que pueda pasar. Y qué pasó, 4 de la mañana y a esa hora salimos. El taxi me dejó en la Av. La Molina. Ya, y yo me tengo que ir hasta el óvalo de Santa Anita. Pasó un micro y ya eran las 5 de la mañana y la gente ya estaba bajando, la gente que se iba a trabajar a esa hora. Llegué al micro, al óvalo, tomé el carro que me deja, llegué a mi casa mi celular estaba*

*apagado, no había llevado cargador. Llego y mi mamá llorando, no sabía que me había pasado. (Había llegado) a las 6 y media a mi casa y yo le había dicho que iba a llegar tipo 2 de la mañana. Y me había estado esperando despierta.”*

Barista full time. Edad: 20 años. Residencia: Chosica. Trabajo: Surco.

Otro de los temas relacionados a la insatisfacción de es referido a la carga laboral exigida en horarios atípicos...

*“...Hubo una época donde no había chicos, solo puras chicas y yo tenía que cargar cosas pesadas, o limpiar los salones y mover los sillones. En la parte de almacén yo lo arreglaba y tenía que pedir fajas porque no quería que me salga hernia. Y llegaba a casa llorando porque me dolía. Y mi mamá me decía, no jodas, tienes tiempo para salir a bailar y no verte la espalda. Y después deje de salir, me seguía quejando y mi mamá me frotaba. Un día me senté aquí y no me podía parar, me decían vieja raquítica, ese día se reían de mí y yo llorando porque en serio no me podía mover. Hasta ahorita tengo lumbalgia, me dio gastritis, no dormía mis horas. Perdí fin de semanas con mi familia, yo moría porque me den libre un domingo. No veía a mis hermanas, a mi familia. Era cumpleaños de mi papa un domingo y yo tenía cierre. No pasaba lonche o almuerzos con ellos. Me perdí reuniones familiares. Pero era por horario rotativo, no me metería nunca más.”*

Ex barista part time. Edad: 21 años. Local: Tienda

## 2. ¿Desarrollo?

La consecuencia a largo plazo de un empleo con horarios atípicos y con el tipo de carga laboral exigida es que muchos jóvenes truncan sus carreras o las alargan más de lo normal, en especial en los jóvenes que trabajan como full time que laboran más de 40 horas semanales. La demanda de más tiempo y responsabilidad hace que muchos no puedan conllevar la rutina entre el estudio y el trabajo. Por esta razón, cuando los jóvenes responden en un sondeo realizado por la marca (2015) sobre el motivo de deserción, el principal motivo es el *desarrollo*. Pero ¿desarrollo en qué sentido? Se ha desglosado la categoría *desarrollo* en cuatro dimensiones (ver cuadro).

Cuadro 10: Desarrollo en los empleados

Desarrollo	Definición	Expectativas	Satisfacción
D. Personal	Despliegue de actitudes, valores y habilidades blandas con un impacto positivo en la personalidad del empleado.	A corto plazo	Sí
D. Laboral	Posibilidad de desarrollo de línea de carrera.	A corto plazo	Sí
D. Profesional	Acceso y aplicación de conocimientos especializados de alguna carrera, tareas calificadas.	A mediano plazo	No
D. Financiero	Nivel de ingresos percibido como suficiente.	A mediano plazo	No

Elaboración propia

Starbucks se presenta como un empleo con contradicciones cuando es analizado desde la perspectiva de la categoría *desarrollo*. Por un lado, observamos en un primer momento que los empleados más jóvenes destacan aportes relacionados al despliegue de actitudes, valores, y competencias blandas que son experimentadas como positivas en su desarrollo como personas sobre todo. Del mismo modo, en una visión a corto plazo, Starbucks ofrece un desarrollo laboral a través de una línea de carrera que parece accesible pues no requiere un nivel de experiencia, ni educativo más allá del que actualmente tiene. En este sentido, estamos hablando de un empleo de entrada poco calificado y/o especializado que ofrece la posibilidad de ascender en el núcleo operativo.

Los puntos contradictorios aparecen cuando se examina en el mediano plazo la posibilidad de desarrollo profesional y financiero, y en ambos casos, las expectativas decaen. Irónicamente, al ascender en el trabajo, puede suponer, muchas veces, la posibilidad de truncar el desarrollo profesional, sea alargando o interrumpiendo los estudios. O también ejerciendo algo que no estudiaron, es decir, el problema de ejercer un empleo desempeñar un puesto para el cual se está sobre calificado. Lo cual conlleva también a un truncamiento de sus expectativas salariales.

