



Universidad de Navarra

LA MOTIVACION EN LOS TRABAJADORES  
CEDIDOS A TRAVES DE UNA EMPRESA  
DE TRABAJO TEMPORAL

Esperanza Suárez\*  
José R. Pin\*\*  
Francisco Huertas\*\*\*  
Enrique Sánchez\*\*\*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 339*  
*Mayo, 1997*

\* Asistente de Investigación, IESE

\*\* Profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IESE

\*\*\* ADECCO

**División de Investigación  
IESE**

Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

Copyright © 1997, IESE  
Prohibida la reproducción sin permiso

# **LA MOTIVACION EN LOS TRABAJADORES CEDIDOS A TRAVES DE UNA EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL**

## **1. Introducción. Objetivo del trabajo**

El objetivo del trabajo que ahora se presenta es poner de manifiesto las opiniones de los trabajadores temporales y conocer sus comportamientos y actitudes en orden a obtener una serie de conclusiones relativas a la motivación de los mismos en dos fases: antes de ser cedidos a una empresa usuaria (Preettos) y cuando son cedidos a otras empresas (Ettos).

Conocer sus comportamientos es básico a la hora de diseñar planes de mejora, ya que sin contar con las opiniones y comportamientos de los trabajadores temporales, cualquier intento de reestructuración de la política de atención al trabajador de una ETT será vano. A través de este trabajo se ha podido comprobar que a menudo, al tratar con los trabajadores temporales, se pasan por alto o no se profundiza en cuestiones que parecen obvias y que para ellos no lo son. Para que esto no suceda, y con el fin de mejorar la calidad de atención al trabajador temporal, conviene saber qué es lo que piensan, cuáles son sus actitudes y sus motivaciones (en potencia y actuales).

Sabemos que el mercado de trabajo temporal está ahora mismo en auge. En diferentes medios de comunicación –prensa, televisión y revistas especializadas– es comentario común que este sector es aún joven en España y tiene grandes posibilidades de expansión y desarrollo. Sin embargo, son muchas las empresas que luchan por conseguir una cuota de mercado grande, y habrá que diferenciarse de alguna manera. Intentar comprender lo que sienten los trabajadores cedidos y descubrir sus motivaciones es la mejor forma de hacerlo, además de una necesidad si se tiene por objetivo el desarrollo profesional y humano de la empresa de trabajo temporal.

Ganar clientes es una tarea difícil, pero aún lo es más retenerlos; si los trabajadores temporales no hablan de la ETT en la empresa usuaria todo lo bien que podrían hacerlo, no se conseguirá. Esta idea, que parece obvia, se olvida con frecuencia; sin embargo, para fidelizar un cliente es más importante la imagen que ofrecen los trabajadores que la que sale en los anuncios publicitarios. Si para atraer clientes se debe invertir en publicidad, para retenerlos el esfuerzo hay que hacerlo invirtiendo en los trabajadores. El objetivo de este trabajo consiste precisamente en conseguir compaginar los intereses de los trabajadores cedidos con los

---

Nota: Este documento forma parte de la tesis doctoral de Esperanza Suárez Ruz, que será leída en la Universidad Pontificia de Salamanca, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología León XIII. La dirección de la tesis corresponde a José Ramón Pin Arboledas.

intereses de la ETT. Para ello conviene saber que, aunque partimos de la base de que toda empresa persigue unos objetivos económicos, no debe ser éste el único por el que se preocupe, y menos una empresa como la ETT, dedicada a algo tan especial como la cesión de personas.

Está claro que en ocasiones no puede considerarse todo lo que manifiestan las personas que se acercan a una ETT por primera vez y aquellos que ya son Ettos. Probablemente, si se atendiese a todo, la ETT dejaría de ser una empresa rentable. Pero también es verdad que de nada sirve tomar medidas que son «pan para hoy y hambre para mañana». Tampoco serían útiles las medidas que, pensando sólo en el mañana, dejan de ser eficaces hoy. ¿Cómo se debe buscar el equilibrio sin perder la eficacia empresarial? (1). La respuesta no es fácil y representa el reto más importante al que se enfrentan todas las empresas, pero quizá, más aún en este caso, la clave está en invertir en los trabajadores. Como primer paso para esta inversión sugerimos, a través del análisis motivacional de Preettos y Ettos, algunas ideas que pueden ser de utilidad.

El esquema conceptual se apoya básicamente en los estudios realizados por el profesor Pérez López, cuyo esquema (motivación extrínseca, intrínseca y trascendente) nos sirve como soporte de la investigación sobre los factores motivacionales (causas y consecuencias) de los trabajadores temporales. También hemos tenido en cuenta los diferentes estudios realizados por antropólogos, sociólogos y demás pensadores sobre comportamiento humano, dentro y fuera de las empresas (Taylor, Maslow, Homans, McGregor, Vroom, Herzberg, etc.). De esta manera, los conocimientos teóricos son el cimiento de un análisis que en todo momento está contrastado con la experiencia real de los trabajadores temporales.

Algo que queremos remarcar en este aspecto es que algunas de las conclusiones sobre la motivación se pueden deducir desde un punto de vista teórico, de ahí nuestro empeño en que figure una parte dedicada al aspecto conceptual. Sin embargo, el intento de este trabajo es apoyar dichas ideas teóricas con la evidencia empírica. Creemos que ésta es la mayor aportación del trabajo, confirmar mediante el trabajo de campo lo que son intuiciones conceptuales.

Antes de dar por finalizada esta introducción, debo agradecer a ECCO (hoy ADECCO), y al IESE, y muy especialmente a Francisco Huertas y al profesor José Ramón Pin Arboledas, su interés y preocupación constante por hacer posible la presente investigación. También debe ser agradecida la implicación de la Dirección Regional Centro y de la Dirección de Calidad, y de sus respectivos directores, Enrique Sánchez y Dolores Rubio, quienes con su actitud de colaboración posibilitaron el acceso a toda la información que reclamamos para obtener conclusiones. Además, debemos reconocimiento a todo el personal de ECCO de las diferentes delegaciones, que nos escucharon y ayudaron. Por último, aunque no por ello menos importante, deben ser mencionados todos aquellos trabajadores que voluntariamente se prestaron a cedernos su tiempo y sus experiencias al ser entrevistados y encuestados.

Finalmente, debe indicarse en esta introducción que el trabajo presentado forma parte de la tesis doctoral realizada por Esperanza Suárez Ruz, dirigida por el profesor José Ramón Pin Arboledas, y que se defenderá en la Universidad Pontificia de Salamanca, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología León XIII, de Madrid.

## **2. Estructura del trabajo**

En primer lugar, con el fin de que se conozca la forma de proceder que ha hecho posible la obtención de conclusiones, presentamos (en el epígrafe 3) el trabajo de campo efectuado. En dicho epígrafe describimos en qué consistió nuestra observación participante, cuál fue la posición del investigador respecto a la ETT, y el ambiente que percibimos; exponemos también cómo se llevaron a cabo las entrevistas, a quién fueron dirigidas y cómo fueron preparadas, y hacemos lo mismo con los grupos de discusión. En la parte dedicada a las encuestas se ofrecen los resultados, expresados en cifras, de las preguntas más interesantes para nuestro tema. Se expone también la cantidad de encuestas repartidas y cómo fueron distribuidas (delegaciones que participaron, instrucciones para el reparto de las mismas, etc.). Se ha querido exponer en primer lugar este epígrafe porque, como ya se ha indicado, es la evidencia empírica la aportación más diferencial de este trabajo.

El apartado 4 pretende ofrecer un marco conceptual para fundamentar nuestra investigación, y en él se insertan menciones especiales al trabajo temporal. El repaso sobre la motivación humana en el trabajo contenido en dicho apartado es interesante para analizar la motivación de los temporales cedidos. Pero también lo es por las sugerencias que puede despertar, en materia de recursos humanos, a aquellos que tengan responsabilidades directivas.

La parte troncal de nuestro trabajo se encuentra en el apartado 5; en él aplicamos nuestra experiencia, tanto empírica como teórica, a los Preettos y a los Ettos. Se exponen, además algunas sugerencias dirigidas a mejorar la situación presente, matizando cómo se pueden llevar a la práctica, pero dejando varias opciones abiertas. No obstante, conviene advertir que sin la lectura previa del trabajo de campo y de las hipótesis sobre la motivación en el trabajo presentadas en el apartado 4, la comprensión de las ideas expuestas puede resultar difícil.

## **3. Trabajos de campo**

### ***3.1. Introducción***

El análisis motivacional se ha realizado a base de entrevistas en profundidad, encuestas, observación participante, análisis de contenido, grupos de discusión e historias de vida de los trabajadores.

Como se puede observar, no hemos dedicado un apartado especial para contar cómo se ha usado la técnica de investigación de las historias de vida; en realidad, sobre esta técnica lo único que cabe decir es que se han estudiado los condicionantes psicosociológicos de las personas a través de lo que nos iban contando en las entrevistas y a través de sus currículos.

De las técnicas utilizadas para el estudio motivacional, las que más nos han servido y mejores datos nos han proporcionado han sido las entrevistas formales (tanto de grupo como individuales) y las informales, realizadas a través de la observación participante, es decir, aquellas que se mantuvieron de manera espontánea con los Preettos y Ettos que vinieron a la delegación en la que trabajé de julio a noviembre de 1996. Las entrevistas espontáneas sirvieron de ayuda para plantear la formulación de las preguntas de las entrevistas formales.

Aunque vamos a dedicar un apartado especial para hablar de las encuestas, quiero dejar dicho en esta introducción que probablemente de todas las técnicas utilizadas es la más difícil de analizar y cuantificar. Queremos dejar constancia de ello para que se tomen con cautela las cifras que se contemplan en el apartado de las encuestas.

### **3.2. Observación participante**

Durante cuatro meses (julio-noviembre de 1996), con el fin de conocer cómo funcionaba una ETT desde dentro y observar los comportamientos y actitudes de los Preettos y de los Ettos, la autora estuvo trabajando en una ETT.

Dicha experiencia aporta una cosa muy importante a la presente investigación: la posibilidad de eliminar las lagunas que todo enfoque teórico tiene per sé. A través de los cuatro meses que estuve trabajando en la ETT tuve la oportunidad de observar reacciones que jamás hubiera podido aprender a través de libros, ficheros o diversos papeles de la empresa, porque, entre otras cosas, de todos es conocido que una cosa es la estructura formal y otra la estructura espontánea; la realidad es la conjunción de ambas, lo que quiere decir que sin la comprensión de alguna de las dos, la visión sería, cuando menos, incompleta. En toda organización se superpone la estructura formal (lo reglado formalmente, lo escrito, normas y procedimientos) y la informal o espontánea, traducida en la aplicación de las reglas, normas o procedimientos, *fruto de las relaciones personales y afectivas entre los miembros de la organización* (2). Pues bien, la observación participante nos ha permitido conocer esta estructura informal o espontánea a la que no siempre se le ha dado el valor que tiene a través de los diferentes estudios y sin la que hoy cualquier teoría organizacional sería incompleta.

Todas las organizaciones tienen códigos tácitos, códigos que no están escritos en ninguna parte y que, sin embargo, todo el mundo respeta (3). Lo escrito y lo tácito es lo que forma la cultura de empresa, que debe conocerse para poder plantear cualquier cambio, ya que, como se sabe, por la influencia de dicha cultura, una medida que puede ser eficaz en una organización determinada puede ser totalmente ineficaz en otra. La ETT no escapa de esta realidad y, además, al funcionar de forma descentralizada, tiene la particularidad de contar con microculturas diferentes en las diversas delegaciones. Es por ello por lo que conviene advertir que, aunque hemos concedido una gran importancia a la observación participante, también hemos intentado analizar lo observado con cierto alejamiento, para no extrapolar lo vivido en una delegación al resto de la organización.

Para que la utilización de la observación participante fuera eficaz y fructífera, durante estos cuatro meses se anotó en un *cuaderno de campo* todo aquello que nos llamó la atención, bien porque lo desconocíamos o bien porque íbamos descubriendo que el asunto del que tratábamos desde la experiencia real era distinto a lo que conocíamos teóricamente. Se anotaron reacciones de Preettos y Ettos, y de los clientes, y se hicieron reflexiones sobre sucesos de todo tipo que ocurrieron durante el tiempo en el que tuvimos la oportunidad de conocer el funcionamiento de una delegación trabajando en ella.

### **3.3. Entrevistas en profundidad**

#### **3.3.1. Personas entrevistadas y aspectos generales**

Además de las entrevistas espontáneas que mantuvimos con las personas que se acercaron a la delegación, se entrevistó a 32 personas, de las cuales 12 fueron Preettos y 20

Ettos de diferentes delegaciones de una ETT. Dichas entrevistas se efectuaron en una sala prestada por la ETT, cuando los entrevistados decidieron acudir; en algunos casos, dada la imposibilidad de entrevistarlos en persona, se ofreció la alternativa de hacerlo por teléfono.

Antes de ser entrevistados, los candidatos fueron informados sobre el fin de las entrevistas; se les animó a participar abiertamente y se les propuso ser grabados para poder analizar sus respuestas y con el fin de que la charla fuese más espontánea; algunos de ellos aceptaron el hecho de ser grabados como una técnica normal de investigación; otros me lo permitieron, aunque con reservas, y otros se negaron a ser grabados porque, aunque aseguraban fiarse de los fines de la investigación, preferían no dejar constancia de lo dicho en una cinta. A todos ellos se les respetó su decisión, como también se respetó la decisión de aquellos que no quisieron ser entrevistados porque les faltaba tiempo, tenían que hacer otras cosas o porque, como en algún caso escuchamos, no tenía sentido ser entrevistado si con ello no se iba a obtener más dinero. Esta última respuesta muestra que la motivación extrínseca (de la que se hablará en los siguientes epígrafes) es fuerte en muchos trabajadores temporales.

Durante el tiempo en que se llevaron a cabo las entrevistas, pudimos observar cómo cambiaban las actitudes de los entrevistados conforme íbamos entrando en la conversación. Aunque, como es normal, hay personas más abiertas que otras a la hora de contar sus experiencias, notamos una cosa común a todos ellos, y fue la confianza que depositaban conforme se les iba transmitiendo que podían decir lo que quisieran; como apunta Ortiz Ibarz, «los seres humanos poseemos esa facultad capaz de estimar cuasi instintivamente si el clima que nos rodea es o no de confianza» (5). En esa línea dedicamos muchos esfuerzos para conseguir que los entrevistados se sintiesen cómodos. Aunque en las primeras preguntas respondían casi con monosílabos, e incluso algunos tenían la voz temblorosa, más tarde hablaban con naturalidad y algunos, incluso, bromeaban. Hubo ocasiones menos afortunadas en las que se notó cierta falta de naturalidad en los entrevistados y cierto «temor» a señalar algún aspecto negativo que pudiera comprometerles. Analizando este hecho, nos dimos cuenta que precisamente con los que habíamos tenido esta barrera había sido con algunos Preettos y algunos Ettos mayores de 40 años. En estos casos llegamos a la conclusión de que, a lo mejor, estas personas podían tener miedo de no ser llamadas a trabajar por primera vez o en próximas ocasiones, debido a las malas experiencias pasadas que habían vivido durante su vida laboral.

Como he señalado anteriormente, se entrevistó a gente de la delegación en la que estuve. Si se insiste en este tema es porque el hecho de que me vieran trabajando en la ETT por las mañanas, y por las tardes desempeñando otro trabajo, influyó en las entrevistas de varias maneras: algunos aprovecharon este hecho para presentarme quejas o para hablarme de problemas que concernían al trabajo que yo desempeñaba en la delegación; otros, sin dejarme de asociar en ningún momento a la ETT, no quisieron ser grabados; otros, al aceptar ser entrevistados dijeron que se alegraban de que se les preguntase sobre su trabajo en las empresas usuarias, y el poder charlar más tranquilamente que en la delegación, y que el hecho de haber programado estas entrevistas denotaba, por parte del personal de la ETT, cierta preocupación y eso, por supuesto, siempre era digno de agradecer; en fin, por último, hubo quien aprovechó la ocasión para entrevistarme a mí y para hacerme preguntas sobre la finalización de su contrato, la ley o cuestiones similares.

En definitiva, aunque se intentó que no asociasen el trabajo desempeñado por la mañana a lo que estaba haciendo por la tarde, fue imposible, y unas veces para bien y otras para mal, este hecho interfirió en las entrevistas que se llevaron a cabo a los trabajadores de la delegación de la ETT en la que se realizó la observación participante. Dejo constancia

de esto, primero, para indicar que el investigador es consciente del fenómeno y, segundo, para que se tenga en cuenta por el lector.

#### 3.3.1.1. Entrevistas realizadas a Preettos

Las entrevistas que realizamos al colectivo que hemos denominado Preettos se programaron de la siguiente manera: lo primero que se hizo fue seleccionar el perfil de los candidatos que nos interesaba entrevistar. Esta selección se hizo teniendo en cuenta las entrevistas espontáneas que habíamos mantenido con los Preettos que se acercaban a la delegación, con el fin de que las dos técnicas (entrevistas espontáneas y formales) se complementasen. No fueron llamados a entrevista formal aquellos sujetos cuyos perfiles eran claros y podían ser analizados a través de la observación en la propia delegación (por ejemplo, estudiantes que buscaban trabajos de horas o días, no buscando una continuidad ni futuro profesional, sino como medio de ganar algo de dinero mientras no estaban en temporada de exámenes). Una vez que analizamos qué tipo de personas nos podrían resultar adecuadas para entrevistar, se procedió a un segundo paso: selección de los candidatos en varias delegaciones a través de fichero de personas no disponibles instantáneamente (6) y fichero disponibles «desconocidos» (7).

Un último paso consistió en analizar la ficha de los candidatos para enfocar las entrevistas en función de las características del sujeto, por ejemplo: «he visto en tu currículum que eres Licenciado en Derecho, a lo mejor en la carrera has tenido la oportunidad de estudiar algo sobre estas empresas, ¿es así? ¿Qué opinión te merecen las ETT?», o bien «Sé que estuviste trabajando con otra ETT y, por tanto, seguro que tienes más cosas que aportar que aquel que nunca ha trabajado a través de este sistema».

Aunque básicamente se les preguntó a todos los candidatos las mismas cuestiones, se intentó, en la medida de lo posible, personalizar las entrevistas incluyendo temas que les concernían directamente, con el fin de demostrarles que todas las entrevistas eran útiles y la experiencia particular de cada uno era importante. Entre los temas que se trataron con los Preettos son de destacar tres principalmente: los motivos que les llevaron a acercarse a una ETT, sus expectativas a corto, medio y largo plazo, y su impresión sobre la ETT con la que tuvo experiencia y sobre las ETT en general (aspectos positivos y negativos, cuestiones que les preocupasen sobre su cesión a otras empresas, etc.). Aunque se efectuaron muchas más preguntas, el esqueleto de nuestras entrevistas giró en torno a estos temas.

#### 3.3.1.2. Entrevistas realizadas a Ettos

Analizando el tiempo de que disponíamos para llevar a cabo la presente investigación, y los intereses de la misma, decidimos entrevistar sobre todo a gente con la que se cuenta habitualmente y a trabajadores que llevan trabajando bastante tiempo a través de la ETT (mínimo 4 meses). Y lo hicimos así porque pensamos que era este colectivo el que más información nos podía aportar a nuestro estudio, por conocer el sistema perfectamente y sobre los que más había que incidir con nuestros descubrimientos. A todos ellos les hicimos saber la importancia de su participación en la investigación con frases como «gracias a que llevas mucho tiempo trabajando a través de esta ETT y conoces perfectamente el sistema, me interesa mucho que me cuentes tu experiencia como trabajador temporal. Seguro que puedes aportar ideas a este estudio». Al igual que en el caso de los Preettos, analizamos sus fichas para conocer más al candidato antes de entrevistarle, y orientar las preguntas a sus experiencias particulares, sin perder el objetivo perseguido, es decir, indagar en el aspecto motivacional.

Quizá la diferencia entre las entrevistas a los Preettos y a los Ettos consistió en que, en el caso de estos últimos, tratamos de que saliera a la luz su percepción de las ETT antes de conocer el sistema, y la percepción actual, una vez que ya se había vivido la experiencia de ser cedido a otra/s empresas. Sabemos que las expectativas, ilusiones y motivaciones pueden cambiar a lo largo del tiempo por diversas circunstancias, y quisimos analizar por qué se producían esos cambios (8).