La marca ha identificado este tipo de contradicciones. Por ello se ha propuesto que los empleados que quieran ascender, también se desarrollen profesionalmente. Se está proponiendo que el tener estudios sea un requisito para ascender en la marca. Además, la marca tiene convenios con instituciones de educación superior que son beneficiosos para los chicos, debido a que acceden a un porcentaje de descuento significativo.

## Capítulo 6: Conclusiones

La presente tesis se inició con una mirada bastante ingenua sobre el mundo del trabajo en las franquicias, y en especial para el caso de Starbucks. Se plantearon dos afirmaciones iniciales. La primera respondía a la pregunta de cómo era concebido y experimentado esta clase de empleos. Ante esta interrogante, la hipótesis fue que era experimentado como un “empleo de verano” de forma unánime. Es decir, el empleo en Starbucks era imaginado como un trabajo de corto plazo, sin mucha relevancia y coherencia con las motivaciones y expectativas de los jóvenes. La segunda hipótesis, que estaba muy relacionada con la primera afirmación, tenía como objetivo comprobar si el tipo de jóvenes que se insertaban en esta clase de empleos estaba compuesto por un grupo homogéneo en términos de condiciones socioeconómicas, expectativas y motivaciones similares para trabajar.

A lo largo de la tesis se ha podido corroborar que ambas hipótesis son erróneas. La realidad descrita y sistematizada a través del análisis del *sentido el trabajo* demuestra que el universo del empleo juvenil en Starbucks expresa una realidad ***dinámica, compleja y heterogénea***.

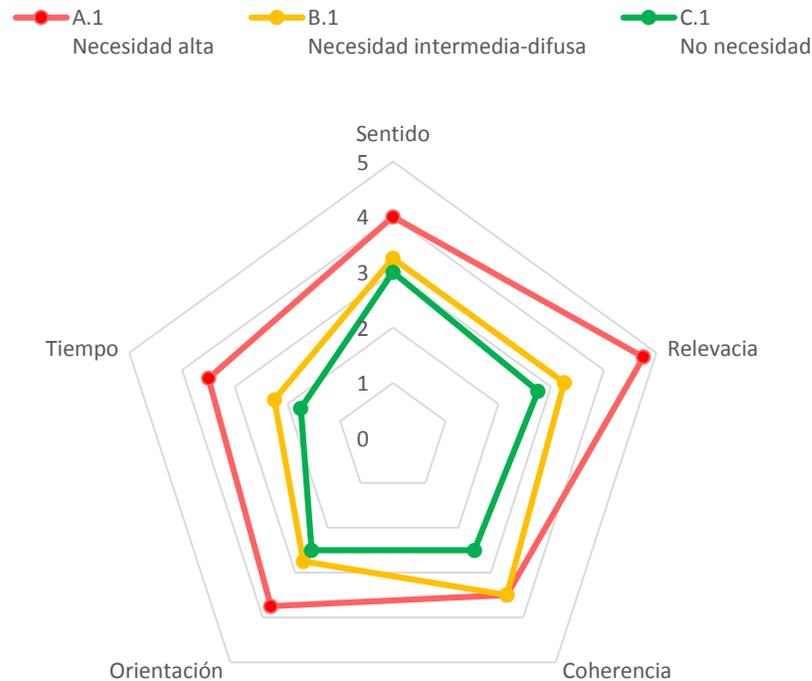
Respondiendo la segunda hipótesis, el grupo de jóvenes que compone el núcleo operativo es **heterogéneo**, presenta una diversidad de condiciones socioeconómicas. Se refuta la idea de que los jóvenes que acceden a estos empleos pertenecen a estratos medios con facilidad y acceso a una carrera universitaria o técnica. A través del análisis de sus motivaciones y expectativas, se pudo deducir que muchos no se encuentran en la condición de poder realizar sus sueños y voluntad por un factor de necesidad económica variable. Sin

embargo, dentro de esta heterogeneidad de condiciones objetivas, existe una homogeneidad, una expectativa común en casi todos los jóvenes, que es el poder seguir o finalizar una carrera.

Se halló que dos elementos claves para entender la **diversidad de perfiles** y, por ende, la **diversidad de sentidos del trabajo** eran (1) **el nivel y tipo de necesidad**, y (2) **la condición o no de ser estudiantes de carreras superiores**. A partir de este hallazgo, se pudo sistematizar la **complejidad** de los sentidos del trabajo permitiendo refutar la 1era hipótesis. El *sentido del trabajo* en Starbucks puede dividirse por lo menos en tres tipos ideales. Un primer perfil estructura el trabajo a partir de la necesidad y el deseo de querer estudiar. Un segundo perfil presenta una necesidad intermedia del empleo, dado que los ingresos son destinados parcialmente hacia su educación. Y un tercer perfil que no tiene necesidad del trabajo y se encuentra estudiando.