Con estas entrevistas se pretendía averiguar el grado de satisfacción-insatisfacción del trabajador respecto a su cesión a otras empresas, el cumplimiento de sus expectativas y los factores alentadores y desalentadores de su situación; también queríamos saber qué grado de integración tenía el sujeto en la empresa usuaria, y su sentimiento hacia la ETT, si podíamos descubrir algún sentimiento de implicación o de pertenencia hacia la ETT o hacia la empresa usuaria. En definitiva, nuestras preguntas estuvieron siempre enfocadas a comprender qué pasa con la motivación de estas personas que cobran en una empresa (ETT) y trabajan en otra (empresa usuaria), para sugerir ideas aplicables al caso concreto de la empresa analizada.

### **3.4. Encuestas**

Se elaboraron dos tipos de encuestas diferentes: una para Preettos y otra para Ettos. Fueron diferentes porque, como es lógico, las expectativas y motivaciones varían de un colectivo a otro, y porque, además, preguntas que no tenía sentido efectuarlas a Preettos eran significativas cuando se aplicaban en el caso de los Ettos. No obstante, la estructura de las encuestas se mantuvo igual para los tres casos: se comenzó con preguntas generales (edad, situación familiar, estudios, etc.), para introducir luego, poco a poco, preguntas referentes a sus opiniones y experiencias personales en el trabajo.

#### **3.4.1. Encuestas de Preettos (9)**

Para la distribución de las encuestas de Preettos se contó con la colaboración de las delegaciones que, cuando se llevó a cabo el estudio, componían la Dirección de Zona Centro de la ETT en la que realizamos la investigación. Para asegurarnos de que se entregaban las encuestas correctamente se dieron las siguientes instrucciones:

- Las encuestas deben ser entregadas a todas las personas que entren por la puerta a dejar el currículum, es decir, gente que todavía no ha trabajado con la ETT.
- Se les debe decir que se está haciendo un estudio sobre las personas que se acercan a una ETT, y que queremos recoger sus opiniones.
- Insistir en que las encuestas son anónimas. Pueden meter ellos mismos las encuestas en un sobre o caja elaborada a tal fin.

Se recogieron 305 encuestas. De esas 305, se rechazaron 55 por estar mal contestadas (10), y se tabularon las 250 restantes a través de una base de datos llamada File Maker en Macintosh.

### 3.4.1.1. Resultados en cifras de Preettos

#### *Criterios de elección de una ETT*

- Para el 69% de los encuestados es poco importante a la hora de dejar el currículum en una ETT que esté situada *cerca* de su casa. Un 14% opina que es importante, y un 17% que es muy importante.
- Que la ETT sea *seria y solvente* le parece poco importante a un 17% de los encuestados, importante a un 37% y muy importante a un 46%.
- En cuanto al tema de la *formación*, nos encontramos con que un 10% lo considera como un criterio poco importante a la hora de elegir la ETT; un 25% cree que es un tema importante, y un 65% piensa que la formación es un criterio muy importante.
- Que la ETT les ofrezca *trabajos adecuados a sus conocimientos* es considerado muy importante por el 68% de los encuestados; importante por el 23%, y poco importante por el 29%.
- En cuanto al *salario*, un 3% piensa que es un criterio poco importante; un 52% cree que es importante, y un 45% lo considera muy importante.

#### *Trabajo estable frente a trabajo temporal*

- En un plazo de tres a cinco años, el 75% de los encuestados desea conseguir un trabajo estable; un 16% está dispuesto a trabajar temporalmente siempre y cuando puedan enlazar un contrato con otro; el 5% desea trabajar sólo algunas temporadas, para poder dedicar el tiempo restante a otras actividades, y un 4% no tiene claro en este momento qué es lo que quiere.

#### *Expectativas del trabajo que puede ofrecer una ETT*

- El 7% de los encuestados cree que es poco probable que el trabajo que consiga a través de ETT le sirva como *trampolín hacia un trabajo estable*; el 58% cree que es probable, y al 35% le parece muy probable.
- En cuanto al tema de conseguir una *remuneración adecuada a su preparación*, al 5% le parece poco probable que esto ocurra; el 70% lo ve probable, y el 25% muy probable.
- La probabilidad de *adquirir nuevas experiencias laborales y aprendizajes* se reparte como sigue: un 13% lo ve poco probable; un 30% probable, y un 57% muy probable.
- Un 23% piensa que hay pocas probabilidades de *construir un currículum* para futuras oportunidades; el 36% cree que es probable, y al 41% le parece muy probable.
- *Conocer otros ambientes y adquirir nuevas relaciones profesionales* lo ve poco probable el 20% de los encuestados; probable, el 37%, y muy probable, el 43%.

- El 12% de los Preetos encuestados opina que es poco probable poder *ayudar al sostenimiento de su familia* con el trabajo que consiga a través de ETT; el 53% lo considera probable, y el 35% muy probable.
- Sentirse *útiles y responsables en una organización* le parece poco probable al 20%; probable al 33%, y muy probable al 47%.
- Según el 15% de los encuestados, es poco probable *contribuir a la mejora de la sociedad* con el trabajo conseguido a través de una ETT; el 60% lo ve probable, y muy probable el 25%.

### 3.4.2. Encuestas de Ettos (11)

Se llevaron a cabo 100 encuestas a trabajadores que en ese momento estaban trabajando a través de una ETT. Se rechazaron 25 por no ser válidas.

A las delegaciones que colaboraron en la recogida de estas encuestas se les dieron las siguientes instrucciones:

- Se deben entregar a los Ettos en activo, explicándoles que se trata de un estudio que pretende conocer las opiniones de las personas que trabajan a través de una ETT.
- Si lo desean, pueden poner en la pregunta 9 todos los aspectos positivos y negativos de trabajar a través de una ETT.
- Insistir en que son anónimas; se puede decir que si ponen el nombre, se anularán. De esta manera entenderán que no nos importa que puedan poner algo negativo y que queremos respetar el anonimato.
- Pueden rellenarlas en el momento o llevárselas para hacerlo más tranquilamente. Si deciden llevárselas, se les dirá que pueden traerlas aprovechando la ocasión de venir a entregar un boletín, firmar la nómina, etc.

## 3.4.2.1. Resultados en cifras de los Ettos

*Probabilidad en la consecución de las cosas que se relacionan a continuación:*

<b>Probabilidad</b> → <b>Pregunta</b> ↓	<b>Improbable</b>				<b>Muy probable</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cobrar lo estipulado	3	17	17	28	35
Te sentirás mejor como persona	4	5	17	34	40
Tendrás la oportunidad de desarrollar tus capacidades	3	5	32	24	36
Conseguirás mayor seguridad en el empleo	12	5	32	19	32
Tendrás la oportunidad de aprender cosas nuevas	2	6	21	31	40
Te respetará la gente con la que trabajas	1	1	25	40	23
Contribuirás a la mejora de la empresa en la que trabajas	2	3	31	27	37
Tendrás la oportunidad de transmitir tus conocimientos	5	8	28	36	23

\* Porcentajes de respuesta a cada pregunta.

*Importancia en la consecución de las cosas que se relacionan a continuación:*

<b>Probabilidad</b> → <b>Pregunta</b> ↓	<b>Poco importante</b>				<b>Muy importante</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La paga	0	5	18	44	33
La oportunidad de hacer algo que me haga sentirme bien como persona	0	2	23	25	50
La oportunidad de desarrollar mis capacidades	0	4	11	28	57
La seguridad en el empleo	3	5	10	18	64
La oportunidad de aprender cosas nuevas	2	3	10	28	57
El respeto de la gente con quien trabajo	0	3	13	26	58
Contribuir a la mejora de la empresa para la que trabajo	5	2	24	39	32
La oportunidad de transmitir mis conocimientos	4	2	24	31	39

\* Porcentajes de respuesta a cada pregunta.

*Frecuencia con la que el primer factor (trabajar duro) conduce al segundo factor (labor bien hecha) en el trabajo:*

Trabajar duro —————> Labor bien hecha

<b>Nunca</b>				<b>Siempre</b>
2%	5%	28%	44%	21%

*Trabajo estable frente a trabajo temporal*

- Tener un trabajo estable: 94%.
- Trabajar temporalmente, pero continuadamente (es decir, enlazar un contrato temporal con otro): 3%.
- Trabajar sólo algunas temporadas, para dedicar el tiempo restante a mi familia u otras actividades: 2%.
- En este momento no lo sabe: 1%.

*Implicación en el trabajo y en la empresa:*

- Implicado en el trabajo y en la filosofía de la empresa: 56%.
- Implicado en el trabajo, pero no siento ningún afecto especial por la empresa: 36%.
- No me siento implicado ni con el trabajo ni con la empresa: 10%.

### **3.5. *Discusión en grupo o grupo de discusión***

Con el fin de investigar las motivaciones de los Preettos y de los Ettos, creímos conveniente utilizar esta técnica, explicando bien a los participantes de qué se trataba. Se elaboró un guión de preparación (12) para implicar a las personas que iban a participar en las discusiones. A cada uno de los participantes se le repartió dicho guión de preparación previa; acto seguido, leímos todos juntos las hojas de preparación y justo después se presentaron uno a uno haciendo un breve recorrido de su experiencia con la ETT.

Se realizaron cuatro entrevistas grupales: una, dirigida a Preettos y formada por seis personas, y tres dirigidas a Ettos y compuestas por 6, 5 y 4 personas. En la composición de los grupos, previo análisis de la gente que teníamos en ficheros, se seleccionaron perfiles homogéneos en cuanto a nivel cultural, edad y experiencia. La duración no fue en ningún caso inferior a 45 minutos.

El grupo compuesto por los Preettos se formó con gente que llevaba en fichero rojo más de tres meses y que no había sido llamada para trabajar en ninguna ocasión. En el caso de los Ettos, un grupo se compuso de gente que había estado en varias empresas (más de tres)

y llevaba más de un año trabajando de forma discontinua a través de ETT; en otro de los grupos se tuvo en cuenta el criterio de la edad, y se llamó a gente mayor de 40 años y, por último, en el tercer grupo, contamos con la participación de cuatro Ettos que llevaban más de año y medio trabajando en la misma empresa, aunque de forma discontinua, a través de ETT.

Durante las entrevistas grupales nos llamó la atención el que la gente participase de una forma fluida. El comportamiento en grupo fue distinto al observado en las entrevistas individuales. Tanto en los aspectos positivos como negativos se apoyaban unos a otros, y una idea lanzada por uno servía para despertar en otro alguna sugerencia. En dos ocasiones, al finalizar la discusión grupal, se comentó que este tipo de cosas estaba bien para confrontar opiniones y para desahogarse hablando de temas que sólo podían ser entendidos si se estaba en la misma situación.

### **3.6. Análisis de contenido**

El uso de esta técnica de investigación nos ha proporcionado la posibilidad, no sólo de atender a «lo que se dice» sino, lo que a veces es más importante, a «cómo se dice». A través de las diferentes encuestas (las realizadas para este estudio y las elaboradas por ETT antes y durante el mismo) se ha analizado la manera en que los trabajadores han expresado sus opiniones y sentimientos de forma escrita en aquellas preguntas abiertas (mayor ventaja y mayor inconveniente de trabajar a través de una ETT, aspectos en los que debe mejorar el servicio ofrecido por una ETT, etc.). Esto mismo se analizó en las entrevistas que tuvimos la oportunidad de grabar, fijándonos tanto en las expresiones que se utilizaron como en la forma y entonación que se le daban a tales expresiones.

El análisis de contenido se aplicó también a los diferentes comunicados internos que se recibían en las delegaciones, la forma en los que éstos eran interpretados por los trabajadores internos y la forma en la que se aplicaban cuando éstos tenían que ver con la atención y trato a los Preettos y Ettos. Se observó que hay ocasiones en las que se intenta transmitir una cosa y se transmite otra. Por ejemplo, llamó nuestra atención el hecho de ciertas expresiones como: «no nos sirves porque no tienes experiencia, y el cliente quiere a alguien que la tenga» (en las que se cae sin darse cuenta cuando se pone a disposición de otra empresa a tanta gente), por la repercusión que tenían sobre los trabajadores. Algunos replicaban diciendo: *¡ah!, ¿o sea que no «os sirvo»?*, con un tono que encerraba cierta ironía y que reflejaba que dichas expresiones tenían que ser modificadas por otras menos distantes. Y, sobre todo, en la que quedase bien claro que era la posible empresa usuaria la que no aceptaba su candidatura.

Se observó también que, en ocasiones, cuestiones que no se comunicaban porque parecían obvias, no lo eran tanto; por ejemplo, el hecho de que el trabajador tuviese que firmar el contrato, aunque generalmente se explicaba, en ocasiones se obviaba, teniendo después una réplica por parte de trabajadores (inexpertos, con falta de cultura o acostumbrados a trabajar sin él) que aseguraban no saber que tenían que venir a firmar cuando se les llamaba por teléfono. Es evidente que es necesario que en los contactos anteriores a la cesión quede suficientemente aclarada la necesidad de firmar ese contrato.

### **3.7. Análisis empírico y marco conceptual**

En resumen, todas estas técnicas han aportado un valioso material empírico. Este material se ha incorporado a los esquemas conceptuales, de forma que puedan ser interpretados a la luz de ellos.

Así pues, podremos elaborar unas conclusiones que, insertadas en un marco conceptual, están apoyadas en el trabajo empírico realizado. Una nueva descripción de los resultados empíricos carecería de la iluminación conceptual que le dan los teóricos. El trabajo está así apoyado en dos pilares: uno teórico y otro empírico. Es así como trabaja el sociólogo para realizar una comprensión del fenómeno estudiado. Pasemos, pues, una vez realizado el análisis empírico, a exponer el marco teórico en que insertarlo.

## **4. El modelo de análisis: hipótesis sobre la motivación humana en el trabajo. Mención especial al trabajo temporal**

### **4.1. Introducción**

En esta parte mostraremos el esquema motivacional teórico en el que nos hemos basado para llevar a cabo el estudio de la motivación de las personas que se acercan a una ETT, pero que todavía no han trabajado bajo este sistema (Preettos), y de aquellos que ya lo han hecho (Ettos).

Dicho estudio está centrado en el comportamiento de los trabajadores temporales y en las relaciones que se establecen entre ellos y el personal interno de la ETT. Por tanto, nos vamos a mover (como dirían los estudiosos de teoría de la organización) en un nivel de análisis micro (13), nivel que, dicho sea de paso, es básico a la hora de promover cualquier mejora. Como asegura Matute, «No es posible concebir ningún modelo de dirección empresarial que no tenga como elementos básicos los aspectos motivacionales y las actitudes de los trabajadores» (14), entre otras cosas porque son ellos los que hacen posible el funcionamiento de las organizaciones (15), con la calidad de su trabajo y con la aplicación de sus conocimientos (16). En nuestro caso, será tan importante tener en cuenta las actitudes y motivaciones del personal interno de la ETT como la del personal cedido, aunque el núcleo del análisis lo centremos en estos últimos.

No es fácil analizar las motivaciones, y la tarea se vuelve aún más complicada por la cantidad de trabajadores temporales distintos que llegan a las delegaciones, pero el intento merece la pena. Como asegura Barragán (17), «el problema de la motivación es mucho más delicado y difícil que cualquier otro problema de finanzas, de ventas o de producción, y creemos nosotros que viene a representar la mitad de los requisitos para el éxito de la empresa» (18). Si esto es cierto, sobran ya todo tipo de explicaciones para darle sentido al trabajo que estamos realizando.

El nivel de análisis micro nos permite llevar a cabo lo que Albert Szentgyörgyi afirma sobre el estudio de un tema determinado, y que lo resume afirmando que «la investigación consiste en ver lo que todo el mundo ve y pensar algo diferente» (19). En realidad, lo que afirma este autor es lo que pone de manifiesto Foster cuando expone que, en ocasiones, «un hecho ocasional o un acontecimiento casi subliminal demuestran ser la clave de una hipótesis importante o de una comprensión del fenómeno que se estudia» (20). En ese pensar diferente, y en ese ver cuestiones secundarias como claves de hipótesis importantes, se intentará ofrecer algunas sugerencias tras el análisis realizado.

Sobre el tema de la motivación en el trabajo se pretende ofrecer un ligero repaso a lo que los diferentes autores han descubierto, prestando una atención especial al esquema propuesto por el profesor Pérez López, porque pensamos que es el más adecuado para ser usado como esqueleto de esta investigación, y también por lo avanzado y sugerente de las hipótesis contenidas en sus obras.

#### **4.2. Rápido repaso a la historia del trabajo científico sobre la motivación en el siglo XX**

En su análisis, Pérez López (21) pretende profundizar en la comprensión de aquello que mueve a las personas a emprender una acción determinada. Con ese fin elabora una teoría sobre la motivación humana en la que distingue tres tipos posibles de motivos (22):

1. *Motivos extrínsecos.* Aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones (motor impulsor: dinero, elogios, prestigio, conseguir mayor estabilidad en el empleo, etc.).

2. *Motivos intrínsecos.* Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizaje del propio decisor (motor impulsor: la satisfacción que produce el trabajo bien hecho, aprendizaje, etc.).

3. *Motivos trascendentes.* Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona (motor impulsor: ayuda a los demás, transmisión de conocimientos a otros, etc.).

De una manera muy sencilla, se puede afirmar que la *motivación extrínseca* sería aquella que es capaz de conseguir que el individuo reaccione por lo que puede obtener del entorno: «ello quiere decir que un individuo, en la medida en que se mueve por motivación extrínseca, lo que realmente quiere no es la ejecución de la acción, sino los premios o la evitación del castigo que espera obtener al ejecutar u omitir la acción» (23). De ahí su denominación de extrínseca, como algo externo al individuo que provoca consecuencias en su acción.

A la hora de trabajar, todas las personas esperamos conseguir «algo» a través de ese trabajo. Pues bien, cuando ese «algo» está centrado fundamentalmente en cuestiones tales como obtener una remuneración, conseguir reconocimiento de los demás, un estatus alto o prestigio, diremos que el individuo se mueve fundamentalmente por motivos extrínsecos. Los motivos extrínsecos pueden tener diferente peso según las personas; lo que está claro es que todos nos movemos, en mayor o menor medida, teniéndolos en cuenta (24). Vernon asegura que los individuos están dispuestos a mejorar en su trabajo cuando comprueban que su nivel de aspiración está en concordancia con las expectativas que los demás tienen de su propio trabajo y cuando se sienten involucrados en el éxito (25). Lo que quiere decir que, en cierta medida, necesitamos el «feedback» de los demás; necesitamos el reconocimiento de que nuestra labor está bien hecha y que hemos sido artífices del éxito. Oscar Wilde lo expresó señalando que «nada tiene tanto éxito como el éxito» (26).

En la terminología empleada por Herbert Simon, motivos extrínsecos como la posición social, el prestigio o la satisfacción de pertenecer a una organización, son llamados «intangible egoistic values» (27) o valores egoístas intangibles, en el sentido de que no son algo palpable o tangible como lo es el dinero, pero siguen siendo motivos puramente materialistas como este último, y de ahí el adjetivo de «egoístas».

Aunque todas las personas trabajamos con el fin de obtener una remuneración y necesitamos que los que nos rodean reconozcan nuestros méritos, no sólo trabajamos por eso. En esta línea es esclarecedora la teoría de Maslow (28). Al aplicar dicha teoría a este tema, afirmaríamos que, una vez cubierta la necesidad de ganar dinero, buscaríamos otras cosas, tendríamos otros motivos para trabajar, además de la remuneración (29), y aquí entraríamos en otros dos tipos de motivos (intrínsecos y trascendentes), que ahora explicaremos.

A Maslow se le critica, entre otras cosas, el haber acabado su pirámide de las necesidades en la *autorrealización*, identificando ésta con la motivación intrínseca. Sin embargo, dicho autor no expresa en ningún momento que dicha necesidad de autorrealizarse tenga que ser algo en lo que no intervenga un impulso hacia la ayuda de los demás, hacia motivos de tipo trascendente. Queremos dejar dicho que en tal necesidad se podría contemplar motivación trascendente, en la medida en que una de las formas de autorrealización de muchas personas es la orientación a los demás. De hecho, en su obra, el autor señala que la autorrealización implica una proyección hacia los demás (30).

Los trabajadores cedidos, como cualquier otro, tienen este componente motivacional extrínseco y, además, en su caso, está muy desarrollado. Por supuesto que su necesidad de retribución es evidente, pero también requieren de los otros componentes de la motivación extrínseca, que podría ser eso que denominamos «caricia social». Una mención escrita de que se ha realizado el trabajo a satisfacción de la empresa usuaria, o que ha sido excelente su misión, es algo que puede satisfacer otros componentes de la motivación extrínseca, distintos de la retribución.