Se identifica que el nivel de *coherencia, orientación, permanencia* que los jóvenes brindan hacia su trabajo es variable según estos tres perfiles. Lo que trae como consecuencia que el tipo de significado y nivel de relevancia varíe en esta población. De esta manera, encontramos jóvenes que consideran que el trabajo es y tiene un papel actual muy importante, representando una **oportunidad** para el logro de sus metas. Otro hallazgo es que un grupo de jóvenes considera que Starbucks es solo una **fuentes de ingresos**, un empleo de corto plazo no muy orientado a sus expectativas futuras.

Gráfico 9: Tipos ideales en Starbucks



Elaboración propia

En términos generales se puede afirmar que el sentido de trabajo en Starbucks es concebido como un empleo entre un *sentido instrumental* y un *sentido positivo por vocación* (Blanch: 2003). Si bien se encontraron demandas no satisfechas y contradicciones en los discursos de los jóvenes sobre el trabajo, una mirada general nos permite afirmar que el sentido del trabajo es concebido como un **medio de ingresos** para otros proyectos donde destaca el poder financiar una carrera (un sentido instrumental). Paralelamente, se desarrolla de forma menos uniforme un *sentido positivo de vocación* en los jóvenes empleados. Al insertarse en un espacio laboral que promueve una cultura organizacional basada en una cultura de servicio al cliente (por ej. los Star Skills), muchos de los jóvenes interpretan y se apropian de los valores de la marca y asumen éstos como un reto personal a desarrollar. Por lo tanto, se genera un sentido de vocación hacia el trabajo. Cabe señalar

que no todos los entrevistados presentan un mismo nivel de compromiso hacia esta cultura de servicio y amor por la marca.

Asimismo, para comprender la complejidad y lo dinámico del sentido de trabajo en los jóvenes es relevante reconocer el tipo de razones que movilizan a los jóvenes a trabajar durante su permanencia en Starbucks. En un principio, el principal móvil para trabajar es el de adquirir ingresos. Sin embargo, al profundizar en los contextos y expectativas de los jóvenes, se encontró que el sentido del trabajo pasa de tener una visión instrumentalista a una por vocación en muchos casos. Se encontró que los jóvenes no solo trabajan por una necesidad económica tangible, ya que se observa un deseo de (auto) reconocimiento a través del trabajo, un deseo de convertirse en un “agente social competente”.

Respecto a los aportes que el trabajo brinda según los entrevistados, se reconoce el desarrollo de habilidades, en especial blandas, relacionados a los *star skills* de la empresa. En este conjunto de habilidades, destaca las actitudes hacia el trabajo en equipo, y habilidades de comunicación. Por otro lado, resulta interesante el impacto fuera del ámbito laboral y en sus biografías que los entrevistados identifican. Por un lado, se reconoce que Starbucks es un espacio que desborda el tema laboral. El tipo de socialización hacia el trabajo propuesto permite el desarrollo de lazos de confianza, lo cual es reconocido como aporte: los compañeros de trabajo muchas veces son también amigos. El trabajo linda entre el juego y la responsabilidad en muchos casos. Por tal razón, el ambiente laboral desarrollado es un factor clave para la estadía de los jóvenes en esta clase de empleos. Otro impacto es a nivel personal o en la biografía, donde se reconoce que el trabajo permitió que perdieran la timidez, y, para otros, resultó ser una oportunidad de desarrollo personal y profesional.

A partir del reconocimiento de las competencias y aportes desarrollados en el trabajo, se deduce que el sentido de trabajo Starbucks tiene un carácter **positivo y complejo** en las reflexiones de los jóvenes. Un sentido complejo en tanto la concepción del trabajo no se limita a una lógica instrumentalista, ni tampoco se circunscribe a la dimensión laboral. Se observa una interacción entre diversas dimensiones de la vida social para la construcción de

sentido del trabajo. Por un lado, se conjuga el deseo de tener una carrera, referido al mundo académico; por otro lado, el reconocimiento de la familia.