#### 4.2.1. *Del taylorismo a las relaciones humanas en la empresa*

Aunque ya se constató anteriormente, queremos insistir en la idea de que si bien todas las personas esperamos obtener una remuneración cuando trabajamos, no sólo trabajamos por esto (31). En este sentido, la teoría taylorista erró radicalmente al pensar que el comportamiento del hombre en el trabajo respondía *únicamente* a motivos de carácter extrínseco. Según Taylor, lo que más desea el trabajador son salarios elevados, y el empresario, un bajo coste de producción (32). Desde este punto de vista, la mejor manera de lograr el rendimiento de los trabajadores se consigue a base de actuar sobre la motivación extrínseca, ya que se piensa que en todos los casos «las motivaciones que actúan sobre los trabajadores son de carácter económico» (33). El planteamiento de este autor y de sus seguidores falla al pensar que el ser humano es unilateral y responde a un único patrón (34), sin tener en cuenta que, tanto en la vida diaria como en el trabajo, «la conducta humana es compleja y difícil de prever» (35). Sin embargo, aunque este enfoque parece desfasado en nuestros días, son muchas las empresas que lo siguen aplicando. Su influencia ha sido tal que en la base de algunas políticas de recursos humanos subyace la idea de dicho autor al pensar que al hombre se le debe motivar mediante incentivos extrínsecos. Es desde esta forma de entender las cosas que se creó el famoso sistema de la valoración de puestos de trabajo (36), en decadencia desde los más modernos planteamientos, pero vigente en más empresas de las que sería deseable por las premisas que se aceptan al aplicarlo. Todo este sistema de mediciones y puntuaciones establecido con la valoración de puestos de trabajo (37) es característico de la organización científica del trabajo (38). En más de una ocasión, la definición exhaustiva de las funciones propias del puesto, y su medición, ha provocado que los empleados alcancen su *nivel de incompetencia* (39) al perder el sentido de su trabajo. Lo que defendemos es que a ese *nivel de incompetencia* se llega tanto desde la más absoluta desplanificación como desde el taylorismo más radical.

Después de la implantación del más puro taylorismo, sobre todo en Estados Unidos en la primera década de este siglo, y como reacción a él, nace la escuela de las relaciones humanas. Los descubrimientos realizados por Mayo, tras el experimento en la factoría Hawthorne de la Western Electric Company (40), vienen a confirmar que para programar el trabajo es completamente necesario contar con el factor humano (41). Durante tres años, en la Western Electric Company se llevó a cabo una investigación sobre los efectos de la iluminación sobre los trabajadores y su trabajo. Curiosamente, mientras se realizaba este estudio se estaba produciendo un efecto que no se esperaba: los trabajadores habían cambiado las actitudes en el trabajo debido a la presencia de los investigadores. Más tarde se comprobó que la atención a los trabajadores prestada por los investigadores provocó una mejora de su rendimiento.

Tras observar que los aspectos psicosociológicos influían de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, se emprenden una serie de estudios sobre las relaciones entre los trabajadores, la formación de grupos y la presión que éstos ejercen sobre el individuo, etc. (42). Entonces se llegó a la conclusión de que había que analizar más de cerca este tipo de variables psicosociológicas si se quería mejorar el rendimiento y comprender el verdadero significado del trabajo humano dentro de las empresas.

Fontrodona y Cardona, profesores del IESE, lo expresan diciendo que «los experimentos de Hawthorne dejaron bien sentado el hecho de que había estímulos que afectaban bastante a la satisfacción de los trabajadores y a su motivación para trabajar... que no eran parte de los incentivos que manejaba la empresa. Esos estímulos... surgen como consecuencia de las interacciones de los trabajadores entre ellos mismos, sin que la empresa pueda controlar, más que muy limitadamente, dichos factores motivadores» (43).

Gracias a los descubrimientos realizados por Mayo se consolidan las ideas propuestas por el *movimiento de las relaciones humanas* que, entre otras cosas, demostrará que el patrón premio-castigo (44) seguido por el taylorismo no es el único ni el más adecuado en todas las situaciones para conseguir que las personas sean responsables en su trabajo, ya que los incentivos externos no son los únicos que influyen en la actitud en el trabajo. Desde este movimiento se profundiza en la naturaleza humana, superando «el reduccionismo economicista de las teorías clásicas» (45), que lleva aparejado una concepción pobre e incompleta del trabajo humano.

Desde la convicción de que el trabajo humano debe enriquecer la vida de las personas, Lucas Tomás y Valero y Vicente (46) advierten que «no se trata de convertir la empresa en un falso oasis, como lugar de trabajo donde están todos los amigos, donde hay total comunión de ideas y una relación intensa y definitiva, pero tampoco hay que intentar convertirla en un desierto, un lugar desabrido donde se esfuman los valores humanos y prima lo material». En la organización científica del trabajo prima lo material hasta tal punto que parece que es lo único que existe y, sin embargo, como advierte Melendo, «los objetivos económicos son definidores de la empresa, pero no en exclusividad» (47) y, lo que es más importante, «puede ocurrir... que si la organización sólo intenta maximizar la eficacia, se autodestruya. El intento puede afectar negativamente a los otros planos motivacionales de las personas, y éstas pueden no ser motivadas por los incentivos externos en el grado suficiente como para compensar su pérdida de motivación en otros niveles» (48).

Esta misma idea es compartida por muchos entendidos sobre la materia y por algunos dirigentes de empresas de reconocido éxito, como es el caso del presidente de Sony, Akio Morita, quien destaca la importancia que se debe ofrecer a las personas que integran las organizaciones con la siguiente frase: «el empresario... una vez que contrata empleados,

los tiene que considerar como colegas o como gente que le brinda ayuda, no como herramientas que le permiten obtener ganancias» (49). Morita, a lo largo de su pensamiento, quiere transmitir la idea de que ni mucho menos es de ingenuos el pensar que el obtener beneficios está reñido con el tratar de conseguir la satisfacción del empleado a través de diversos incentivos (monetarios y no monetarios) (50) (51).

La forma de entender el mundo del trabajo que surge de la corriente denominada «organización científica del trabajo», lleva aparejada la concepción de que al trabajador hay que controlarle para que trabaje bien. Esta posición es precisamente la que asumen aquellos que, consciente o inconscientemente, aplican lo que McGregor (52) llamó teoría X, en contraposición a la teoría Y.

La teoría X se basa en que la dirección debe controlar, premiar o castigar a los trabajadores. Estos, en general, son vagos e irresponsables, no están interesados en trabajar más allá del mínimo y, por tanto, hay que establecer una vigilancia exhaustiva para que rindan.

Las proposiciones de la teoría Y son justo lo contrario: las personas no son pasivas porque sí; cuando lo son, es porque ha habido alguna causa o no se les ha sabido motivar correctamente; la creatividad, el gusto por hacer bien las cosas, etc., está en todas las personas, y a la dirección le corresponde el que salgan a la luz este tipo de tendencias. La teoría Y defiende argumentos tales como el que sigue: cuando una persona no es eficaz en su puesto, la dirección debe pensar que algo falla en la planificación de ese puesto de trabajo, en el ambiente de trabajo al que está expuesto o en alguna otra condición ajena al trabajador.

En esta misma línea de pensamiento se mueve Levy-Leboyer cuando afirma que «una persona que resulta ineficaz o inadaptada, o incluso del todo incompetente en un sitio, tal vez en otro sea eficaz, sociable y capaz de utilizar su saber» (53). De alguna manera, lo que se defiende desde esta postura es que todo el mundo puede ser productivo si es bien dirigido y si se le alienta correctamente en la ejecución de su trabajo. Se defiende, pues, la eficacia del conocido *efecto pigmalión*. Dicho efecto se produce cuando la confianza que se deposita en una persona (subordinado, hijo, etc.) provoca que éste ejecute bien su trabajo como respuesta a dicha confianza.

Nos hemos referido a la teoría X y la teoría Y de McGregor porque creemos que el estar de acuerdo con una u otra condiciona el trabajo de los empleados. Aplicado a nuestro tema, diríamos que el partir de una teoría u otra a la hora de tratar al trabajador temporal, condicionaría sus actitudes ante la ETT y ante su trabajo en la empresa usuaria. Aquellos que creen que las proposiciones que plantea la teoría Y son ciertas, buscan, de alguna manera, no sólo planificar el puesto de trabajo de tal forma que sea eficiente, sino que además intentan la satisfacción de las necesidades humanas en el trabajo (54).

Además, la teoría Y supone tener en cuenta que a las personas se les debe dedicar tiempo para saber cómo se les debe tratar, qué puntos fuertes tienen y cómo pueden ser usados para que el trabajo le resulte interesante a la persona y a la organización. Son muchos los que piensan que ésta debe ser la línea correcta de actuación con las personas que ingresan en las empresas y, como ha señalado Levi-Leboyer, «pretender la selección de un colaborador motivado no significa nada, ya que nadie está motivado sin más en una tarea o situación» (55). Dicho autor no hace otra cosa sino defender la importancia de estudiar y analizar concienzudamente los factores motivacionales, sus causas y sus consecuencias. Somos conscientes de que hay personas más ilusionadas que otras a la hora de emprender una acción determinada (por ejemplo, buscar trabajo); sin embargo, en nuestra opinión, lo que este autor quiere poner de manifiesto es que lo que hay que buscar en los colaboradores es

una motivación en potencia (56), e intentar después, a través de acciones seriamente planificadas, que lo que existe en potencia se convierta en motivación actual y palpable. En realidad, lo que tratamos de poner de relieve es que el hecho de conseguir un trabajo no siempre es un factor motivador, y de ahí el error al buscar «gente motivada» sin más. Resulta difícil que una ETT sea ajena a este planteamiento, ya que lo que ofrece es precisamente personas, y ella es la encargada de su selección.

En este sentido, su labor no sólo es la de buscar personas dispuestas a ocupar temporalmente un puesto de trabajo, también es procurar que sea la más idónea, no sólo técnicamente, sino también en su motivación. Es la responsable del encaje persona-puesto de trabajo, en colaboración con la empresa usuaria. Centrarse únicamente en los aspectos extrínsecos de la motivación es un error propio de los tayloristas, pero la ETT no siempre dispone del trabajador ideal y, a veces, tampoco del tiempo para un proceso de selección largo, aunque sí de ficheros. Incluir en ellos algunas características motivacionales mediante anotaciones de las aspiraciones de los posibles trabajadores, es una manera de corregir, aunque sea de forma limitada, las posibles deficiencias que puede llevar consigo la exigencia de la velocidad que la flexibilidad requerida en una ETT necesita.

#### *4.2.2. La aportación de Herzberg*

Relacionado con lo anterior, y con el fin de que se comprenda mejor nuestro hilo argumental, conviene repasar la aportación que hace Herzberg (57) (58) respecto al tema de la motivación y satisfacción en el trabajo. Para este autor cabría distinguir entre dos tipos de factores: higiénicos y motivadores; los factores higiénicos son definidos por Herzberg como aquellos que, cuando están ausentes, producen insatisfacción, pero que su presencia no garantiza que se dé satisfacción. Explicado de una forma más sencilla, diríamos que, por ejemplo, el hecho de tener una ubicación dentro de la empresa, una mesa y una silla, una iluminación correcta, etc., son factores que si no se tienen producen insatisfacción, pero el hecho de tenerlos no provoca en el individuo satisfacción. En realidad, Herzberg afirmó que lo contrario de insatisfacción no era satisfacción, sino no insatisfacción (59). Los factores que producían satisfacción fueron los que Herzberg denominó motivadores; ejemplos de este tipo de factores serían los siguientes: trabajo interesante, posibilidades de promoción, reconocimiento, etc. (60).

En la parte que se verá cuando acabemos de hacer el repaso sobre lo que han sido las teorías de la motivación humana en el trabajo, aplicaremos esta teoría de Herzberg al caso de los Preettos y Ettos; se verá cómo un factor higiénico, como es tener un trabajo y una remuneración, se convierte en el caso de los Preettos en factor motivador y, en el caso de los Ettos, en factor higiénico (61). Esto indicaría la idea que subyace en la teoría de Maslow, que se traduciría en lo siguiente: la necesidad es un motor impulsor de actividad, pero en cuanto es cubierta deja de serlo (62).

#### *4.2.3. La teoría de las expectativas*

Una visión algo diferente a la de Herzberg nos la ofrece Vroom cuando matiza que las variables motivación y satisfacción «no muestran ninguna relación firme y significativa entre ellas. Los trabajadores eficientes podrían estar tanto insatisfechos como satisfechos, y los trabajadores deficientes podrían estar igualmente satisfechos o insatisfechos con sus trabajos. Sin embargo... la gente que está satisfecha con sus trabajos tiene menos probabilidades de abandonar la empresa que la que está insatisfecha» (63).

Este tema es directamente aplicable al trabajo temporal, puesto que, claramente podemos decir que, aunque aseguremos que un temporero esté motivado (y luego veremos qué tipo de motivaciones tiene), es un hecho irrefutable el que en cuanto consiguen un contrato directo con alguna de las empresas usuarias en las que han estado trabajando o en otras, dejan de querer trabajar a través de una ETT. Pero lo que realmente interesaría es averiguar si dejan de trabajar a través de ETT para irse a otra ETT, en la que tendría condiciones similares, o se van porque consiguen condiciones mejores en una empresa usuaria. Si se tratase del primer caso, convendría estudiar qué provoca esa insatisfacción que lleva a abandonar la ETT por otra empresa similar. No obstante, como nuestro trabajo se centra en Preettos y Ettos, no procede analizar en esta fase de investigación lo que sucede con aquellos que dejan de trabajar a través de ETT. Simplemente hemos hecho mención de ello porque lo que sí se puede hacer es prevenir intentando acciones que frustren la huida de Ettos a otras ETT.

Siguiendo con nuestro hilo argumental, si transferimos las ideas de Vroom a la teoría de la motivación desarrollada por el profesor Pérez López, podríamos afirmar que las variables motivación extrínseca y satisfacción podrían no estar relacionadas, pero habría que verificar si podría haber una relación entre motivación intrínseca/satisfacción y motivación trascendente/satisfacción.

La explicación de la afirmación anterior quedaría claramente ejemplificada en el caso de una persona que sabe que necesita el dinero que está ganando para seguir viviendo al nivel que lo está haciendo (motivación extrínseca: dinero/estatus), o en el caso de otra que quiere ser tratado como buen profesional y quiere evitar en todo momento que se pueda decir que es un «maltrabaja» (prestigio/reconocimiento). En estos dos casos puede suceder (aunque no tenga que ser así necesariamente), que el trabajo que desempeñan estas dos personas sea muy bien ejecutado, y la motivación, suficiente, mientras que su satisfacción sea casi nula. Sin embargo, cuando el individuo observa que su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente, que en él está aprendiendo cosas que le gustan y que interiormente le hacen sentirse bien (motivación intrínseca), casi con toda seguridad podríamos afirmar que las variables satisfacción y motivación estarían relacionadas.

Por último, referido a la dimensión trascendente, cabe señalar que cuando nuestra acción repercute positivamente en otro, y además planificamos esta acción para que así sea, las variables motivación y satisfacción también están relacionadas.

Lo que acabamos de exponer se resume afirmando que si la satisfacción es historia (es decir, se da después de realizar determinada acción), y la motivación es expectativa, la historia mejora o empeora, de forma importante, la expectativa en las motivaciones internas (intrínseca o trascendente), y no lo hace tanto, según esta hipótesis, en las extrínsecas. Aplicado a nuestro terreno, diríamos que, por ejemplo, lo que se le paga a un Etto puede no mejorar (incluso puede empeorar) la expectativa de mejor salario (64). Sin embargo, en el caso de motivación intrínseca, lo aprendido sí mejora la expectativa de aprender, al menos hasta cierto punto. Se puede mejorar su currículum o abrir nuevas puertas.

Ya que hemos mencionado a Vroom en las líneas anteriores, no podemos dejar de citar —en este repaso de las aportaciones que han hecho los diferentes autores a la motivación— la teoría de las expectativas. Esta teoría pone en relación tres variables: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. Según Vroom, la motivación de una persona para realizar una determinada acción es tanto mayor cuanto mayor sea el producto de sus expectativas por la instrumentalidad y por la valencia (65). La *expectativa* pone en relación la dificultad de conseguir algo y la probabilidad de que así sea o, en palabras de Birch y Veroff,

sería «una forma abreviada de denominar la previsión de que la realización de una determinada actividad conducirá a un cierto objetivo» (66). Para estos autores la variable pasado jugaría también un importante papel, puesto que si se tiene experiencia de que una determinada acción ha producido una cierta consecuencia, la expectativa de que ocurra una vez más es mayor que si no se tiene una experiencia pasada (67). La *instrumentalidad* sería «las consecuencias de alcanzar ese objetivo» (68) (obtener una remuneración mayor, una mayor satisfacción interna, etc.), es decir, la probabilidad subjetiva de que se van a producir las consecuencias buscadas; y la *valencia*, «el atractivo que para cada persona tienen las consecuencias que espera se sigan de su conducta» (69), o «la valoración a priori de la consecuencia o instrumentalidad» (70).

En el caso de los trabajadores Preettos, puede haber una expectativa inicial ligada a la sensación de que un buen currículum (en el que se incluyen la formación dada por la ETT) puede mejorar la posibilidad de acceder a un puesto de trabajo. Por eso pueden acceder con entusiasmo a la formación, pero si la espera se alarga, esa expectativa se va reduciendo. Por contra, una vez ha sido contratado y cedido, la motivación tiene que ver con las posibles consecuencias del esfuerzo: las instrumentalidades y, dentro de ellas, concretamente con la posibilidad de ser nuevamente contratado e incluso acabar siéndolo de manera definitiva por la empresa usuaria.

Dado que el trabajador cedido aspira a un trabajo, esta instrumentalidad de poder acabar en un puesto fijo, tiene una gran valencia. No es raro, por tanto, que algunos empresarios hayan comentado que creen que el trabajador temporal «está más motivado» que el fijo. Esto, sin embargo, es hacer un análisis simplista. Es considerar sólo una dimensión de la motivación y no tener en cuenta otros aspectos. No es raro que en una empresa concebida de manera taylorista, la afirmación anterior sea cierta. El fijo ya tiene el puesto, y la esperanza de acceder a él no le mueve. Pero las empresas no pueden prescindir de las otras dimensiones de la motivación. Por ejemplo, la intrínseca, que ahora pasamos a considerar.

#### 4.2.4. La motivación intrínseca

Siguiendo con el orden propuesto en el esquema de Pérez López, vamos a dedicar unas líneas a hablar de la motivación intrínseca. Las personas también actuamos para obtener consecuencias que nos satisfagan a nosotros mismos; queremos aprender cierto tipo de cosas porque nos produce satisfacción el hecho de saber sobre ellas, o realizamos bien cierta cosa –aunque nos suponga un gran esfuerzo–, porque al concluir nos vamos a sentir orgullosos de nuestro trabajo.

En este sentido hablaríamos de motivos intrínsecos; son motivos que nos llevan a la acción por la repercusión que esta acción va a tener sobre nosotros mismos (por ejemplo: quiero asumir riesgos porque para mí es un reto, y luego me voy a sentir satisfecho si sale bien). En muchas ocasiones nos hemos enfrentado a un trabajo con la ilusión de hacerlo bien para superarnos a nosotros mismos; ese afán de superación sería un motivo intrínseco, y la motivación que surge de esos motivos es la que hemos llamado *motivación intrínseca*, aquella que hace que el sujeto se mueva por las consecuencias que espera que produzcan en él la acción ejecutada. Cuando el individuo que pretende conseguir un objetivo determinado realizando una actividad pone el énfasis en la sustantividad de esa actividad y no en torno a ella, es cuando decimos que su motivación es intrínseca (71). En realidad, es la expectativa de aprendizaje del sujeto.

Esta expectativa, dicho sea de paso, se halla presente en los Preettos, y convertida en motivación, en el caso de algunos Ettos. De esta manera, si se ha acertado en el proceso de selección y la empresa usuaria no tiene unos moldes tayloristas, los Preettos, una vez pasados a Ettos, tendrán este componente motivacional plenamente operativo y será fundamental para el rendimiento en el trabajo y el desarrollo del trabajador cedido.

#### 4.2.5. *La motivación trascendente*

Hasta aquí hemos puesto de manifiesto que las personas podemos trabajar por lo que recibimos en la organización (motivación extrínseca) o por lo que cambiamos –aprendemos– en la organización (motivación intrínseca) (72). Ahora vamos a ver que existe otro tipo de motivación que consigue que las personas orienten sus acciones hacia los demás. Como prueba de ello, nada mejor que las palabras de Simon cuando advierte que cuestiones tales como «la paz mundial o la ayuda a los hambrientos chinos puede ser la meta personal de determinado individuo tanto como lo es un dólar en su bolsillo» (73).

Cuando observamos que alguien es capaz de actuar por motivos que van más allá de su propia persona y que provoca reacciones en los demás, afirmamos (desde la terminología de Pérez López) que dicha persona está dotada de una fuerte carga de *motivos trascendentes*. Desde esta motivación, el sujeto sale de su propia persona y se preocupa de los demás.

Aunque, en principio, esta dimensión de la motivación humana es la menos nombrada directamente a la hora de hablar de su aplicación en la empresa, indirectamente encontramos la idea que subyace debajo de ella en numerosos estudios. Una muestra de ello nos la ofrece Plant cuando, al hablar de las diez dimensiones de efectividad de un puesto de trabajo, señala, entre ellas, la *cesión y recepción de ayuda y la ampliación del valor de la organización*. El autor expresa que los empleados necesitan tanto recibir ayuda como ofrecerla, en los siguientes términos: «una relación de ayuda requiere tanto la expectativa de que se podrá obtener ayuda cuando se necesite como la buena voluntad de responder a las necesidades ajenas» (74).

También la dimensión de la efectividad denominada *ampliación del valor de la organización* tiene que ver con la motivación trascendente de Pérez López, por tratarse de una dimensión que otorga, al puesto y a la persona que lo ocupa, la posibilidad de incrementar la efectividad trabajando sobre *objetivos superiores* (75).

La preocupación que puede tener un jefe por el desarrollo profesional y humano de sus subordinados y de su organización, es una muestra de la motivación denominada trascendente. Realmente, la persona que ha desarrollado la dimensión trascendente de la motivación humana se caracteriza por el afán de transmitir lo aprendido a otras personas, buscando el bienestar de la organización en su conjunto y la mejora de la calidad humana en el trabajo. De ahí que consideremos que la persona que refleja en sus actuaciones motivos trascendentes ha conseguido llegar a la madurez profesional. En esta línea, hay que señalar que la labor de mentorización se observa precisamente en personas en las que la dimensión trascendente está fuertemente desarrollada. Según Pérez López, «el elemento crucial para identificar la motivación trascendente es que las necesidades que la acción busca satisfacer son necesidades distintas a aquella (persona) que ejecuta la acción» (76).

Aplicada al trabajo, la motivación trascendente tendría que ver con la implicación o identificación del sujeto con la empresa en la que trabaja y con sus miembros. Probablemente, aquel que tiene desarrollada la motivación trascendente de cara al trabajo,

más de una vez habrá sacrificado tiempo de ocio para conseguir que en su empresa salga un determinado proyecto adelante. De esta gente es de la que solemos decir que se siente pagada por otro tipo de dinero, distinto a lo que se han llamado remuneraciones directas (77), y al que se denomina salario mental.

En realidad, lo que nos interesa resaltar sobre este tema es el sentimiento de pertenencia hacia su empresa que puede tener una persona que ha desarrollado este tipo de motivación. Dicho sentimiento de pertenencia sólo puede mostrarse si el trabajador siente que forma parte de un proyecto común y logra identificar los objetivos de la empresa con los suyos propios (78).

Desde el planteamiento anterior, lo que interesa para nuestro trabajo es resaltar la dificultad teórica a priori de que pueda darse tal sentimiento de pertenencia en el caso de los Ettos. Son trabajadores que no permanecen en la misma empresa durante mucho tiempo y, por consiguiente, las posibilidades de identificación de sus objetivos con los de la empresa donde trabajan son muy reducidas. Quizá lo que interesa más es saber si existe motivación trascendente de cara a la ETT y cómo puede conseguirse. Adelantamos en esta parte la dificultad teórica, pero no la imposibilidad práctica de que se dé este tipo de comportamientos en algunos trabajadores.

En realidad, el esquema de Pérez López sobre la motivación humana es más completo y complejo que lo que se ha tratado a través de estas páginas. Sin embargo, en cuanto que únicamente nos interesa entender qué es lo que impulsa a las personas a la acción y cómo lo podemos aplicar en el caso de los trabajadores temporales, basta con el resumen presentado (79).

#### *4.2.6. Resumen del análisis teórico*

En estas páginas hemos descrito las distintas teorías de la motivación y cómo ellas nos dan luz acerca de los motivos de los trabajadores cedidos y su efecto en el comportamiento de los mismos.

Al final del recorrido teórico hemos visto que los trabajadores cedidos, como personas que son, tienen los tres tipos de motivos, pero que la operatividad de los mismos da lugar a matices respecto a los trabajadores llamados fijos. Por eso hay algunos rasgos que definen el comportamiento del cedido. Entre ellos, la inmediatez de percepción de los resultados extrínsecos (salario, reconocimiento...), la cercanía, en ciertos casos, de la motivación intrínseca, como es el aprendizaje del trabajador, y la mayor dificultad de detectar teóricamente la motivación trascendente en estos trabajadores.

A continuación, vamos a aplicar este esquema teórico tanto a los Preettos como a los Ettos, introduciendo la evidencia empírica del capítulo 3 dentro del mismo.

## 5. Aplicación de las hipótesis sobre la motivación a los Preetos y a los Ettos

### 5.1. Introducción

Hasta aquí se ha ofrecido un repaso sobre lo que los diferentes autores han aportado sobre el tema de la motivación en el trabajo y alguna mención al trabajo temporal. Habíamos dicho, en un principio, que lo que se pretendía en esta parte era exponer ideas de diferentes autores, pero que nos íbamos a basar en el esquema de la motivación humana propuesto por Pérez López para el estudio motivacional de los trabajadores cedidos. Con el fin de no perder de vista el significado de las tres clases de motivos (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes) que nos llevan a hablar de tres dimensiones dentro de la motivación humana, y a modo de resumen, vamos a reproducir con las palabras del propio autor el significado de estos motivos.

«En la teoría de la motivación se reconocen los siguientes tipos de motivos o componentes de la motivación humana:

*Extrínsecos.* Cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecute la acción (por ejemplo: la retribución de un trabajo, las alabanzas que se reciben al hacerlo, etc.).

*Intrínsecos.* Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla (por ejemplo: el aprendizaje que provoca, el gusto de hacerlo, etc.).

*Trascendentes.* Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecute la acción (por ejemplo: la satisfacción del hambre del niño cuando su madre le alimenta, la ayuda que se le está prestando a un cliente o a un compañero, etc.)» (80).

Una vez repasados los motivos por los que las personas se mueven a la hora de trabajar, y teniendo en cuenta también los condicionantes sociológicos (edad, experiencia profesional, situación familiar, educación, etc.), nuestra tarea a partir del siguiente apartado consistirá en tratar de aplicarlos a los Preetos y a los Ettos. Antes de emprender tal tarea conviene matizar que, por ejemplo, cuando apliquemos a los trabajadores temporales (entiéndase Ettos y Preetos) lo dicho sobre la motivación trascendente, habrá que distinguir entre tres tipos:

1. La que se produce en el lugar de trabajo, es decir, la que supone una cierta implicación con la empresa usuaria.
2. La que se produce de cara al empleador, que tendría que ver con la lealtad o identificación con la ETT.
3. La que se pone de manifiesto cuando a través del trabajo se pretende ayudar al bienestar de la sociedad, o a una parcela de la misma, como puede ser el bienestar de la propia familia.

De momento vamos a adelantar en esta nota introductoria que, aunque en un primer análisis y de forma generalizada habíamos planteado la hipótesis que afirmaba que la motivación trascendente no se daba o era difícil de observar en el caso de los Preetos y en los Ettos, hemos encontrado algunas huellas que probablemente cambiarán el planteamiento

de tal hipótesis o, por lo menos, la matizará con alguna que otra observación. Matices que pueden sernos de utilidad a la hora de proponer sugerencias dirigidas a la mejora de la atención y trato al trabajador temporal.

También es conveniente matizar dos cuestiones más antes de meternos de lleno en el análisis de Ettos y Preettos:

1. Cuando hablemos de los Preettos, nuestro análisis se va a centrar en sus expectativas y en su conocimiento abstracto o racional de lo que es la ETT (81). Entenderemos por tal conocimiento aquel que «permite la posesión de datos o informaciones sobre satisfacciones posibles» (82). Lógicamente, vamos a poner énfasis y a centrarnos en sus expectativas porque estas personas todavía no han tenido experiencia directa de trabajo con una ETT y, por tanto, citando una vez más a Pérez López, su «motivación a priori hacia el logro de una cierta experiencia, depende de la anticipación del valor de esa experiencia, es decir, de la anticipación, a través del conocimiento, de la satisfacción... que espera alcanzar con la experiencia». Ese conocimiento abstracto (que influye en la decisión de los Preettos al acercarse a una delegación de ETT) es adquirido a través de varias vías: publicidad en agencias: «Se necesita gente de confianza. Si buscas trabajo, ven»; lectura de prensa y revistas, comentarios de familiares y amigos que han tenido experiencia directa o indirecta («alguien le ha contado lo que ahora cuenta»); lo que se le transmite cuando entran en la delegación, que no es poco si tenemos en cuenta lo que asegura Ortiz: «cuando alguien afirma que sólo sabe lo que le han contado, está encerrando una gran verdad. Los demás también saben únicamente lo que les hemos contado. Lo malo es que les contamos muchas más cosas de las que creemos» (83). En esta línea, habrá que tener cuidado con lo que se cuenta y, sobre todo, con lo que no se cuenta y se deduce de ciertos modos de actuación, como las prisas, etc.

2. Los Ettos de hoy fueron los Preettos de ayer. Esto, que en principio puede parecer una perogrullada, lo exponemos porque, para analizar la motivación de los Ettos, hay que tener en cuenta las expectativas de los Preettos, que serán similares a las que ellos tuvieron antes de trabajar a través de una ETT. Ahora bien, puesto que los Ettos tienen conocimiento del funcionamiento real, es decir, tienen experiencia directa de cómo se trabaja a través de una ETT, pondremos más énfasis en su *motivación espontánea*, es decir, en aquella que «surge como consecuencia de los recuerdos de satisfacciones experimentadas anteriormente» (84).

## 5.2. Conclusiones sobre Preettos y sugerencias

Probablemente, empezar este apartado exponiendo que los Preettos se acercan a una ETT en busca de trabajo temporal, resulta una cosa tan clara que parece innecesario el dejar constancia de ello. Sin embargo, como sucede en muchas ocasiones, lo claro no es tan claro, y lo absoluto se convierte en relativo antes de que nos queramos dar cuenta.

En nuestro caso, nos parece obvio que una ETT se dedica a poner a disposición de otra empresa trabajadores, y que lo hace de forma temporal. Tenemos muy claro que no es la ETT la que le indica al cliente la necesidad de cubrir un puesto (aunque en ocasiones se le insinúa la conveniencia de hacerlo), sino que es el cliente el que señala qué persona quiere y con qué características la quiere, y la ETT selecciona con su visto bueno. *Sin embargo, las personas que vienen buscando trabajo no lo ven como los que trabajan en la plantilla interna de la ETT* (85).

Cuando los trabajadores se acercan por primera vez a una ETT, muchos de ellos piensan que están entrando en un organismo del tipo del INEM, casi obligado a informar a los trabajadores de todos los puestos que surgen en las diversas empresas que tienen contacto con la ETT y que están acordes a sus características). Se quieren «inscribir», pero no saben muy bien «de qué va la cosa». Si les preguntas, te dicen que quieren trabajo, y aunque la mayoría quiere un trabajo estable, se conforman con «lo que caiga de momento», porque en realidad lo que buscan es trabajo.

A algunos les parece obvio que los trabajos sean temporales, y cuando así se les explica, sonrían y responden que lo entienden, señalando con el dedo el letrero donde pone «Empresa de trabajo temporal». Sin embargo, la gran mayoría (y ahora veremos las excepciones) buscan un trabajo estable o, en su defecto, trabajar el máximo tiempo posible e, incluso, se sorprenden cuando les explicas que los trabajos que ofrece una ETT no suelen tener una duración mayor de seis meses, y que cabe la posibilidad de que las misiones sean de horas, días o semanas.

Es difícil concretar un perfil detallado de la gente que se acerca a una ETT. Durante el tiempo que se trabajó en la delegación de una ETT se pudo comprobar que por la puerta entraba gente de lo más variada: estudiantes, licenciados, sin estudios, con Master, con doctorado, sin experiencia, con mucha experiencia, con problemas familiares, amas de casa, funcionarios, gente que quería cambiar de empleo, inmigrantes con necesidades económicas, jóvenes en busca de su primera experiencia, gente de mediana edad, mayores, etc.

Lo único común a todos ellos es la esperanza de obtener un empleo facilitado por la ETT. Sin embargo, las respuestas que esperan obtener de la ETT son muy diferentes: los estudiantes buscan trabajos de corta duración a través de los cuales puedan obtener algún dinero, y no quieren nada definitivo (es decir, sus motivos son de carácter extrínseco); los que han acabado sus estudios o han decidido no seguir estudiando, desean un trabajo duradero en el que poder desarrollarse profesionalmente (motivo de tipo intrínseco) y sentirse integrados e identificados en una organización (motivo trascendente); los padres de familia en paro se conforman con lo que sea, pero prefieren un trabajo estable acorde con su cualificación (motivo extrínseco) para poder sostener a su familia (motivo trascendente); por ejemplo, las amas de casa pretenden trabajar a temporadas y, aunque algunas se lanzan motivadas por la falta de ingresos que hay en sus hogares (motivos extrínsecos y trascendentes), otras lo hacen porque quieren salir de casa y realizar otro tipo de tareas más reconocidas por la sociedad y en las que adquieran nuevos conocimientos (motivos extrínsecos e intrínsecos). Hay jóvenes que quieren trabajar para ayudar a la economía familiar (motivo trascendente) y poder seguir estudiando (motivo extrínseco); otros, los más favorecidos por los ingresos de sus padres, vienen ilusionados por conseguir algo de dinero (motivo extrínseco) para organizar algún viaje o adquirir eso que sus padres catalogan como caprichos innecesarios. Otros jóvenes piensan que es bueno realizar algunos trabajillos para aprender a moverse, conocer cómo funcionan las empresas y adquirir experiencia (motivos intrínsecos).

Así podríamos continuar sin acabar de cerrar nunca la lista de los Preettos. Sin embargo, como de lo que se trata es de intentar poner de manifiesto algunas conclusiones, vamos a exponer algunas notas comunes a todos ellos.

En primer lugar, hemos comprobado, a través de las entrevistas y de las encuestas, que cuando se pregunta cuál es la mayor ventaja de conseguir trabajo a través de una ETT, las cuestiones más señaladas son: conseguir un trabajo de manera rápida y fácil (m. extrínseco), adquirir experiencia (m. intrínseco) y conocer diferentes empresas enfrentándose al reto que supone el adaptarse a ellas (m. intrínseco). Cuando comprueban que no siempre es así, se

sienten defraudados. Se produce lo que Festinger denominó con el término de *disonancia cognoscitiva* (86), haciendo alusión a la falta de concordancia entre lo que el sujeto espera y la realidad con la que se encuentra (87).

Según este autor, a través de nuestras acciones todos buscamos que exista una congruencia. Cuando falta esta congruencia se produce lo que se llama *disonancia cognoscitiva*, y el sujeto tratará de reducirla mediante diferentes acciones. A través de su planteamiento, Festinger advierte que la *disonancia* es un factor de la motivación. Efectivamente, una vez que la *disonancia* ha hecho su aparición, lo que impulsa al individuo a la acción es la reducción de la misma. Esta forma de proceder, esta motivación que consigue que el individuo intente reducir esa falta de congruencia entre lo que piensa o cree y lo que sucede, es sumamente poderosa. En lo que concierne a nuestro estudio, la aportación de este autor nos hará comprender las reacciones de Preettos y de Ettos ante situaciones vividas con el trabajo temporal que no se esperaban o se esperaban de otro modo. A través de las siguientes páginas trataremos de mostrar las implicaciones de esta teoría y cómo puede afectar a la ETT la reducción de las *disonancias* con las que se encuentran aquellos que se acercan a las delegaciones.

A través de las encuestas nos responden, como ventaja de una empresa de trabajo temporal, el conseguir un trabajo de manera rápida. Sin embargo, a través de las entrevistas mantenidas con los Preettos, se detecta desilusión cuando, tras esperar unos meses, no se les ha llamado; entonces es cuando comentan que si la ETT llama para trabajar, está bien, pero que si no lo hace, no hay ninguna ventaja.

La explicación de la diferencia de expectativas captada a través de encuestas y entrevistas, se basa en lo siguiente: las encuestas realizadas se entregaron a las personas que entraban en la delegación por primera vez, a dejar el currículum, mientras que las entrevistas se las hicimos a gente que llevaba en los ficheros de la ETT algunos meses y que todavía no habían realizado ninguna misión. Por tanto, está claro que la conclusión que se obtiene es que las expectativas de los Preettos varían conforme va pasando tiempo y se van desarrollando los hechos. De esta forma, aquel que dejó su currículum y fue llamado para trabajar al poco tiempo de haberlo entregado, seguirá diciendo que gracias a las ETT se encuentra un trabajo de forma rápida; sin embargo, aquel que, tras esperar unos cuantos meses no ha obtenido ninguna respuesta de la ETT, deja de pensar que la ventaja de acudir a una ETT es conseguir trabajo de forma rápida. En el caso de estos últimos, que, como habíamos dicho antes, se produce una *disonancia*, se intentará por todos los medios reducirla.

De ahí que nos encontremos en las entrevistas con mecanismos de defensa que llevan a los Preettos que no han recibido aún ofertas de trabajo, y especialmente si llevan largo tiempo en espera, a adoptar comportamientos de disgusto cuando son interrogados sobre la opinión que les merecen las ETT. Es ésta una manera de reducir la falta de concordancia entre lo que se espera y lo que sucede en la realidad. Otra forma de reducir esta *disonancia* es afirmar que la ETT engaña al trabajador poniendo carteles en los escaparates de ofertas de trabajo que no existen en la realidad. También una muestra de intentar eliminar la *disonancia* es acercarse a la ETT a preguntar por qué no se le ha llamado para realizar ningún trabajo, o la pregunta realizada, tanto por Preettos como por Ettos, a la que se ha enfrentado todo aquel que ha trabajado en una delegación: «¿no ha salido algo para mí?».

Así podríamos continuar citando situaciones que tratan de eliminar el choque psicológico que se produce en los Preettos cuando no son llamados por la ETT para trabajar (88). Sin embargo, se pretende ir más allá: pretendemos que el presente estudio sirva para tomar medidas concretas y, en esta línea, la primera medida a tomar es adelantarse en la

resolución de las disonancias que sabemos que se van a producir en aquellos trabajadores que no llegan a convertirse en Ettos. Se trata, pues, de que la ETT elimine las disonancias de los Preettos a través de acciones que surtan efecto. Más exactamente, habrá que conseguir que si se produce disonancia, el trabajador no la reduzca a base de criticar el funcionamiento de la ETT, ya que una de las formas de conseguir disminuir sus efectos es buscar el apoyo social que necesita (89). Entonces intentará comentar en sus círculos de influencia la ineficacia de las ETT, y de aquella a la que se ha apuntado en «particular».

Entre estas acciones puede pensarse en que el trato al Preetto puede ser mejorado ofreciéndole una información más detallada sobre la dedicación de la ETT, sobre el convenio, la ley, asesoramiento sobre la búsqueda de empleo, enseñándole cómo se hace un currículo, etc. Sin embargo, puesto que queremos que las soluciones aportadas puedan aplicarse, hemos querido tener en cuenta en qué condiciones se hallan las delegaciones, ya que, como asegura Kressler, «en la práctica no se fracasa tanto por no saber qué hacer como por ignorar cómo se debe hacer...; al qué y al cómo hay que añadir un tercer determinante: el quién. Qué, es la tarea y su ejecución; cómo, son los métodos y técnicas disponibles; pero quién, son los actores que determinan el éxito o el fracaso» (90).