A pesar de la recepción positiva hacia el trabajo, cabe subrayar también las contradicciones que presenta. Al desglosar los sentidos en el que se puede concebir el *desarrollo* según los empleados más jóvenes y los empleados más experimentados, se advierte que a mediano plazo Starbucks deja de ser un espacio laboral tan deseado, la flexibilidad de horarios, el tiempo y nivel de responsabilidad que demanda, muchas veces son factores que juegan en contra de los jóvenes, truncando sus carreras.

El balance final es que el empleo en Starbucks es concebido como un **empleo de transición** con un periodo de duración o permanencia variable. A largo plazo esta clase de empleos sigue siendo concebida como temporal. A través del análisis de los sueños y proyectos, ninguno de los jóvenes tiene como meta ser gerente de tienda. Por esta razón, el puntaje en la variable permanencia-tiempo (ver gráfico) no supera el nivel 3. En tanto, Starbucks no figura en el largo plazo, su duración depende de cuán sostenible y útil sea para el proyecto de la carrera. La mayoría de jóvenes sostiene, entre sus sueños y deseos, el proyecto de la carrera culminada, o el conseguir un empleo más acorde con el nivel educativo alcanzado, o el proyecto del negocio propio. Se concluye que Starbucks es concebido como un empleo **temporal** que sirve de **medio**, y en algunos es una **oportunidad**, para la realización de otros grandes proyectos a futuro. Irónicamente, se auto cumple la definición propuesta por la empresa: Starbucks se convierte en el típico empleo durante esta etapa de transición hacia la adultez, un empleo entendido para la etapa **entre el estudio y el trabajo** de estos jóvenes.

#### 6.1. Reflexiones finales:

Profundizar en el caso de Starbucks ha sido una excusa para poder abordar un fenómeno mayor, el poder *comprender el empleo juvenil desde una dimensión subjetiva*. A través de este caso, se puede dar algunas luces, aún limitadas, sobre la relación entre el mercado laboral actual generado por franquicias de servicios y atención al cliente; y las

posibles nuevas motivaciones, expectativas y experiencias de un segmento particular de la población juvenil, los jóvenes urbanos entre 18 y 24 años que inician su inserción laboral.

Como se mencionó, resulta interesante el caso abordado por dos razones. (1) Por el contexto de bono demográfico, y el perfil de jóvenes que abordamos en esta investigación. Actor que no ha sido abordado en investigaciones recientes desde una perspectiva laboral. (2) La modalidad de empleo propuesto por Starbucks, que aparece como un modelo de trabajo relativamente reciente y popular en nuestro contexto laboral marcado por la informalidad, la desigualdad y diversos problemas de empleabilidad como la sub calificación.

A partir de los hallazgos de una investigación basada en un solo caso, surgen varios temas aún por abordar pero del cual podemos dejar algunas pistas. Estos temas trataré de abordarlos a través de preguntas:

#### 1. ¿Qué lugar ocupa este tipo de trabajo en el mercado laboral para jóvenes urbanos?

Primero, al tratar de clasificar este tipo de empleo, se encontró que existe un mercado laboral formal que se incrementa para jóvenes urbanos. Estos son empleos de iniciación al cual denominamos *empleo para jóvenes* ya que en las convocatorias laborales se especifica algún tipo de requisito como: la edad (entre 18 a 25 años), la condición de ser estudiante, la posibilidad de trabajar de medio tiempo, o no requerir experiencia laboral alguna. Este tipo de trabajos comúnmente son empleos de iniciación poco calificados y con sueldos mínimos. Y por lo que se pudo visualizar hasta el momento, la mayoría de estos empleos para jóvenes se ubica en el sector de servicios, en especial de atención al cliente (franquicias de diversa índole, restaurantes, supermercados, cines, call centers, etc.).

A través del crecimiento económico de las últimas décadas, la formalización y profesionalización de las empresas, y el desarrollo de nuevos servicios, con procesos de trabajo más estandarizados y racionalizados, se observa el crecimiento de un *nicho laboral formal* para jóvenes que cada vez se amplía y complejiza más, y en este caso, las franquicias de fast food representan un excelente ejemplo.

Al profundizar en la percepción de los jóvenes, se advierte que entre este tipo de *empleos de iniciación* existe una jerarquización. Cuando se realizó la pregunta sobre el proceso de la búsqueda de trabajo y la percepción sobre Starbucks, los jóvenes, a pesar de su inexperiencia, jerarquizan qué lugares son mejores para trabajar según diversos criterios: remuneración, carga laboral, horarios y prestigio de la marca. En un contexto donde la informalidad aún impera, resulta interesante el tipo de criterios que se desarrollan para este perfil de jóvenes que no necesariamente son los más excluidos de la estructura social. Se deja entrever una difusa distribución de espacios laborales según condición socioeconómica y expectativas.