En el análisis realizado se ha detectado que el personal de las delegaciones trabaja a un ritmo muy rápido y que no suele sobrar tiempo para acciones como, por ejemplo, el asesoramiento para, en cualquier caso, ayudar a la búsqueda de empleo de los Preettos, especialmente para aquellos que no es fácil encontrar colocación temporal. Y, sin embargo, son acciones que pueden diferenciar a una ETT del resto de las empresas de trabajo temporal por boca de las personas que se acercan a las delegaciones, que son un número nada despreciable. Además, se debe empezar a plantear la idea de que si las ETT son instituciones dedicadas a los recursos humanos, como tales deben responder, y esto significa no funcionar únicamente como una pura y simple proveedora de trabajadores con tareas de administración de personal, sino con las funciones propias de un departamento de personal que, según Handy, son: aconsejar, educar y ayudar (91).

Por otra parte, a través de las entrevistas y encuestas se encontró que lo que más había gustado del trato con el personal de la ETT –en los casos en los que así se había hecho– eran algunos consejos prácticos para buscar empleo, información sobre la dedicación de la ETT y de lo que ofrecía o, en sus palabras, «el trato amable y desinteresado que muestran algunos de sus empleados. Por el contrario, cuando el personal se había limitado a repetir a cada uno de los que entraban los requisitos mínimos que se necesitaban para poder «tener una ficha abierta en la ETT», los Preettos acusaban una sensación de despreocupación por parte de la ETT, que demostraban con expresiones tales como que el trato era algo distante, imagen esta última que conviene erradicar en su totalidad.

Comprendemos lo ambicioso de esta propuesta y lo difícil de su puesta en práctica, pero creemos que hacer conscientes de este enfoque a los empleados internos de la ETT, aunque indicando las dificultades, es necesario en la vía de la excelencia operativa que deben tener las empresas.

Avanzando un poco más en nuestro planteamiento, estamos ahora en condiciones de afirmar una conclusión como la siguiente: los Preettos –y también los Ettos, aunque éste no sea el apartado dedicado a estos últimos– esperan encontrar en las actuaciones del personal interno de la ETT muestras de motivación trascendente, o lo que Erickson denominó «estado de generatividad», que se traduce en «una actitud de preocupación por los demás y una decisión de ayudar a los demás en beneficio de los propios conocimientos y la propia experiencia» (92).

Si el planteamiento anterior es correcto, y todo parece indicar que sí lo es, lo que hace falta ahora es encontrar la manera de propiciar una atención aún mejor a todas las personas que se acercan a una ETT. Pero, ¿cómo conseguir este objetivo si hemos observado antes que el tiempo es escaso en las delegaciones? y, además, ¿cómo puede hacerse sin que suponga un coste excesivo para la ETT? A la primera pregunta sería fácil responder si elimináramos la segunda y, sin embargo, no teniendo en cuenta esta última sería irreal pensar en la primera. ¿Qué opción nos queda entonces? ¿Acaso es imposible atender mejor a las personas que entran en una ETT sin que ello repercuta negativamente en la cuenta de resultados? La respuesta no es sencilla y, sin embargo, es imprescindible encontrarla para que la imagen de la ETT no quede deteriorada con los comentarios y críticas que pueden hacer tanto los Preettos como los Ettos.

Nuestra aportación va a consistir en tratar de hacer posible lo anterior teniendo en cuenta los *criterios* siguientes:

- Escasez de tiempo en las delegaciones.
- No caer en costes excesivamente altos.
- Se están emprendiendo acciones referentes al marketing del trabajador temporal en algunas ETT, y aquella que quiera conservar su presencia en el mercado deberá actuar en este camino.

*Alternativas* de actuación:

- Proponer medidas de atención al trabajador cedido a desempeñar en las delegaciones, con el trabajo añadido que supondría para éstas, incluso aunque sean ayudadas desde las oficinas centrales.
- Analizar la necesidad de la ejecución de ciertas tareas en las delegaciones (seleccionando cuáles son los trámites burocráticos menos útiles) para permitir una dedicación mayor en tiempo y calidad a las personas que entran a la ETT, e impedir que se llegue a lo que Peter llamó el *automatismo profesional* (93).
- Centralizar parte de la ejecución de tales medidas (por ejemplo, creando un nuevo departamento de atención, marketing al trabajador temporal o «defensor del colaborador») que recabe información de las delegaciones.

Probablemente, la solución es la puesta en práctica de las tres conjuntamente. No obstante, si se decide no crear un departamento con los fines mencionados, por lo menos lo que sí sería conveniente es formar y/o informar a los responsables de selección y de atención al trabajador sobre las fundaciones o instituciones que ofrecen ayuda gratuita o con un coste razonable para las personas que buscan empleo. Esta formación irá orientada a que el personal de las delegaciones muestre interés por el problema del paro al que se hallan supeditados los Preettos (sobre todo los de larga espera). Medidas como la anterior tienen un coste prácticamente nulo (94) y, sin embargo, el éxito a la hora de ganar la confianza de las personas que toman contacto con la ETT (y que, con toda seguridad, contarán sus experiencias en el exterior), queda garantizado.

Para formar al personal de las delegaciones sobre estos temas, hará falta que una persona de la ETT se encargue de estudiar el tema, y llamar a estas asociaciones para analizar qué es lo que realmente se hace en ellas.

En esta misma línea, otra opción sería ofrecer de forma gratuita a los Preettos charlas y conferencias sobre el mercado de trabajo, sus salidas profesionales, empleo-paro, etc. Estas charlas deberían ser impartidas por especialistas en la materia, y preferiblemente los candidatos deberían ser personas «de larga duración en los ficheros» y que sigan en paro, y aquellos que, pese a que la ETT no les llama para trabajar, insisten advirtiendo de su disponibilidad y hacen el esfuerzo de pasar por las delegaciones «a ver si surge algo». Estos últimos, que muestran un interés especial por encontrar trabajo, pueden ser recompensados con este tipo de orientaciones.

Con las anteriores acciones, y en sintonía con nuestro estudio sobre la motivación en el trabajo, conseguimos tres cosas de suma relevancia:

1. Atender a las necesidades de las personas que se acercan a las delegaciones, que, como ya hemos expresado, reclaman muestras de motivación trascendente en los empleados de la ETT. Ganar credibilidad y confianza en los Preettos y en los que escuchen los comentarios que efectúen sobre la ETT.

2. Propiciar comportamientos en el personal interno de la ETT de atención –con mayúsculas– hacia los que confían en la ETT, que en la medida en que hacen posible que la empresa gane dinero, son clientes de primerísima calidad.

3. Ofrecer un cauce de salida a la motivación intrínseca de los Preettos. Motivación que, por otra parte, está fuertemente arraigada en estas personas, como se ha observado a través de las encuestas y entrevistas.

### **5.3. Conclusiones sobre ETTs y sugerencias**

#### **5.3.1. Punto de partida. Aspectos de la realidad y sus repercusiones sobre la motivación de los trabajadores cedidos a través de una ETT**

H.W. Kressler, al tratar de los problemas de personal a los que se enfrentan los dirigentes de las empresas y la forma en que los directivos de Japón los resuelven, asegura que «el secreto del directivo japonés no es la cultura de empresa, sino la cultura de Japón» (95). La idea que quiere reflejar el autor con estas palabras es que para entender qué es lo que sucede dentro de las empresas, debe analizarse el entorno, el país en el que están situadas y la cultura. Esto es directamente aplicable a nuestra investigación, en la medida en que en España no hay cultura de trabajo temporal, con las implicaciones que esto tiene para la motivación de aquellos que no consiguen insertarse en el mercado de trabajo de forma estable o, peor aún, para aquellos que, acostumbrados a la estabilidad, pierden el empleo (96).

Los trabajadores acostumbrados a esa estabilidad son gente de una edad superior a los 40 años, generalmente con responsabilidades familiares. Sobre éstos es más difícil actuar para que cambien los planteamientos, y es difícil que entiendan que el puesto permanente de antaño es cada vez más temporal, y que la temporalidad será algo permanente (97). Son trabajadores de los que decimos que su motivación es fundamentalmente extrínseca. Necesitan trabajar para sobrevivir materialmente y para no perder su identidad como elemento integrante de esta sociedad postindustrial (98). Esto último es muy importante tenerlo en cuenta, sabiendo que para muchos el empleo es *la medida más importante de autovaloración* (99).

Las transformaciones que se están produciendo en nuestro entorno socioeconómico (100) van mucho más rápido que el cambio de mentalidad de las personas que viven él (101), y aunque en la gente joven se empiezan a ver ciertos planteamientos más flexibles a la hora de contemplar el panorama de temporalidad en el trabajo, todavía no se ha asumido como cosa deseable, sino, más bien, como mal menor frente al desempleo total (102). (Véase Anexo 5, párrafo 1.) Sin embargo, esta resistencia al cambio necesita ser dirigida, para positivizar situaciones que, en principio, parecen negativas.

Plant, en un análisis sobre el cambio organizativo, ofrece algunas pautas para dirigir esta resistencia. Según él, una de las claves para enfrentarse a la resistencia al cambio que manifiestan los individuos, es comprender que tales manifestaciones son naturales y que necesitan apoyo: «el problema principal en relación con la resistencia reside en que no es un problema racional y, por tanto, no puede dirigirse utilizando la lógica. Está enraizado emocionalmente, y las fuentes de la resistencia necesitan ser exploradas» (103). Teniendo esto en cuenta resultará más fácil entender algunas posturas de incomodidad psicológica (104) manifestada por algunos ETTos en las entrevistas.

El eje sobre el que va a girar todo nuestro planteamiento tendrá como punto de partida el hecho de que la temporalidad en el trabajo no es un factor desmotivador en sí mismo, sino por lo que conlleva en la organización de la vida de las personas, tanto dentro como fuera de las empresas. En esta línea vamos a plantear los aspectos motivadores y las carencias a las que están expuestos los trabajadores que son cedidos a través de una empresa de trabajo temporal, y lo haremos en dos planos que, aunque frecuentemente están separados, para analizar la motivación tenemos que considerarlos estrechamente relacionados:

1. Profesional
2. Personal

### 5.3.2. Aspectos motivadores y carencias a las que se hallan expuestos los trabajadores cedidos a través de una ETT

En esta parte trataremos de reflexionar sobre los aspectos motivadores y las carencias o limitaciones de los trabajadores cedidos a través de una ETT, y se tratará de estas últimas porque lo que pretendemos con este trabajo es exponer aquellas cosas en las que se debe y se puede mejorar. Perseguimos «motivación», y perseguimos la consecución de satisfacción en las tareas que emprenden que, en nuestro esquema teórico, al hablar de Vroom, expusimos que no eran lo mismo. Y proponemos atender a ambas cuestiones porque, sin la consecución de la segunda variable (satisfacción), hay muchas posibilidades de que se reduzca la primera (motivación), cosa nada conveniente si tenemos en cuenta que en el futuro será necesario satisfacer las necesidades de los ETTos para que la función social como ETT (de la que tanto se ha hablado, y de la que seguro que se seguirá hablando) sea real.

Al aplicar la teoría de Herzberg a nuestro análisis observamos que hay factores motivadores que se convierten en higiénicos al pasar de ser un Preetto a un ETTto. Si en el caso de los Preettos, el hecho de conseguir un empleo, un contrato de trabajo y una remuneración, eran factores motivadores, en el caso de los ETTos son factores que no provocan satisfacción cuando se acostumbran a tenerlos (es decir, se convierten en higiénicos, sin ellos hay insatisfacción, pero sólo con ellos no se logra satisfacción). Esta constatación sirve para advertir que para los ETTos ya no es suficiente el hecho de tener un trabajo, ahora les empieza a preocupar más la inestabilidad a la que se hallan sometidos, con lo que ello conlleva en los dos planos anteriormente mencionados (profesional y personal).

Además, al contrario de lo que se puede pensar, los Ettos antiguos, es decir, aquellos que enlazan un contrato a través de otro, permaneciendo por tanto durante menos tiempo en paro, son los que más acusan atención por parte de la ETT, como se refleja en las siguientes palabras: «Me desmoraliza mucho cuando sabes que has trabajado y que tu jefe de la empresa (usuaria) está contento contigo, y no te contratan de una forma más estable. Le preguntas a la ETT y te dicen que están contentos... pero no hay nada que cambie mis condiciones. La gente que no está así no lo entiende y, claro, te molesta, porque encima, seguro que hay algunos que piensan que no vales. Te sientes mal».

Son trabajadores que ya han superado el miedo a quedarse en paro mucho tiempo, porque son conscientes de que la ETT cuenta con ellos. Los conoce y sabe que trabajan bien. Lo que ahora echan en falta estos Ettos es algo que cuando estaban en paro (cuando eran Preettos) casi no se habían planteado: la posibilidad de desarrollo profesional (106) con los trabajos realizados a través de la ETT, y la posibilidad de que su vida personal no se halla supeditada en su totalidad a la vida profesional.

Respecto a la primera cuestión (desarrollo profesional), se debe matizar que *sólo* es aplicable a aquellas personas que en cada nueva misión vuelven a tener la misma categoría profesional que en la anterior, y el mismo sueldo. De esta manera, antes de continuar, y con el fin de que nuestro análisis pueda ser interpretado correctamente, hay que distinguir dentro de los Ettos de larga duración tres colectivos:

- A) Ettos con los que se cuenta habitualmente y que han trabajado en varias empresas usuarias cambiando de categoría profesional.
- B) Ettos con los que se cuenta habitualmente y que han trabajado en varias empresas usuarias, pero siempre en la misma categoría profesional.
- C) Ettos que han trabajado siempre en la misma empresa usuaria a través de varios contratos temporales.

En el análisis realizado se ha observado que los Ettos jóvenes que han trabajado en varias empresas y diversas categorías profesionales (colectivo A) adecuadas a sus conocimientos, son los más satisfechos. Su motivación, siguiendo con el esquema propuesto, sería fundamentalmente intrínseca. En los diversos trabajos van aprendiendo cosas nuevas a través de las que confían llegar a la *empleabilidad* de la que hablábamos antes, y que significa la capacidad de poder conseguir trabajo de forma rápida (en el caso de perder el que tienen) gracias a la «profesionalización» adquirida en la vida laboral. Aunque su meta es conseguir un empleo estable (como se demuestra en las encuestas, en las que un 94% desea estabilidad), por el momento ven como positivo la posibilidad de ampliar sus conocimientos. La contrapartida que se señala con frecuencia en estos casos es el no poder sentirse más integrado por el poco tiempo que duran las misiones. Se valoran cuestiones como las pocas posibilidades de hacer amistades duraderas en los trabajos, y lo que «desanima» (e incita a desear un trabajo estable) no es, en este caso, ganar más dinero, sino la falta de identificación con la empresa y los compañeros de trabajo.

Lo anterior, sin duda alguna, muestra que la motivación trascendente (hacia la empresa usuaria) sí está presente en estos trabajadores, aunque no se llega a desarrollar. Sí se han encontrado en este colectivo rasgos de identificación con la ETT (motivo trascendente), como puede reflejarse a través del siguiente comentario: «estoy contenta con la ETT, me da igual trabajar en muchas empresas y cobrar en ETT. Si me preguntan, digo orgullosa: “sí, pertenezco a una empresa, soy de la ETT”, y ya está... ¿si me siento identificada con la ETT?,

pues sí, al fin y al cabo tratan de conseguirme trabajo siempre que pueden». En estos casos, los trabajadores logran establecer relaciones más duraderas con el personal de la ETT, porque es a ellos a quienes llegan a conocer más. Una cosa que me sorprendió cuando estuve en la delegación trabajando, es que algunos Ettos de larga duración se preocupaban por el trabajo y la vida del personal de plantilla, y en alguna ocasión en que no les venía bien realizar un trabajo, lo aceptaban cuando veían que, en cierta manera, le hacían un «favor» a la ETT no teniendo que buscar a otra persona disponible que fuera desconocida.

De todos es conocido que un salario asociado al puesto, y no a la persona, es, en parte, desmotivador cuando la persona sobre la que se aplica se esfuerza por encima del mínimo, y más todavía cuando tiene difícil el hacer carrera y adquirir nuevos aprendizajes en ese puesto. Se intenta plantear si se puede ensayar con los trabajadores cedidos a través de una ETT –aquellos de larga duración– innovaciones en materia retributiva (salario fijo-variable, bonos, retribución personalizada, algún privilegio especial por ser Etto antiguo, etc.) o si, por el contrario, este colectivo debe quedar marginado de estas nuevas tendencias en materia de recursos humanos.

En el caso de aquellos Ettos cumplidores y responsables que son llamados a trabajar para diferentes misiones sin más incentivo que el mismo salario y casi el mismo trabajo, con posibilidades de aprendizaje muy reducidas, la situación es sumamente desalentadora. Recordemos que estos trabajadores se mueven por motivos extrínsecos e intrínsecos (ya que los trascendentes, aunque están en potencia, no acaban de desarrollarse), si las posibilidades de motivación fallan, en ambos casos su insatisfacción crece. Por ello, en estos casos –que afectan sobre todo a los colectivos B y C– es en los que habrá que incidir a la hora de tomar medidas. Medidas que si no pueden ser aplicadas sobre las retribuciones directas, habría que ensayar la manera de aplicarlas sobre las indirectas (aquellas por las que el sujeto se siente pagado y que son independientes del dinero que reciba), despertando en los trabajadores el concepto de salario mental. Este es el enfoque que le queremos dar a nuestra investigación, ya que, como asegura Huete, «las posibilidades de conseguir incrementos de satisfacción de los colaboradores a través de elementos no monetarios... de elementos que no tengan la particularidad de ser una suma cero, son espectaculares» (107).

Conviene recordar que el concepto de salario mental incluye cuestiones tales como el trato recibido, la confianza con la empresa, la formación, etc. Cuestiones que son lo suficientemente valoradas como para que el trabajador siga trabajando en su empresa aun sabiendo que otra le pagaría algo más dinero por el mismo trabajo. Además, son cuestiones en las que se puede incidir sin que el coste sea excesivo.

Aquellos Ettos que llevan trabajando, de forma discontinua, mucho tiempo (más de año y medio) en la misma empresa usuaria (colectivo C), aseguran estar más integrados en la empresa en la que trabajan, pero también son los más descontentos. Es precisamente esa identificación con la empresa con la que trabajan la que hace que sientan más ansiedad. Una vez más, la teoría de Festinger, expuesta en el apartado dedicado a los Preettos, hace su aparición: por una parte, están contentos de poder enlazar contratos y seguir trabajando, pero no entienden por qué, si la empresa usuaria los necesita largo tiempo, no los contrata directamente. Se produce una disonancia; por un lado, son trabajadores temporales, pero se sienten integrados en la empresa donde trabajan. Además, entre la realidad que esperaban y la que observan, hay cierto alejamiento: en principio, pensaban que era bueno que la misma empresa usuaria les llamase otra vez, porque ello quería decir que las posibilidades de un contrato directo eran mayores; conforme pasa el tiempo, se dan cuenta de que su expectativa no se cumple, y se sienten defraudados. En este sentido es posible que las ventajas del aprendizaje ya obtenido en anteriores trabajos, en la misma empresa, se reduzca por la

disminución de la motivación. Pensar en una cierta rotación en las empresas puede ser una solución para este tipo de trabajadores cedidos, aunque comprendemos las dificultades de este planteamiento.

Si les preguntas, a estos trabajadores del colectivo C, qué echan en falta por no ser contratados directamente por la empresa usuaria, señalan que sus condiciones son peores dentro y fuera de la empresa. Dentro de la empresa piensan que no tienen ningún futuro, y el aprendizaje que les motivaba en un principio ha dejado de existir. Ahora ya conocen su trabajo a la perfección y aprenden pocas cosas; en cuanto al salario, opinan que está bien que la ETT pague con puntualidad, pero piensan que deberían tener algún trato especial (reflejado en la remuneración) por continuar trabajando a través de esa ETT. Fuera de la empresa echan en falta la posibilidad de pedir un préstamo y organizar su vida; no pueden enseñar nóminas que tengan una duración mayor de seis meses, y aunque han trabajado más tiempo, es considerado como «trabajo inestable» de cara a los bancos, etc. Además, quisieran sentirse más apoyados por la ETT y poder contar en la delegación los problemas que les surgen en la empresa usuaria.

Esto último se refleja también a través de las respuestas a la pregunta «Aspectos en los que tendría que mejorar el servicio ofrecido por la ETT». No sabemos el tiempo que estuvieron como ETTos aquellos que responden que les gustaría poder mejorar su comunicación y relación con la ETT pero, no obstante, dicha comunicación, preocupación e información debe ser mantenida como constante en todos los casos (sea la misión de un día, semanas o meses).

Vamos a reflejar las respuestas que nos llevan a pensar que lo que se está haciendo no es suficiente y que hay que trabajar más en esta línea. De las respuestas que figuran en la Tabla 1, asignadas con los números 32, 35, 79, 81, 106, 107, 115, 120, 123, 153, 189, 205, 209, 226, 235, 236, 257, 272, 279, 289, 298, 314, 321, 340 y 345, se deduce que los trabajadores reclaman muestras de motivación trascendente en el personal interno de la ETT.

Las demás respuestas (abajo reflejadas) sirven para reflexionar sobre la conveniencia de ofrecer mayor información a los ETTos, ya que todas ellas versan sobre la necesidad de una mayor comunicación ETT-trabajador. En ocasiones, la calidad que se pretende y la que percibe el trabajador difieren significativamente. Por ello recalamos la importancia de mantener un «feedback» constante ETT-trabajador. Lo que nos interesa es lo que perciben. De ahí que insistamos en reflejar sus respuestas en aquellas cuestiones que pueden y deben mejorarse. Veamos, pues, la percepción de los ETTos a través de sus respuestas en la Tabla 1:

**Tabla 1. Respuestas a la pregunta «Aspectos en los que tendría que mejorar el servicio ofrecido por la ET»**

32. No tratar a la gente a su disposición.
35. Tener más respaldo.
38. Seguimiento de las condiciones de trabajo en las empresas usuarias, para asegurarse que se cumple la legalidad.
44. En la información sobre el puesto de trabajo y tareas a desempeñar antes de la contratación.
65. Mayor información sobre la formación que se puede recibir.
66. Una visita al centro de trabajo para conocer sobre el terreno tanto el rendimiento del colaborador, medidas de seguridad e higiene y el propio puesto de trabajo.
79. En tiempo de atención.
81. Información más detallada al trabajador sobre el puesto de trabajo y condiciones... El personal de..... ha demostrado que no tiene ningún interés por el trabajador. ¡Una pena! Interesados a la hora de firmar el contrato, desinteresados a la hora de reclamar tus derechos, por haber sido engañados y utilizados. Nos sentimos defraudados, manipulados.
83. Adquirir mayor información sobre tareas a desempeñar en la empresa cliente.
91. Mayor información sobre nuestros derechos.
93. Aclarar el puesto a desempeñar.
95. Más información de contratos e indemnizaciones.
99. Estar mejor informado del trabajo que tenemos que desempeñar en la empresa cliente.
106. Una explicación clara de las cláusulas de los contratos y de las condiciones previstas de trabajo. Todo ello más personalizado.
107. Amabilidad y respeto del personal de la ETT.
111. Dar más información respecto de derechos y obligaciones, y medidas de seguridad (derechos de seguros médicos).
113. Trabajos de mayor claridad.
115. Creo que debería haber una comunicación continua por parte de la ETT sobre la situación de los candidatos.
120. Atención al colaborador (lo pone en mayúsculas y subraya colaborador).
123. Intenten tratarnos de la forma más agradable posible.
136. Más información en derechos y obligaciones.
143. Dar más información sobre el trabajo a realizar.
146. Una información más completa.
149. En una buena información sobre el trabajo a realizar, así como el salario y sus derivados.
151. Más información... a la hora de contratar.
153. Más información laboral trabajador/convenio colectivo. Que la empresa ETT se preocupe por saber cómo se encuentra su trabajador en la empresa cliente.
156. Mayor especificidad al comunicar el empleo que se ofrece y aumento de los honorarios.
164. Saber bien la función a desempeñar por la persona contratada.
168. En el informarse sobre el servicio que vas a realizar y duración del mismo.
173. Más información sobre el trabajo a realizar.
182. Claridad y explicaciones en el impuesto declaracione «fine ano».
189. En la información personalizada.
205. Ser un poco más vivo atendiendo al futuro trabajador y centrando más el trabajo de los candidatos.
209. Más claridad y más información en general sobre la tarea a desempeñar y sobre contratación, salario, etc. Informar más a fondo y más relajadamente, no agobiados o apremiados por la prisa.
218. Verificación correcta del trabajo ofrecido por el cliente y la que expone la ETT. Falta de comunicación del trabajo a realizar. No concuerda lo del cliente con lo de la ETT.
219. Mayor información sobre la tarea a realizar.
226. *Incluyendo* orientación sobre posibilidades de empleo, formación, mejora de cualidades personales; en general, invertir algo en el trabajador.
232. Que las empresas informaran más a los delegados de cada agencia, así todo sería mejor aún.
235. Más claridad y ajuste en la justificación de los contratos. Mejor explicación de éstos. Proteger más al trabajador frente al cliente.
236. Desde mi punto de vista, no hay ninguna comunicación entre la ETT y el trabajador.
252. Preguntando dudas. Se pasan la bola unos a otros, quedando ésta sin responder.

257. En la delegación se encontraban saturados de trabajo y se mostraba un ambiente tenso, lo que hacía que la atención al trabajador en cuanto al puesto a ocupar y adecuación a dicho puesto fuera más por impulso = necesidad de atender la demanda a última hora. Personal estresado.
264. Más información sobre derechos y obligaciones de los trabajadores en las ETT.
271. Decir la verdadera función que vas a realizar en la empresa.
272. En el trato con los trabajadores. Sobre todo en respeto.
279. En mi opinión, debería mantener una relación más estrecha con la empresa cliente, sobre todo al principio, cuando el trabajador no está aún integrado en la misma, para poder darle más información, ayuda y apoyo.
289. Tener una mayor relación ETT con mi persona, en el centro de trabajo que estoy destinado, ya que dependo totalmente de la empresa destinataria.
298. El personal de la ETT ..... lo encuentro «majísimo». Llevo un año con ellos, son estupendos. Pero vengo observando que apenas te prestan atención por lo saturados que están de trabajo.
312. Prestar una mayor atención a lo que se está haciendo en relación con los trabajadores.
314. Preocuparse más por las condiciones de trabajo y derechos de los trabajadores, y menos por los de las empresas usuarias.
316. Organización/información.
320. Puntualizar más en concreto el trabajo a desempeñar.
321. Contemplar los puntos de vista del trabajador y las condiciones de vida en la que se encuentra a la hora de ofrecer un trabajador determinado a la persona interesada.
322. Información más detallada respecto a las tareas a desempeñar (salario, jornada, etc.).
325. En general, todo está bastante bien, pero en alguna ocasión la información primera que recibimos no es muy completa.
332. Integrandolo en la empresa cliente un asesor de la ETT para solucionar dudas.
340. Mejorar un poco el trato del personal que se encarga de asignar los empleos. Por lo demás, está todo bien.
342. Proporcionar mayor información sobre temas laborales en general a trabajadores de reciente incorporación al mercado laboral.
344. Mayor conocimiento de la empresa cliente, información detallada del trabajo a realizar, tipo de empresa, estilo de la empresa, filosofía, etc.
345. En honestidad y capacidad.
354. Facilitar información precisa sobre el trabajo a realizar.
362. Mandando información actualizada sobre reformas.
367. Trato. Información condiciones laborales.

En relación a la información y la comunicación entre el trabajador y la ETT, esta evidencia empírica indica que en ocasiones se piensa que el trabajador está informado de más cosas de las que en realidad sabe. Algunos ponen cara de interrogación, otros preguntan directamente, y los más tímidos se callan y salen de la delegación cargados de dudas. Sobre estos últimos es más difícil incidir en el momento, puesto que sus reacciones parecen indicar que todo les ha quedado claro, aunque luego no sea así. Por ello consideramos muy importante propiciar un «feedback» constante entre la delegación y el trabajador, y nuestra siguiente tarea va a consistir en proponer cómo hacerlo. Antes se quiere advertir que hemos querido reflejar sus respuestas con el fin de analizar lo que en ellas se sugiere. Los temas que salen a la luz se pueden agrupar en dos bloques:

1. Atención más personalizada, mostrando interés por las preocupaciones y condiciones de cada trabajador.
2. Información sobre la ETT (derechos y obligaciones), sobre la empresa usuaria (puesto y tipo de empresa), sobre el mercado de trabajo (posibilidades de empleo, etc.).

Teniendo en cuenta lo anterior, y que en las delegaciones escasea el tiempo, creemos que sería posible crear en la ETT un departamento de marketing al trabajador o *defensor/asesor del colaborador*, que se encargaría de programar las acciones oportunas para hacer posible la atención más personalizada. En la delegación siempre se procurará atender lo mejor posible al Etto, pero para aquellos que necesiten más dedicación, y que quieren información más profunda, se hará posible a través de dicho departamento. Entre las acciones que puede llevar a cabo el departamento de marketing al trabajador, hemos pensando las siguientes:

- Se responsabilizará de resolver dudas de Preettos y Ettos, analizando cuáles son más frecuentes, con el fin de organizar charlas y cursos dirigidos a sus áreas de interés.

- Contará con un buzón de sugerencias o apartado de correos para aquellos que deseen comunicar sugerencias, y tratará de encauzar éstas con los intereses de la ETT. En este buzón se podrá pedir información sobre los temas que el trabajador quiera conocer y que estén relacionados con su trabajo en la empresa usuaria o con la ETT. En esta sentido, también se podría incluir una línea de teléfono dedicada exclusivamente a la atención de Preettos y Ettos.

- Informará sobre las acciones a realizar en cuanto a trato personalizado al trabajador, y dará apoyo a las delegaciones en los problemas que puedan tener relación con la atención al mismo.

- Indagará en temas relacionados con la motivación, interesándose por el trato que recibe el temporal en la empresa usuaria y el seguimiento del mismo. Propondrá acciones en orden a la motivación de los mismos, recabando información de los responsables de selección y de los mismos trabajadores.

Para que este trabajo sea más eficaz, el departamento debe iniciarlo en el grupo de trabajadores Ettos que tengan una mayor relación laboral con la ETT. Así pues, cuando a un trabajador se le haya contratado tres veces (sin contar los de duración inferior a una semana), u ocho meses en un año, pasaría a un fichero especial. Serían los colaboradores «especiales». Su fichero estaría centralizado y el departamento central de marketing al trabajador haría un seguimiento y apoyo específico para este grupo. La entrada en el mismo daría lugar a un reconocimiento extraordinario.

Las personas que compongan dicho departamento deberán ser formadas ampliamente en temas laborales de todo tipo (desde las gestiones oportunas que deben hacerse para cobrar el paro, los conceptos que figuran en las nóminas, la ley, el convenio colectivo, hasta los centros que de forma gratuita informan sobre la búsqueda de empleo, becas, etc.). Además, se les formará en atención al trabajador y en las respuestas que deben ofrecer, cuidando la comunicación de las mismas.

No obstante, para mejorar la atención del trabajador, la dirección debe hacer posible que las delegaciones tomen conciencia de la importancia del tema. Se deben analizar las causas por las que los trabajadores no se sienten informados en temas que se da por supuesto que el personal informa. Si lo que escasea es el tiempo, deberá estudiarse cómo optimizarlo; sin embargo, si lo que falla es la formación del personal interno, como se refleja en algunas respuestas de los Ettos (por ejemplo, la 252), habrá que recabar información en las delegaciones y averiguar las «lagunas» de aquellos que atienden directamente a los trabajadores. El director de la delegación debe ser el principal encargado de detectar las

«lagunas» del personal de la delegación, señalando los casos en los que se debe profundizar en la formación de las personas que están a su cargo.

Como se ha observado en la lista de respuestas que hemos transcrito en este apartado, a menudo se reclama más información sobre el puesto y la empresa en la que se va a realizar la misión. Para que esto sea posible habrá que comunicar a las delegaciones lo que responden los trabajadores. Para asegurarse de que el personal de la delegación sabe la dedicación de cada empresa cliente y pueda informar al trabajador a ese respecto, el director de la delegación y el responsable comercial dedicarán el tiempo que crean oportuno a que los demás miembros de la delegación conozcan algo más sobre el tema.

Cambiando de cuestión, y puesto que la idea de la profundización en la atención al trabajador ha sido suficientemente matizada, se tratará del tema más espinoso de toda ETT: las remuneraciones del personal cedido. Respecto a esta cuestión, y puesto que somos conscientes que no puede descuidarse el control de los costes en los que se incurre elevando los sueldos de los trabajadores, creemos que debe mantenerse el salario de la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, quizás en casos muy puntuales (Ettos de mayor duración con los que se quiere seguir contando porque los clientes están contentos), habría que ensayar alguna fórmula de retribución personalizada. Si es imposible subir el sueldo, sí convendría en estos casos ofrecer incentivos, como tickets de comida u otro tipo de dietas para transporte, o similares, en especie. Las mejoras voluntarias ofrecidas por la ETT podrían ser analizadas en casos muy puntuales.

Sin apartarnos de nuestro interés en proponer medidas concretas, sugerimos una fórmula de retribución en especie. Fórmula que sería interesante reflexionar por su repercusión sobre la calidad de vida de los Ettos de larga duración, y por su repercusión sobre la imagen de ETT como empresa que propicia la función social de las ETT. El tema es el siguiente: proponemos mantener conversaciones con algunos bancos que trabajen con las ETT para tratar el tema de ofrecer préstamos a Ettos de larga duración. El tema no es sencillo, pero resultaría innovador, y la ETT sería pionera en acciones de este tipo, contando con el apoyo de los sindicatos, cosa nada fácil de obtener, y más en el caso de este tipo de empresas. Si esta acción no puede ser llevada a la práctica, se nos ocurre también algo parecido: mantener conversaciones con supermercados u organizaciones comerciales similares para posibilitar la adquisición de una tarjeta de compra a determinados Ettos.

## **6. Conclusión**

A través de todas estas páginas hemos tratado de ofrecer los cauces oportunos para actuar sobre la motivación extrínseca (condiciones laborales, trato personalizado, remuneraciones indirectas etc.), motivación intrínseca (posibilidades de formación, etc.) y trascendente (posibilidad de identificarse con ETT y/o usuaria). Sin embargo, queremos cerrar este apartado volviendo a la idea con la que empezamos: todavía no hay cultura de trabajo temporal en España, y no debemos conformarnos con que las cosas se resuelvan por sí solas. Probablemente una de las claves para fortalecer la cultura de trabajo temporal está en plantear medidas concretas para ayudar a la resolución de los problemas con los que se encuentran los trabajadores temporales cuando se integran en la sociedad. Esta lucha debe ser tarea de las empresas de trabajo temporal, sus asociaciones profesionales y otros agentes sociales (sindicatos, gobierno, etc.), para que en el futuro puedan seguir funcionando sin conflictividad.

Por último, queremos insistir en el siguiente hecho: no se puede crear imagen sólo con la publicidad; se necesita la confianza y credibilidad de la gente que entra en las delegaciones, y ésta sólo es posible alcanzarla a base de ofrecer precisamente algo que hemos señalado de varias formas a lo largo de nuestras páginas: asesoramiento y orientación a los trabajadores, de tal forma que sientan que su ETT es también su consejera en el ámbito profesional. Sólo así conseguiremos esa misma credibilidad en la sociedad, sindicatos y empresas usuarias. □

- 
- (1) Respecto al tema de cómo competir en la década de los noventa, Ricart apunta que «competir en costes ya no es suficiente, pero sigue siendo necesario. Competir en calidad ya no es suficiente, pero sigue siendo necesario. Adaptarse a las necesidades de cada cliente, dar servicio y satisfacción al cliente, ya no es suficiente, pero sigue siendo necesario. El último elemento que se ha añadido a la lista de coste, calidad y servicio, es velocidad». No hace falta señalar lo importante que es esta última característica en el caso de las ETT. Véase Ricart, J.E., «Nuevas formas organizativas: funcionamiento», en el volumen «Cómo prepararse para las organizaciones del futuro», Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio, Barcelona, 1996, pág. 13.
  - (2) Lucas Marín, A., «El estudio sociológico de la organización empresarial», en «Sociología para la empresa», McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1994, pág. 26. También sobre el tema de la organización formal e informal, nos ofrece una clara exposición y un esquema explicativo el capítulo VI de Rodríguez Porras, J.M., «El factor humano en la empresa», Ediciones Deusto, Bilbao, 1992.
  - (3) Puede consultarse Stonich, P.J., «Cómo implementar la estrategia», Editorial Instituto de Empresa, Madrid, 1983. Este autor expone que lo tácito representa las reglas del juego, el modo efectivo en el que se hacen las cosas, que todo el mundo conoce y que no está escrito en ningún manual, págs. XVIII y XIX. El capítulo 2 de esta obra contempla el tema de cultura organizativa.
  - (4) Sobre la cultura de empresa puede consultarse el capítulo 3 de Burack, E.H., «Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica», Díaz de Santos, Madrid, 1990.
  - (5) Véase Ortiz Ibarz, J.M., «La hora de la ética empresarial», McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1995, pág. 27.
  - (6) Al hablar de fichero de personas no disponibles, instantáneamente nos referimos a aquel en el que quedan guardadas las solicitudes de empleo de:
    - Personas que no se van a llamar inmediatamente porque no interesa su currículum a corto plazo (puede interesar a largo plazo).
    - Personas a las que nunca se les va a llamar porque no gustan, porque han creado algún problema a la ETT cuando fueron enviados a trabajar.
    - Personas que consiguen un contrato estable con otra empresa y nunca más van a estar disponibles para la ETT.
    - Personas que pueden interesar, pero a las que, por falta de tiempo, no se les ha hecho pruebas de selección.
  - (7) En el fichero de disponibles se archivan solicitudes de «gente lista para enviar a trabajar». Se divide en «conocidos» y «desconocidos»:
    - «Conocidos»: son aquellos que han realizado alguna misión o misiones con la ETT y que han funcionado bien. Además, se sabe que están disponibles para trabajar a corto plazo y han superado las pruebas de selección oportunas.
    - «Desconocidos»: son aquellos que han realizado las pruebas de selección y las han pasado con éxito, pero nunca han trabajado a través de la ETT. Es gente que tiene un perfil profesional que es solicitado con mucha frecuencia.
  - (8) En esta línea, Pérez López asegura que «lo más probable es que, a medida que vaya experimentando la realidad de su trabajo y recibiendo su salario, se encuentre con que la satisfacción de sus motivos difiere notablemente de la que esperaba». Véase Pérez López, J.A., «Fundamentos de la dirección de empresas», Rialp, Madrid, 1993.
  - (9) Puede consultarse la encuesta dirigida a los Preettos en el Anexo 1.
  - (10) Algunas encuestas fueron contestadas de forma que nos hicieron sospechar que no habían sido tomadas en serio. Entre las rechazadas, están aquellas en las que fueron tachadas preguntas, se respondieron varias opciones contradictorias o de forma radical (todo 1 o todo 4).
  - (11) Puede consultarse la encuesta dirigida a los Ettos en el Anexo 2.
  - (12) Consúltense el Anexo 3.