Un ejemplo de lo dicho, como se observó a través del caso de Starbucks, es que existe una jerarquización de los empleos según prestigio de la marca, la división entre una marca aspiracional y otra marca “fast food”. Considero que lo mismo sucede con otros empleos que son percibidos de menor jerarquía. Como los empleos en supermercados, en call centers, entre otros, considerados empleos más operativos y de mayor carga laboral.

Esta última afirmación es una intuición mía pero que sería interesante corroborar y profundizar *cómo fenómeno macroeconómico y social, el surgimiento de este tipo de empleos qué tipo de impacto está provocando en la población que accede*. Poder desarrollar investigaciones con un nivel de análisis representativo, que permita tener una mirada más general y longitudinal del fenómeno sería ideal para comprender cómo se está modificando el empleo juvenil en sectores urbanos.

## 2. ¿Cuál es la percepción de los jóvenes sobre este tipo de empleos en franquicias?

A través del caso de Starbucks, considero que sucede algo similar en otras franquicias de comida rápida, y hasta con otros empleos denominados para jóvenes. Esta clase de empleos son percibidos en su mayoría como *empleos de transición*, un empleo temporal. Por ello dentro de los discursos de los entrevistados existe esta tónica exploratoria, lúdica y por momentos ingenua. El proceso de inserción laboral de los jóvenes urbanos, de estratos medios, pareciese tener una cuota de ingenuidad pero también de análisis.

Al hurgar en sus rutinas y reflexión sobre sus prioridades, se advierte que los jóvenes, al contrario de lo que se dicen algunos autores sobre la juventud, no son una población homogénea con mismo tipo de comportamiento social. Por el contrario, se presentan sujetos heterogéneos con capacidad de calcular y negociar su tiempo y dinero de acuerdo a diversos intereses. Pero también, resulta interesante reflexionar sobre lo que significa la juventud como categoría socio-cultural en un contexto de desigualdad, la experiencia de los jóvenes no es la misma, la forma de llevarlo a cabo es distinta. Y el *trabajo* tienen un significado y peso distinto, para algunos un pasatiempo, para otros una oportunidad.

De esta manera, tenemos una visión de los jóvenes como una población heterogénea, pero que tampoco resultan sujetos desligados y ajenos a las condiciones estructurales de la sociedad en la que conviven. Es decir, no se genera una “cultura juvenil” per sé, desligada de un contexto socioeconómico. La perspectiva que rescato en esta investigación es un intento de brindar una mirada que considere las condiciones objetivas y las expectativas del sujeto, un énfasis en su voz. Por otro lado, algo que deseo subrayar, es que la situación socioeconómica no condiciona las expectativas de los jóvenes. De ahí que todos, sin considerar su situación, deseen, anhelan tener una carrera. Un dato que podría ser interesante comprobar qué tan relevante es la educación para el resto de la población joven.

En un contexto laboral como el nuestro, y la inserción modelos de trabajo relativamente novedosos, aparecen nuevos sentidos y tensiones sobre el trabajo que posiblemente sean distintos a los de otros contextos socioeconómicos, como el de sociedades como la norteamericana. En este sentido, se ha explicado el por qué resulta importante el interesarse por la comprensión de sentidos que se configuran en un proceso de crecimiento económico y desigualdad. De esta manera, se sugiere desarrollar más investigaciones en los que se considere no solo abordar con categorías como el *sentido del trabajo*, sino también sobre el *significado del trabajo*. Es decir, abordar una categoría más amplia donde se tome en cuenta el *significado socio-cultural normativo* del trabajo que se está gestando en los jóvenes, y no solamente limitarnos *al proceso de interpretación subjetivo sobre un trabajo específico*, como el que se presenta aquí.

Sería interesante comprobar si en un futuro no muy lejano si se mantiene la concepción del empleo en un fast food como un empleo de transición. Qué lugar ocupa esta clase de empleos en el imaginario de los jóvenes. Qué sucedió con aquellos ya no tan jóvenes que se mantienen en estos empleos. Si aún existe este corte entre los empleos de iniciación o “webin” como llamaría alguno de los entrevistados, y los empleos serios, formales.