- (13) Véase Ramió, C. y J. Ballart, «Lecturas de teoría de la organización», vol. I, Ministerio para las Administraciones públicas, Madrid, 1993, pág. 22. En dicho libro, los autores exponen que en un nivel de análisis micro «lo analizado son los individuos, las relaciones que se establecen entre éstos y/o entre individuos y grupos de individuos y organización». Aplicado a nuestro campo, es decir, a la sociología, diremos que nuestro análisis es microsociológico, por cuanto nos ocupamos de las relaciones interpersonales (de los cedidos y del personal interno) y de las instituciones en que tienen lugar (ETT y empresa usuaria). Sobre el concepto de microsociología en contraposición con macrosociología, puede consultarse: González Anleo, J., «Para comprender la sociología», Editorial Verbo Divino, Madrid, 1991, págs. 21 y 30.
- (14) Consúltese Matute Butragueño, E., «Del liberalismo sin trabas a la ética de los negocios», en *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos*, recopilación de Miguel Ordóñez Ordóñez, Ediciones Gestión 2000, Aedipe, Madrid, 1995, pág. 62. En este mismo sentido, Mohn asegura que «la predisposición a rendir en el puesto de trabajo depende de un modo decisivo de una motivación adecuada». Véase Mohn, R., «Al éxito por la cooperación», Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1988, pág. 31.
- (15) No queremos insistir ni abundar más en la idea de que las personas son la piedra angular de las organizaciones, puesto que es algo que no puede ser refutado. De todas formas, para recoger las diferentes formas en las que dicha idea ha sido puesta de manifiesto, puede consultarse: Melendo, T., «Las claves de la eficacia empresarial. Un reto a los empresarios españoles», Rialp, Madrid, 1990. «El éxito de una organización se basa fundamentalmente en la calidad de las personas que la integran»; Cassany, L., «José Ignacio López Arriortúa: según él», Tikal Ediciones, Madrid, 1994, pág. 61: «El éxito o fracaso va a estar basado en el espíritu de las personas». También en Perrow, C., «Sociología de las organizaciones», 3ª edición, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1993, pág. 81, nos encontramos la misma idea. El autor hace un repaso sobre lo que ha sido la dirección de empresas, desde las teorías más clásicas a las modernas, poniendo de relieve que el eje de todo análisis debe contar con los individuos que integran las organizaciones: ¿Cómo separar al individuo de la organización? ¿Cómo puede hablarse de las organizaciones sin hablar de los individuos? Es éste un problema permanente de toda la teoría organizacional. Sobre este tema, puede ser interesante leer: Mitrani, A; M. Dalziel e I. Suárez de Puga, «Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos», Ediciones Deusto, Bilbao, 1992.
- (16) Revilla Gutiérrez, E., «Factores determinantes del aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos», Club Gestión de Calidad, Valladolid, 1995. La autora argumenta que los únicos recursos no transmisibles de la empresa son los conocimientos y habilidades, y para que las personas los apliquen generando innovaciones hace falta un empuje motivacional.
- (17) Barragán, R., «Sociología industrial», Editorial F. Trillas, México, 1966, pág. 33.
- (18) Sobre este tema, Beer y otros aseguran que la capacidad de una empresa para triunfar depende tanto de los conocimientos técnicos de los empleados como del esfuerzo para que se produzcan acciones coordinadas capaces de crear valor. Para crear valor hacen falta altos niveles de motivación. Puede consultarse Beer, M., R.A. Eisenstat y B. Spector, «La renovación de las empresas a través del camino crítico», McGraw-Hill, Harvard Business School Press, Madrid, 1992, págs. 1 y 2.
- (19) Esta idea de Albert Szentgyörgyi ha sido tomada de Hickman, C.R. y M.A. Silva, «El directivo excelente», Ediciones Grijalbo, Barcelona, 1986, pág. 118.
- (20) Véase Foster, G.M., «Antropología aplicada», Fondo de Cultura Económica, México, 1974.
- (21) La teoría original de la motivación humana, que presentamos con un esquema muy simplificado, puede consultarse en Pérez López, J.A., «Las motivaciones humanas», FHN-161, nota técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona, 1985. Del mismo autor, si se quiere profundizar en el tema, es de obligada lectura «La motivación humana en el trabajo», IESE, Barcelona, 1987. Siguiendo con el mismo autor, también pueden ser de interés las siguientes obras: «Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal», Rialp, Madrid, 1991, y «Fundamentos de la dirección de empresas», Rialp, Madrid, 1993.
- (22) Véase Pérez López, J.A. (1993): obra cit., pág. 55.
- (23) Véase Pérez López, J.A., «Ética y dirección de empresas», FHN-111, nota técnica de la División de Investigación del IESE, 1993.
- (24) También es verdad, como asegura Pérez López, que en determinadas ocasiones hay personas que están tan satisfechas con el trabajo que realizan que lo seguirían haciendo aun sin cobrar, aunque está claro que esto sólo se puede dar en los casos en los que las necesidades básicas están cubiertas.
- (25) Véase Vernon, M.D., «Human Motivation», Cambridge University, Press. Londres, 1969, pág. 119. Por una parte, el individuo se sentiría motivado por conseguir las expectativas que los demás han depositado en él (lo que representaría una motivación extrínseca) y, por otra, se sentiría motivado por satisfacer la necesidad de éxito que tiene (que sería una motivación intrínseca).
- (26) Kressler, H.W., «La dirección de personal en la nueva Europa», Ediciones Deusto, Aedipe, Bilbao, 1995, pág. 103.
- (27) Simon, H.A., «Administrative Behavior», 3ª edición, The Free Press, Nueva York, 1976, pág. 111.

- (28) Véase Maslow, A.H., «Motivation and Personality», Harper & Row Publishers, Nueva York, 1954. Dicho autor clasifica las necesidades humanas en: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima, de autorrealización. Maslow postula una jerarquía de necesidades; así, por ejemplo, para que el individuo quiera cubrir las necesidades de seguridad deben estar primero cubiertas las más elementales fisiológicas, y así con todas las demás.
- (29) Entiéndase la alusión a la teoría de Maslow como apoyo a la idea de que las personas no actuamos únicamente para conseguir compensaciones materiales. Necesitamos satisfacer otro tipo de necesidades afectivas, de autorrealización etc., que no necesariamente están ordenadas en una jerarquía rígida y cerrada.
- (30) Véase Maslow, A.H., «Motivación y personalidad», Ediciones Sagitario, Barcelona, 1963, pág. 251.
- (31) Tal y como lo expresa Pérez López, «Si le preguntamos a cualquier persona por qué trabaja en una empresa, con gran probabilidad su respuesta será: para ganar dinero... Lo que nos ha dicho es verdad, pero no toda la verdad». Véase Pérez López, J.A. (1993), obra cit., pág. 39.
- (32) Véase Taylor, F.W., «Management científico», Ediciones Orbis, Barcelona, pág. 22.
- (33) Sarries Sanz, L., «Sociología de las relaciones industriales en la sociedad postmoderna», Mira Editores, Madrid, 1993, pág. 274. En este libro, el autor dedica todo el capítulo XVII a hablar sobre motivación y satisfacción en el trabajo.
- (34) Una crítica interesante de la teoría taylorista y de la organización científica del trabajo puede consultarse en Guerrero Marcos, A., «Relaciones humanas del trabajo (Introducción a la sociología industrial)», Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional de México, México, 1951, págs. 116-124. En estas páginas, el autor pone de manifiesto las lagunas y limitaciones de la concepción tayloriana, de la que afirma que no se preocupa de los aspectos psicológicos y sociales. También sobre la organización científica del trabajo y los cambios producidos desde entonces, es de interés Neffa, J.C., «Transformaciones del proceso de trabajo y de la relación salarial en el marco de un nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical», en *Sociología del Trabajo*, nº 18, primavera, 1993.
- (35) Levy-Leboyer, C., «Evaluación del personal», Díaz de Santos, Madrid, 1992, pág. 17.
- (36) Sobre este tema se recomienda la lectura de Fernández de los Ríos, M., «Análisis y descripción de puestos de trabajo», Díaz de Santos, Madrid, 1995.
- (37) Todo este sistema de calificación basado en factores, grados, etc., puede consultarse en Matute, E., «Guía para la calificación y promoción de personal», Ibérica Europea de Ediciones, Bilbao, 1974. El libro fue concebido en una época (1ª edición en 1969) en la que la concepción de «puesto de trabajo» estaba en alza. Ahora, cuando los más modernos enfoques van hacia la polivalencia y se pretende eliminar la rigidez del puesto de trabajo, quizás el enfoque que en él se propone queda alejado de la realidad. Sin embargo, su lectura puede servir para entender dónde estábamos y hacia dónde nos dirigimos.
- (38) Véase Puchol L., «Dirección y gestión de recursos humanos», Editorial Esic, Madrid, 1995, Capítulo VI.
- (39) Peter, L.H. y R. Hull, «El principio de Peter. Tratado de la competencia o por qué las cosas siempre van mal», 5ª edición, Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1972.
- (40) Dicho experimento puede ser consultado en: Mayo, E., «The Human Problems of an Industrial Civilization», reimpresión, New Hampshire, 1986.
- (41) Véase Fernández Hernández, M., «Psicología del trabajo. La adaptación del hombre a su tarea», pág. 16.
- (42) Véase López Pintor, R., «Sociología industrial», 2ª edición, Alianza Universidad, Madrid, 1990, págs. 37 y 263 y ss.
- (43) Puede consultarse: Fontrodona, J. y P. Cardona, «La motivación humana», FHN-245, nota técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona, 1992.
- (44) Una descripción del estilo de dirección basado en premios y castigos puede encontrarse en Plant, R., «La dirección del cambio en la empresa», Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1991, págs 54-55. Según el autor, el problema fundamental de este estilo de dirección vendría marcado por la descompensación entre premios y castigos, siendo más marcados estos últimos que los primeros.
- (45) Lucas Marín, A. (1994), obra cit., pág. 21.
- (46) Valero y Vicente, A., y J.L. Lucas Tomás, «Política de empresa», Eunsa, Pamplona, 1991, pág. 27.
- (47) Melendo, T. (1990), obra cit., pág. 19.
- (48) Pérez López, J.A (1993), obra cit., pág. 83.
- (49) Melendo, T. (1990), obra cit., pág. 135.
- (50) *Ibidem*. Capítulo V. Durante todo el capítulo, y citando constantemente a Akio Morita, el autor pretende demostrar que se puede ser ético, contemplar las necesidades de los empleados luchando por su bienestar, y obtener beneficios, aunque para ello hace falta tener las ideas muy claras y mucha creatividad. Desde nuestro planteamiento, pensamos que son requisitos exigibles a cualquier directivo o persona que tiene algún tipo de influencia en el desarrollo profesional y humano de un tercero (léase el personal de una delegación de una ETT).

- (51) Sobre este tema, puede consultarse también, De Garay, J., «Los códigos éticos de las empresas», en «Sociología para la empresa», recopilación de Antonio Lucas Marín, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1994.
- (52) Sobre este tema, puede consultarse: McGregor, D.M., «The Human side of Enterprise» McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Japón, 1960. Deben verse, sobre todo, los capítulos 3 y 4 . El capítulo 3 describe la teoría X, y el capítulo 4 cuenta en qué consiste la teoría Y; la parte segunda del libro describe la teoría Y en la práctica.
- (53) Levy-Leboyer, C. (1992), obra cit., pág. 19.
- (54) Véase Davis, K., B. William y J.R. Werther, «Administración de personal y recursos humanos», McGraw-Hill Interamericana de México, México, 1991, capítulo IV.
- (55) Levy-Leboyer, C. (1992), obra cit., pág. 19.
- (56) No debe confundirse la expresión «en potencia» con «potencial». Cuando hablamos de motivación en potencia nos referimos a aquella que puede ser desarrollable en un plazo más o menos inmediato por estar en germen; en realidad, puede desarrollarse o destruirse. Cuando aplicamos el término «potencial» aludimos adónde se podría llegar; por tanto, nunca se consigue del todo, no hay techo. Es aquella motivación máxima en calidad y cantidad que podría tener una persona si se desarrollase, pero ese desarrollo dura toda la vida (véase Pérez López, J.A. (1991), obra cit., pág. 81).
- (57) La teoría original puede consultarse en: Herzberg, F; B. Mausner y B. Snyderman, «The Motivation to work», John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1959.
- (58) Una buena explicación de la teoría de Herzberg y su aplicación a la realidad puede encontrarse en Forteza Méndez, J.A., «La motivación en el trabajo. Factores extrínsecos e intrínsecos en la satisfacción laboral», extracto de tesis doctoral, Ediciones Marova, Madrid, 1971, págs. 11 y ss.
- (59) Herzberg, F; B. Mausner y B. Snyderman, (1959), obra cit.
- (60) Puede consultarse una amplia lista de factores que provocan satisfacción en el trabajo, en Forteza Méndez, J.A., obra cit., pág. 13.
- (61) Esta «conversión» de un factor higiénico en «motivador», o al revés, ha sido apuntada por Garmendia, J.A. y F. Parra Luna, «Sociología industrial y de los recursos humanos, Taurus Universitaria, Madrid, 1993, pág. 116, «un factor de primer nivel (por ejemplo, salario: que es factor higiénico) puede actuar en el segundo nivel (reacción psicológica del entrevistado) como motivador: el individuo... considera un aumento significativo de sus remuneraciones como logro, reconocimiento...».
- (62) Véase Maslow, A.H., «Motivación y personalidad», Ediciones Sagitario, Barcelona, 1963, págs. 109-110.
- (63) Consúltese Vroom, V. H y E.L. Deci, «Motivación y alta dirección», Editorial Trillas, México, 1979, pág. 10.
- (64) No le da expectativa porque sabe que su trabajo tiene un tiempo determinado, y el salario actual no le da derechos para el futuro.
- (65) Vroom, V., «Work ad motivation», John Wiley & Sons, Nueva York, 1964.
- (66) Birch, D. y J. Veroff, «La motivación. Un estudio de la acción», 2ª edición, Editorial Marfil, Alcoy, 1976, pág. 15.
- (67) *Ibidem*.
- (68) Una explicación sencilla y clara sobre la teoría de las expectativas de Vroom puede leerse en Pin Arboledas, J.R., «Teorías de la organización y motivación humana», en «Sociología para la empresa», recopilación de Antonio Lucas Marín, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1994, págs. 73 y 74.
- (69) Rodríguez Porras, J.M., (1992), obra cit., pág. 26.
- (70) Pin Arboledas, J.R. (1994), obra cit., pág. 74.
- (71) Riedmann, W., «Técnicas de dirección», Paraninfo, Madrid, 1981. En lo que concierne a nuestro trabajo, interesa sobre todo el capítulo 1, «Management por motivación».
- (72) Véase Pérez López, J.A. (1993), obra cit., pág. 27.
- (73) Simon, H.A (1976), obra cit., pág. 111.
- (74) Plant, R.(1991), obra cit., págs. 44-48. La cita anterior ha sido tomada de la página 46.
- (75) *Ibidem*, págs. 46-47. El autor pone como ejemplo la siguiente constatación: «Algunos individuos han aceptado reducir sus salarios para trasladarse desde altos cargos del sector privado al sector público, principalmente porque la nueva función les daba una oportunidad para servir a un interés más elevado».
- (76) Pérez López, J.A., FHN-111, obra cit., pág. 3.
- (77) Véase Huete L.M. y M. Debaig, «Hacia un nuevo paradigma de gestión», McGraw-Hill, IESE, Madrid, 1995, pág. 104: «Entendemos por remuneraciones directas todas aquellas remuneraciones de tipo crematístico que acaban en los bolsillos del empleado: el salario, las primas, los bonos, las participaciones en los beneficios empresariales, etc.».
- (78) Véase Ordóñez Ordóñez, M., «De la motivación extrínseca a la automotivación», en «Nueva gestión de los recursos humanos», Ediciones Gestión, Aedipe, Madrid, 1995.

- (79) En la página 166 y ss. de Pérez López, J.A. (1993 a), obra cit., el autor diferencia entre:  
 Motivación espontánea por motivos extrínsecos (motivación extrínseca).  
 Motivación espontánea por motivos trascendentes (motivación trascendente).  
 Motivación racional por motivos extrínsecos (motivación intrínseca operativa).  
 Motivación racional por motivos trascendentes (motivación intrínseca estructural).
- Para tratar de todos los tipos de motivación que distingue el autor, tendríamos que entrar en la forma en que las personas llegan al aprendizaje, etc. Como no es objeto del estudio que presentamos ahora y no queremos perdernos en explicaciones complejas, baste esta anotación para indicar que el esquema no es tan simple como puede parecer al leer nuestro resumen. Más sobre este tema puede consultarse en Pérez López, J.A. (1991), obra cit., y en Revilla Gutiérrez, E., «Factores determinantes del aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos», Valladolid, 1995, Capítulo II.
- (80) Véase Pérez López, J.A., «Funcionamiento de las organizaciones», FHN-165, nota técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona, 1985, pág. 9.
- (81) Cuando hablamos del «conocimiento que tienen los Preettos sobre la ETT», nos referimos a todo lo que piensan que pueden obtener de esta empresa (formación, trabajo temporal, trabajo estable, información sobre búsqueda de empleo, orientación, etc.) y no sólo el conocimiento más técnico de qué es una ETT dedicada a poner a disposición de una empresa cliente trabajadores que contrata ella de forma temporal.
- (82) Pérez López, J.A. (1991), obra cit., pág. 64.
- (83) Ortiz Ibarz, J.M. (1995), obra cit., pág. 152.
- (84) *Ibidem*, pág. 63.
- (85) Téngase en cuenta que aunque los que trabajan en una ETT creen que es algo conocido, la cultura española sobre las mismas es reducida. La Ley se aprobó en 1994, y estamos en 1996. Los conceptos «cedido» y «usuaria» no están extendidos, y no se entienden bien por el público en general.
- (86) Festinger, L., «La disonancia cognoscitiva», IEP, Madrid, 1975.
- (87) Véase Davis, K., B. William y J.R. Werther, obra cit., pág. 132.
- (88) Este choque psicológico, o en palabras de Festinger, *incomodidad psicológica*, tiene lugar porque se ha tratado de reducir la disonancia que se produce cuando alguien está en paro y quiere trabajar, recurriendo a la ETT; como no se ha conseguido reducir tal disonancia, el individuo vuelve a romper el equilibrio que creía estar consiguiendo al buscar trabajo: «En presencia de la disonancia, se pueden hacer intentos para reducirla. Si estos intentos fracasan, se observarán síntomas de incomodidad psicológica», Festinger, L. (1975), obra cit., pág. 42.
- (89) *Ibidem*.
- (90) Kressler, H.W (1995), obra cit., pág. 192. Esta idea, aplicable a cualquier empresa, cobra un sentido doblemente importante en el caso de una empresa de trabajo temporal, puesto que en este caso el quién son tanto los empleados internos de la ETT (por lo que es fundamental no descuidar su motivación), como aquellos que van a ser cedidos a otra empresa cliente.
- (91) Handy, C., «Claves de la dinámica del mundo laboral de los noventa», en «La dimensión humana de la empresa del futuro», Aedipe, Madrid, 1992, pág. 64.
- (92) Véase Aubrey, R. y P. Cohen, «La organización en aprendizaje permanente», Ediciones Deusto, Bilbao, 1995, pág. 59.
- (93) Según este autor, al automatismo profesional se llega cuando el papeleo acaba siendo más importante que la finalidad para la que originariamente fue previsto. Lo que sucede es que se invierte la relación medios-fines, y la consistencia interna acaba por ser más valorada que el servicio eficiente, Peter, L.J. y R. Hull, (1972), obra cit., págs. 60-61.
- (94) En realidad, el coste que tendrían sería de formación, pero si se considera que la formación es inversión a medio plazo, y así lo entendemos nosotros, el coste es nulo. Además, las ETT tienen la obligación de invertir el 1,25% de la masa salarial a formación, según convenio.
- (95) Kressler, H.W., (1995), obra cit., pág. 23.
- (96) Todo este tema estaría directamente relacionado con la resistencia al cambio de la que han hablado numerosos autores. Es interesante consultar el libro de Festinger por las aportaciones que hace sobre la cuestión. El autor señala que «la magnitud de esta resistencia al cambio estará determinada por la cantidad de daño o pérdida que se deba sufrir» (pág. 44). Aplicando esto a nuestro trabajo, no hace falta señalar lo que pierden aquellos que han estado acostumbrados a trabajar de una forma estable.
- (97) Cervero Martín, N., «Del monopolio sobre el empleo a la subcontratación externa», en «Nueva gestión de los recursos humanos», recopilación de Miguel Ordóñez Ordóñez, Gestión 2000, Madrid, Aedipe, 1995.
- (98) Didier, M., «Economía: las reglas del juego», Ediciones Deusto, Bilbao, 1994. El autor expresa esta idea señalando que el parado podrá ocupar su tiempo, pero deja de ocupar un lugar definido dentro de la sociedad, pág. 154. En este mismo sentido, Roustang afirma que «en nuestras sociedades, el empleo es la fuente de independencia individual e integración social», véase Roustang, G., «Devolver al trabajo su justo valor», en *Trabajo*, revista de la OIT, nº 14, diciembre de 1995, pág. 13.
- (99) Véase Rifkin, J., «El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era», Paidós, Barcelona, 1996.