### 3. ¿Un empleo descalificado? Otra perspectiva del Mcjob

Finalmente, tomar una posición sobre este tipo de empleos resultó bastante difícil durante el desarrollo de esta investigación. Se inició desde una perspectiva un tanto prejuiciosa y *naif* sobre esta clase de empleos, denominados como Mc jobs. Tanto desde la perspectiva de la bibliografía académica, como la perspectivas de instituciones especializadas en el tema, como la OIT, resultó intrincado tener una percepción clara y tomar una posición sobre esta clase de trabajos... ¿se trata de un empleo *decente*, es un empleo *descalificado*? ¿A partir de qué criterios podemos clasificar el empleo en una franquicia como Starbucks cuando se halla dentro de las reglas del mercado formal, en otras palabras, cumple con la normativa local?

Starbucks como modalidad de empleo presenta características muy particulares e interesantes si es que comparamos con el grueso de empleos disponibles actualmente para jóvenes. Es un empleo formal, en un mercado laboral compuesto por un 70% aproximadamente<sup>47</sup> por trabajo informal, y lo que conlleva esto, empleos descalificados con largas horas de trabajo no correctamente remuneradas, ausencia de beneficios sociales y de salud. Por el contrario, Starbucks representa, aparentemente, lo opuesto al fenómeno del empleo informal para jóvenes. Sumado al tipo de incentivos y facilidades que propone al desear el desarrollo laboral y profesional de sus empleados. Starbucks se presenta como un empleo de entrada para jóvenes entre el estudio y el trabajo.

---

<sup>47</sup> Según el diario Gestión, en el 2014, el 74% de la PEA de Perú es informal. Ver: <http://gestion.pe/economia/empleo-informal-peru-pea-743-2099331>

Esta clase de características complejizaba aún más el tema para tratar de ubicar los empleos como el planteado por Starbucks en un contexto donde existen fenómenos como la sub calificación y la sobre calificación laboral. Visto Starbucks como proceso de trabajo y comparando con otros modelos de trabajo menos racionalizados, estandarizados y más explotadores, resulta difuso dibujar una línea divisoria. Del mismo modo, cuando se intentó comprender qué tan descalificado era, el tema se complicaba aún más, cuando la mayoría de entrevistados expresaban una serie de aportes y competencias desarrolladas.

Como se ha visto anteriormente, Starbucks no solo promueve una cultura organizacional, limitada al mundo de la venta de café, también se ha desarrollado una serie de valores y actitudes hacia el trabajo en equipo, la gestión de personal, el liderazgo, entre otros, que finalmente son aspectos que son valorados en el mercado laboral. Es decir, Starbucks también promueve una cultura particular hacia el trabajo, aspecto que otros empleos locales no logran consolidar tanto como éste. Si se hace un match de lo comentado con los nuevos discursos sobre la necesidad del desarrollo de competencias blandas y una cultura hacia el trabajo, el caso de Starbucks resulta paradójico y hasta positivo.

Ante estas continuas paradojas, surge una necesidad de comprender de forma interdisciplinaria la naturaleza de los empleos que se están insertando en un contexto de globalización en países económicamente periféricos como el nuestro. Como se ha intentado explicar, el fenómeno del trabajo no puede ser definido solo a partir de una dimensión legal normativa, ni económica; y menos solo considerando la voz del actor. El análisis del trabajo exige tener una perspectiva social y más. De esta forma, se sugiere desarrollar investigaciones con enfoques que tenga en cuenta la complejidad del fenómeno del trabajo en un dialogo desde diversas disciplinas para poder llegar a una definición o un concepto que no se quede en lo micro, sino que pueda desarrollar una categoría de análisis de mayor alcance y dinámico.

Por último, una pregunta que rondó durante todo el proceso de esta tesis fue: *¿es Starbucks un empleo deseado?* Presenta **contradicciones**. Sin embargo, a partir de la reflexión de los empleados, resulta deseable como primer empleo en tanto es una buena opción de

inserción laboral con contados aportes. Pero a largo plazo es un empleo con remuneraciones insuficientes y poco calificado en caso no se ascienda. A largo plazo parece ser un empleo que parece una espiral, como diría uno de los entrevistados, como puerta de ingreso la franquicia está bien, pero es poco lo que hay que aprender, y luego en el mercado laboral, tu CV no pesa. Solo es un referente.

De esta manera, concluimos que Starbucks en el contexto limeño se muestra como una *oportunidad “pequeña, temporal y contradictoria”*.



## Bibliografía

- 1990 Dubet, F. "Action et autoréflexion, en Les formes de l'action. Ed. Escuela de altos estudios en CCSS. París, Francia.
- 1991 Osmar Gonzáles, Martín Tanaka, Luis Nauca, Sandro Venturo; Normal Nomás. "El joven en la producción de las ciencias sociales: Perspectivas e imágenes". Capítulo 1. Instituto Democracia y Socialismo-CIDAP-CEDHIP. Lima, Perú.
- 1995 Bajoit, G. & Frassen, A. "Los Jóvenes en la competición cultural" (Les Jeunes dans la compétition culturelle). PUF. Paris
- 1997 Rodrigo Díaz Cruz; "La vivencia en circulación. Una introducción a la Antropología de la Experiencia". En Revista: Alteridades 7(13). Pp. 5-15.
- 1999 Eduardo Sartelli; "La cajita infeliz. La transformación del trabajo en América Latina. El caso del Fast Food". Presentada en XXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Concepción, Chile, Octubre.
- 2003 Pablo Guerra; "Condiciones de trabajo en los Supermercados de Uruguay". Institute Cuesta-Duarte PIT CNT. Montevideo, Uruguay.
- 2003 Alessando Gentile; "En las tramas del McJob. Descualificación laboral y riesgos de vulnerabilidad social para los trabajadores de fast food". En: Unidades de Políticas Comparadas (CSIC) Documento de trabajo 03-13.Nº13.En: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/1575/1/dt-0313.pdf>
- 2003 Wautier, Anne Marie. "Por una sociología de la experiencia. Una lectura contemporánea de: Francois Dubet". En Revista: Sociologías (pp. 274-214). Brasil.
- <https://www.google.com.pe/search?q=Wautier%2C+Anne+Marie.+dubet&rlz=1C1CHMO esPE584PE584&oq=Wautier%2C+Anne+Marie.+dubet&aqs=chrome..69i57.2595j0j7&sourceid=chrome&es sm=93&ie=UTF-8>
- 2004 Craig J. Thompson & Zeynep Arsel; "The Brandscape and Consumers (anticorporate) Experiences of Glocalization. Journal of Consumer Research. Vol. 31
- 2004 Carlota Guzmán; Los estudiantes frente a su trabajo, un análisis en torno a la construcción del sentido del trabajo. En: Revista mexicana de investigación educativa. Nro. 22, vol.9. Comie. México, D.F.

- 2004 Craig J. Thompson & Zeynep Arsel; “The Brandscape and Consumers (anticorporate) Experiences of Glocalization. Journal of Consumer Research. Vol. 31
- 2005 D. Díaz Altamirano, N. Lara Rodríguez. Teoría Dinámica de Mercadotecnia Aplicada al caso Starbucks Coffee. Tesis Licenciatura. Departamento Administración de Empresas, Escuela de Negocios. Universidad de las Américas Puebla. Enero. Derechos Reservados.
- En:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/diaz\\_a\\_d/capitulo\\_4.html#](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/diaz_a_d/capitulo_4.html#)
- 2006 Antonio Romero Milano; “Relaciones Laborales Encubiertas en Venezuela”. Centro de Investigación del DAC-UCLA. Venezuela.
- 2007 Joseph Michelli; “ The Starbucks Experience. 5 principles for turning ordinary into Extraordinary”. Editorial Norma. Resumen en Esknow (Essential Knowledge).
- En:<http://www.creamas.com/udocumentos/Michelli,%20Joseph%20-%20La%20experiencia%20Starbucks%20%28Como%20transformar%20lo%20ordinario%20en%20extraordinario%29%20%5BResumen%20Esknow%5D.pdf>
- 2008 Richard Sennet; “La Cultura del Nuevo Capitalismo”. Capitol 1. Anagrama. Barcelona.
- 2007 Jeremy Strachan Miloy; Tesis: “Fast Food Alienation: Service work and unionism in British Columbia, 1968-1998”. Simon Fraser University, departamento de Historia. Canada.
- 2007 Abraham Walker & Jonathan Debusk; “Lessons from Starbucks: Contingent Employment, work discipline, and Corporate Culture”. Graduate Center for City University of New York. USA.
- 2007 Juan Chacaltana; “Empleo para los jóvenes”. Perú
- 2007 OIT. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Informe: “Trabajo Decente y Juventud, Perú”. Perú.
- 2008 Andrea del Bono & María Noel Bulloni; Experiencias laborales juveniles: Los Agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. En revista: Trabajo y

Sociedad Nro. 10(Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas).Santiago del Estero, Argentina.

- 2008 José Ángel Calderón; Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreando el trabajo emocional de las tele operadoras. Universidad de Lille 1. Francia.
- En:<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/rla/11318635/articulos/CRLA0808220091A>. PDF.
- 2007 Gustavo Yamada & Juan Chacaltana; “Generación de empleo en el Perú: seis casos recientes de éxito”. Universidad del Pacífico. Perú.
- 2007 Sagrario Segado Sanchez-Cabezudo & Antonio Lopez Pelaez; “Condiciones de Trabajo y Estilos de vida de los jóvenes españoles: ¿cómo afrontar los riesgos derivados del trabajo a turnos y en horario nocturno?”. En: Revista de Estudios de Juventud, Nº 79 (tema: Jóvenes y riesgos laborales). España.
- 2010 Martin Benavides; “Ser joven excluido es algo relativo”. Clacso. Perú.
- 2010 Dubet, Francois. “Sociología de la experiencia”. Ed. IBSN Editorial Complutence. España.
- 2011 Gustavo Garabito Ballesteros; Art. “Trabajo, Identidad y Acción Colectiva en Mc Donalds” en Trabajo no Clásico, Organización y Acción Colectiva. Coordinador: Enrique de la Garza Toledo. México.
- 2010 Merino Malillos, Lucía. Nativos Digitales. Una aproximación a la socialización tecnológica de los jóvenes. Tesis Doctorales INJUVE. Instituto de la juventud. España.
- 2011 INEI, Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana-2011. Perú.
- 2012 IPSOS APOYO. Estudios multiclientes (PPT). Perú.
- 2012 Laker, D. *Myths and truths about soft skills*.
- 2013 Marques, J.. “Understanding the Strength of Gentleness: Soft skilled leadership on the rise”. En *Ethics* 116, pp. 163–171.

- 2014 Arellano Marketing. "Dimensiones de la población afecta a la nueva ley laboral juvenil. Reporte Arellanomacrodata.



Anexos:  
Cuadros

Tipo de empleado	Desea estudiar algo	Estudiante Instituto	Estudiante universitario	Egresado universitario	Total general
Barista Part time	1		4		5
Ex Barista Full time		1	1		2
Ex Barista Part time		2	1	1	4
Gerente de tienda		1	1	1	3
Encargado de tienda			1		1
Barista Full Time	1	1			2
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

Etiquetas de fila	Desea estudiar algo	Estudiante Instituto	Estudiante universitario	Egresado universitario	Total general	Carrera relacionada al rubro	%
Administración	1		1		2	Sí	41%
Administración de hotel & Restaurante	1				1		
Gastronomía		2			2		
Hotelería & Turismo				1	1		
Marketing		1			1		
Administración bancaria		1			1	No	59%
Comunicaciones			1		1		
Derecho			1		1		
Diseño Gráfico		1	1		2		
Ing. Agrícola				1	1		
Lingüística			1		1		
Periodismo			1		1		
Psicología			2		2		
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>17</b>		

## Los casos híbridos

La propuesta de los tipos ideales es un intento por sistematizar y ordenar una realidad de por sí compleja y dinámica. Se halló tres tipos ideales, sin embargo, en la realidad estos tres perfiles pueden combinarse entre sí o pueden variar a lo largo del tiempo, pasando un mismo sujeto del sentido de trabajo del perfil B al C, por ejemplo. Una de las categorías que no se operacionalizó fue “variabilidad en el tiempo” (ver cuadro metodología). Dado que su finalidad es explicar el cambio o modificación de sentido de trabajo en un mismo sujeto. En algunas entrevistas, sobre todo a los informantes de mayor edad (entre 23 a más años) se dio cuenta que el sentido del trabajo en muchos había variado. De una percepción positiva y entusiasta hacia el trabajo donde prevalecía un sentido de vocación y afecto, se pasó en algunos a una visión instrumentalista y hasta negativa, concibiendo el trabajo como explotador.

Mediante el gráfico 9 podemos entender mejor los perfiles ideales según motivación y condiciones de los empleados (estudian o no). No obstante, la clasificación entre perfiles ideales no hace que sean mutuamente excluyentes. Durante el trabajo de campo, se encontraron casos híbridos entre uno y otro perfil ideal. De esta forma, el gráfico 2 pretende expresar la existencia de casos híbridos lo que reafirma nuestra hipótesis sobre la heterogeneidad y dinamismo en el universo de jóvenes que llega y se desarrolla en Starbucks. Como un universo de jóvenes marcado por una heterogeneidad de motivaciones y expectativas, como también por la desigualdad de condiciones y deseos de acceder a una educación superior (técnica o universitaria).

Gráfico 10: Perfiles híbridos



Elaboración propia