- (100) Un punto de vista interesante sobre este tema nos lo aporta Toffler, A., «El impacto de los cambios sociales en la empresa», en «La dimensión humana de la empresa del futuro», Aedipe, Madrid, 1992, págs. 35-51. También en Thurow, L., «La guerra del siglo XXI», Ediciones Vergara, Buenos Aires, 1992, se presenta una idea que rige los nuevos tiempos: para él, la guerra del siglo XXI no será militar, sino económica.
- (101) Mohn lo expresa diciendo que en muchas ocasiones «la capacidad de las personas a adaptarse a nuevas situaciones es menor que la velocidad de la evolución», Mohn, R. (1988), obra cit., pág. 35.
- (102) En este sentido, Efrén Córdova asegura que «el trabajador desocupado o amenazado de desocupación se halla inclinado a aceptar cualquier tipo de trabajo, aun el más inestable y precario», Córdova, E., «Del empleo total al trabajo atípico: ¿hacia un viraje en la evolución de las relaciones laborales?», en *Revista Internacional del Trabajo*, nº 4, OIT, Ginebra, 1986.
- (103) Plant, R. (1991), obra cit., pág. 28. También Moss Kanter, Stein y Jick han tratado el tema del cambio desde esta perspectiva. En su obra presentan las dificultades de los procesos de cambio y las claves para que éste pueda ser superado: «Change is extraordinarily difficult, and the fact that it occurs successfully at all is something of a miracle». Consúltese Moss Kanter, B.A. Stein y T.D. Jick, «The challenge of organizational change», The Free Press, Nueva York, 1992. En el Capítulo 10, los autores muestran algunas claves a tener en cuenta sobre el cambio. Lo analizado por ellos sobre el cambio organizativo también puede ser aplicado a nuestro tema, por cuanto nos presentan la dificultad que hay cuando se pretenden cambiar planteamientos a los que la gente estaba acostumbrada. Las ETT se enfrentan a este reto por dos motivos: 1) en España, todo lo que no es trabajo estable es visto como precario, y 2) el hecho de contratar con una empresa, y trabajar en otra, rompe algunos esquemas.
- (104) Término acuñado por Festinger (1975), obra cit., pág. 42, utilizado para expresar una rotura de equilibrio.
- (105) De hecho, si por parte de los empleadores hay una disposición de *desarrollar personas valiosas laboralmente*, de forma que al concluir un trabajo tengan un rápido acceso a otro dentro o fuera de la empresa, las penosidades que caracterizan al trabajo temporal se disminuyen, e incluso, en ocasiones, desaparecen. Los trabajadores deben buscar empleabilidad, es decir, valorar a la hora de trabajar las posibilidades que la empresa le puede aportar para convertirse en un empleado deseable. Claro está que para ello necesitan tener la oportunidad de dar con empresas que estén dispuestas a incrementar su valor en el mercado de trabajo, lo que no es nada fácil en todos los casos, y aún es más difícil en el de los trabajadores cedidos a través de una empresa de trabajo temporal. Sobre el concepto de empleabilidad, puede consultarse: Pin Arboledas, J.R., «Del puesto de trabajo seguro a la empleabilidad», en *Expansión*, 3 de diciembre de 1996, págs. 46-47. Sobre este mismo tema puede interesar la lectura de *The Economist*, «Más allá del empleo vitalicio», en *Expansión*, 21 de marzo de 1996. También Uría expresa estas mismas ideas: Uría, F., «Gestión de la empleabilidad. El trabajo fijo ha muerto», en *Nueva Empresa*, nº 413, diciembre de 1996.
- (106) Nuestro análisis se ha centrado sobre todo en los ETTs de más duración. Muchas de las entrevistas que realizamos se llevaron a cabo con personas que habían tenido varios contratos y habían trabajado en muchas empresas. Conviene hacer caso de esta nota para entender que realizar diferentes misiones en diferentes sitios no es sinónimo de desarrollo profesional: lo alcanzado en una empresa no siempre es reconocido cuando se trabaja en otra, con lo que el tema de la promoción profesional puede quedar paralizado si se trabaja largo tiempo, en diferentes sitios, a través de una ETT.
- (107) Puede consultarse: Huete, L.M., «Enfoques de gestión de empleados», en el volumen «Revitalizando los servicios», Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio, Barcelona, 1996. El autor señala que, para poder implantar el salario mental, hacen falta dos condiciones  
«La primera, que la estructura motivacional del colaborador no se haya deteriorado de tal manera que sólo capte valor en aquello que de una forma u otra huele a dinero.  
La segunda, que los directivos –de la empresa– tengan unos mínimos de credibilidad.»
- (108) *Ibídem*, págs. 106 y ss.

## Bibliografía

- Alonso, L.E., «El grupo de discusión en su práctica: memoria social, intertextualidad y acción comunicativa», en *Revista Internacional de Sociología*, Instituto de Estudios Sociales Avanzados, tercera época, nº 13, enero-abril de 1996, CSIC.
- Arnau, J., «Motivación y conducta», Fontanella, Barcelona, 1974.
- Azorín, F. y J.L. Sánchez Crespon, «Métodos y aplicaciones del muestreo», Alianza Universidad, Textos, Madrid, 1986.
- Anguera, M<sup>a</sup>. T., «Metodología de la observación en las Ciencias Humanas», 5<sup>a</sup> edición, Cátedra, Madrid, 1992.
- Aubrey, R. y P. Cohen, «La organización en aprendizaje permanente», Ediciones Deusto, Bilbao, 1995.
- Bardin, L., «Análisis de contenido», Editorial Akal, Madrid, 1986.
- Barragán, R., «Sociología industrial», Editorial F. Trillas, México, 1966.
- Beer, M; R.A. Eisenstat y B. Spector, «La renovación de las empresas a través del camino crítico», McGraw-Hill, Harvard Business School Press, Madrid, 1992.
- Birch y Veroff, J., «La motivación. Un estudio de la acción», 2<sup>a</sup> edición, Editorial Marfil, Alcoy, 1976.
- Blalock, H., «Introducción a la investigación social», Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1989.
- Burack, E.H., «Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica», Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- Cantero Herrero, F.J., «Del control externo a la auditoria de recursos humanos», en «La nueva gestión de los recursos humanos», recopilación de Miguel Ordóñez Ordóñez, Ediciones Gestión 2000, Aedipe, Madrid, 1995.
- Cassany, L., «José Ignacio López Arriortúa: según él», Tikal, Madrid, 1994.
- Cervero Martín, N., «Del monopolio sobre el empleo a la subcontratación externa», en «La nueva gestión de los recursos humanos», recopilación de Miguel Ordóñez Ordóñez, Gestión 2000, Aedipe, Barcelona, 1995.
- Córdoba, E., «Del empleo total al trabajo atípico: ¿hacia un viraje en la evolución de las relaciones laborales?», en *Revista Internacional del Trabajo*, OIT, Ginebra, 1986.
- Davis, K., B. William y J.R. Werther, «Administración de personal y recursos humanos», McGraw-Hill Interamericana de México, México, 1991.
- De Garay, L., «Los códigos éticos de las empresas», en «Sociología para la empresa», recopilación de Antonio Lucas Marín, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1994.
- Didier, M., «Economía: las reglas del juego», Ediciones Deusto, Bilbao, 1991.
- Durkheim, E., «Las reglas del método sociológico», Orbis, Barcelona, 1982.
- Eudivigis Sánchez, M., «Técnicas de investigación social para la empresa», en «Sociología para la empresa», McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1994.
- Fernández Caveda, A., «Manual del director de recursos humanos», CIS, Valencia, 1995.
- Fernández de los Ríos, M., «Análisis y descripción de puestos de trabajo», Díaz de Santos, Madrid, 1995.
- Festinger, L., «Teoría de la disonancia cognoscitiva», Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1975.
- Fontrodona, J. y P. Cardona, «La motivación humana», FHN-245, nota técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona, 1992.
- Forteza Méndez, J.A., «La motivación en el trabajo. Factores extrínsecos e intrínsecos en la satisfacción laboral» (extracto de la tesis doctoral). Ediciones Morova, Madrid, 1971.
- Foster, G. M., «Antropología aplicada», Fondo de Cultura Económica, México, 1974.
- García Ferrando, M., «Sobre el método. Problemas de investigación empírica en sociología», CIS, Madrid, 1979.

- Garmendia, J.A. y F. Parra Luna, «Sociología industrial y de los recursos humanos», Taurus Universitaria, Madrid, 1993.
- González Anleo, J., «Para comprender la sociología», Editorial Verbo Divino, Madrid, 1991.
- Guerrero Ramos, A., «Relaciones humanas del trabajo (Introducción a la sociología Industrial)», Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional, México. Sin fecha (el prólogo del autor es de 1951).
- Handy, C., «Claves de la dinámica del mundo laboral de los noventa», en «La dimensión humana de la empresa del futuro», Aedipe, Madrid, 1992.
- Hernández Fernández, M., «Psicología del trabajo. La adaptación del hombre a su tarea», 4ª edición, Index, Madrid, 1979.
- Herzberg, F., R.B. Mausner, y B. Snyderman, «The motivation to work», John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1959.
- Hixkman C.R. y M.A. Silva, «El directivo excelente», Ediciones Grijalbo, Barcelona, 1986.
- Hyman, H., «Diseño y análisis de las encuestas sociales», Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1968.
- Homans, G.C., «The Human Group», Harcourt Brace & World, Nueva York, 1950. La versión en castellano ha sido publicada por Eudeba.
- Huete, L.M. y M. Debaig, «Hacia un nuevo paradigma de gestión», McGraw-Hill, IESE, Madrid, 1995.
- Huete, L.M., «Enfoques de gestión de empleados», en el volumen «Revitalizando los servicios», Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio, Barcelona, 1996.
- Ibáñez, J., «Más allá de la sociología», El grupo de discusión, Siglo XXI, Madrid, 1986.
- Knowless, W.H., «Principios de la dirección de personal», Rialp, Madrid, 1960.
- Kressler, H.W., «La dirección de personal en la nueva Europa», Ediciones Deusto, Aedipe, Bilbao, 1995.
- Krueger, R.A., «El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada», Ediciones Pirámide, Madrid, 1991.
- Levy-Leboyer, C., «Evaluación del personal», Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- López Pintor, R., «Sociología industrial», 2ª edición, Alianza Editorial, Madrid, 1990.
- Lucas Marín, A., «El estudio sociológico de la organización empresarial», en «Sociología para la empresa», McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1994.
- Maslow, A.H., «Motivation and personality», Harper & Row Publishers, Nueva York, 1954. La primera traducción al español ha sido publicada por la Editorial Sagitario, Barcelona, 1963.
- Maslow, A., «The farther reaches of human nature», An Esalen Book, Nueva York, 1971.
- Matute Butragueño, E., «Guía para la calificación y promoción de personal», Ibérico Europea de Ediciones, Bilbao, 1974.
- Matute Butragueño, E., «Del liberalismo sin trabas a la ética de los negocios», en «La nueva gestión de los recursos humanos», recopilación de Miguel Ordóñez Ordóñez, Ediciones Gestión 2000, Aedipe, Madrid, 1995.
- Mayntz, R., K. Holm y P. Hübner, «Introducción a los métodos de la sociología empírica», Alianza Universidad, Madrid, 1985.
- Mayo, E., «The Human Problems of an Industrial Civilization», reimpresión de 1986, Nueva Hampshire.
- McGregor, D.M., «The Human Side of Enterprise», McGraw-Hill Kogakusha Ltd., Japón, 1960.
- Melendo, T., «Las claves de la eficacia empresarial. Un reto a los empresarios españoles», Rialp, Madrid, 1990.
- Mitrani, A., M.D. Murray e I. Suárez de Puga, «Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos», Ediciones Deusto, Bilbao, 1992.
- Mohn, R., «Al éxito por la cooperación», Plaza & Janes, Barcelona, 1988.

- Moss Kanter, B.A. Stein y T.D. Jick, «The Challenge of organizational change», The Free Press, Nueva York, 1992.
- Ordóñez Ordóñez, M., «De la motivación extrínseca a la automotivación», en «La nueva gestión de los recursos humanos», Ediciones Gestión 2000, Aedipe, Madrid, 1995.
- Ortega y Gasset, J., «El hombre y su gente», Revista de Occidente, Madrid.
- Ortiz Ibarz, J.M., «La hora de la ética empresarial», McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1995.
- Plant, R., «La dirección del cambio en la empresa», Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1991.
- Pérez López, J.A., «Las motivaciones humanas», FHN-161, nota técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona, 1985.
- Pérez López, J.A., «Funcionamiento de las organizaciones», FHN-165, nota técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona, 1985.
- Pérez López, J.A., «La dirección de empresas y el liderazgo», FHN-167, nota técnica de la División de Investigación del IESE, Barcelona, 1985.
- Pérez López, J.A., «La motivación humana en el trabajo», IESE, Barcelona, 1987.
- Pérez López, J.A., «Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal», Rialp, Madrid, 1991.
- Pérez López, J.A., «Fundamentos de la dirección de empresas», Rialp, Madrid, 1993.
- Pérez López, J.A., «Ética y dirección de empresas», FHN-111, nota técnica de la División de Investigación del IESE, 1993.
- Pérez Serrano, G., «Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I. Métodos», Editorial La Muralla, Madrid, 1994.
- Pérez Serrano, G., «Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. II. Técnicas y análisis de datos», Editorial La Muralla, Madrid, 1994.
- Perrow, C., «Sociología de las organizaciones», 3ª edición, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1993.
- Peter, L.J. y R. Hull, «El principio de Peter. Tratado de la competencia o por qué las cosas siempre van mal», 5ª edición, Plaza & Janés, Barcelona, 1972.
- Pin Arboledas, J.R. y J. Gómez Llera, «Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de los recursos directivos», Mc-Graw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1993.
- Pin Arboledas, J.R., «Teorías de la organización y la motivación humana», en «Sociología para la empresa», recopilación de Antonio Lucas Marín, McGraw-Hill Interamericana de España, 1994.
- Pin Arboledas, J.R., «Del puesto de trabajo seguro a la empleabilidad», en *Expansión*, 3 de diciembre de 1996.
- Puchol, L., «Dirección y gestión de recursos humanos», Editorial Esic, Madrid, 1995.
- Ramió, C. y J. Ballart, «Lecturas de teoría de la organización», vol. I., Ministerio para las Administraciones públicas, Madrid, 1993.
- Revilla Gutierrez, E., «Factores determinantes del aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos», Club Gestión de Calidad, Valladolid, 1995.
- Riedmann, W., «Técnicas de dirección», Paraninfo, Madrid, 1981.
- Riesman, D., «La muchedumbre solitaria» Paidós, Barcelona.
- Ricart, J.E., «Nuevas formas organizativas: funcionamiento», en el volumen «Cómo prepararse para las organizaciones del futuro», Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio, Barcelona, 1996.
- Rifkin, J., «El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era», Paidós, Barcelona, 1996.
- Rodríguez Osuna, J., «Métodos de muestreo 1», CIS, Madrid, 1991.
- Rodríguez Porras, J.M., «El factor humano en la empresa», Ediciones Deusto, Bilbao, 1992.

- Roustang, G., «Devolver al trabajo su justo valor», en *Trabajo*, revista de la OIT, nº 14, diciembre de 1995.
- Ryle, C., «Psicología de la motivación», Paidós, Buenos Aires, 1968.
- Sarries Sanz, L., «Sociología de las relaciones industriales en la sociedad postmoderna», Mira Editores, Madrid, 1993.
- Sierra Bravo, R., «Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios», 5ª edición, Paraninfo, Madrid, 1987.
- Simon, H.A., «Administrative Behavior», 3ª edición, The Free Press, Nueva York, 1976.
- Stoetzel, J. y A. Girard, «Las encuestas de opinión pública», Instituto de la Opinión Pública, Madrid, 1973.
- Stonich, P.J., «Cómo implementar la estrategia», Instituto de Empresa, Madrid, 1983.
- Taylor, F.W., «The principales of Scientific Management», Harper & Row, Nueva York, 1941.
- Thurow, L., «La guerra del siglo XXI», Ediciones Vergara, Buenos Aires, 1992.
- The Economist*, «Más allá del empleo vitalicio», en *Expansión*, 21 de marzo de 1996.
- Toffler A., «El impacto de los cambios sociales en la empresa», en «La dimensión humana de la empresa del futuro», Aedipe, Madrid, 1992.
- Valero y Vicente A. y J.L. Lucas Tomás, «Política de empresa», Eunsa, Pamplona, 1991.
- Vernon, M.D., «Human Motivation», Cambridge At University Press, Londres, 1969.
- Vroom, V., «Work and Motivation», John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1964.
- Vroom, V.H. y E.L. Deci, «Motivación y alta dirección», Editorial Trillas, México, 1979.
- Weber, M., «Economía y sociedad. Esbozo de la sociología comprensiva», Fondo de Cultura Económica, México, 1964.

## Anexo 1

### Encuesta dirigida a los Preettos

#### Encuesta dirigida a las personas que se acercan a una empresa de trabajo temporal en busca de trabajo

Este cuestionario ha sido elaborado con el fin de conocer las opiniones de las personas que se acercan a una empresa de trabajo temporal para buscar trabajo.

Tus respuestas serán tratadas confidencialmente y su publicación sólo se realizará en forma de conclusiones globales, para que se conserve en todo momento el anonimato. Muchas gracias por tu colaboración.

1. Indica la edad que tienes

2. Sexo

- H
- V

3. Estado civil

- Soltero/a
- Casado/a
- Viudo/a
- Otro

4. Si estás casado, ¿trabaja tu cónyuge?

- Sí que trabaja
- No trabaja

5. ¿Tienes hijos?

- Sí (indicar cuántos hijos tienes y cuántos dependen económicamente de ti)
- No

6. Ahora indícanos tus estudios. Si estás estudiando actualmente, indica qué estudios son y en qué curso te encuentras

- EGB o educación primaria
- FP (señalar rama)
- BUP y COU
- Titulación universitaria de grado medio
- Titulación universitaria de grado superior
- Master o doctorado

7. De las opciones que se dan a continuación, señala la que es correcta en tu caso:

- No he trabajado nunca
- He trabajado menos de un año
- He trabajado entre un año y dos años
- He trabajado entre dos y cinco años
- He trabajado más de cinco años

8. En caso de haber tenido experiencia profesional, ha sido:

- Adecuada a mi titulación y cualificación
- Por debajo de mi titulación y conocimientos
- A veces adecuada a mi titulación y conocimientos, y otras veces por debajo

9. Indica cuál es a tu juicio la mayor ventaja y el mayor inconveniente de conseguir trabajo a través de una empresa de trabajo temporal

## Anexo 1 (continuación)

10. A continuación aparecen algunos criterios por los que la gente suele elegir entrar en una empresa de trabajo temporal o en otra. Indica el grado de importancia que tiene para ti. (Rodea con un círculo el número que creas oportuno, teniendo en cuenta que el 1 significa poco importante y el 4 muy importante):

Que esté cercana a mi casa	1	2	3	4
Que sea seria y solvente	1	2	3	4
Que se preocupe por mi formación	1	2	3	4
Que me ofrezca trabajos adecuados a mi titulación	1	2	3	4
Que me pague bien	1	2	3	4

11. En los próximos tres-cinco años desearías:

- 🍏 Tener un trabajo estable
- 🍏 Trabajar temporalmente, pero continuamente (es decir, enlazar un trabajo temporal con otro)
- 🍏 Trabajar sólo algunas temporadas, para dedicar el tiempo restante a mi familia u otras actividades
- 🍏 En este momento no lo sabes

12. ¿Qué esperas del trabajo que te puede ofrecer una empresa de trabajo temporal? Indica cuál es a tu juicio la probabilidad de que ocurran las opciones que se presentan a continuación. (Rodea con un círculo el número que creas oportuno, teniendo en cuenta que el número 1 significa poco probable y el 4 muy probable)

Que me sirva de trampolín para un empleo estable	1	2	3	4
Obtener una remuneración adecuada a mi preparación	1	2	3	4
Adquirir nuevas experiencias laborales y aprendizajes	1	2	3	4
Construir un currículum para futuras oportunidades	1	2	3	4
Conocer otros ambientes y adquirir nuevas relaciones profesionales	1	2	3	4
Ayudar económicamente al sostenimiento de mi familia	1	2	3	4
Sentirme útil y responsable en una organización	1	2	3	4
Contribuir a la mejora de la sociedad	1	2	3	4

**¡MUCHAS GRACIAS POR CONTRIBUIR AL  
EXITO DE ESTA ENCUESTA!**

## Anexo 2

### Encuesta dirigida a los Ettos

#### Encuesta dirigida a las personas que se acercan a una empresa de trabajo temporal en busca de trabajo

Este cuestionario ha sido elaborado con el fin de conocer tus opiniones como trabajador cedido a través de una ETT. Queremos conocer qué es lo que piensas, para poder satisfacer mejor tus necesidades.

Tus respuestas serán tratadas confidencialmente, y su publicación sólo se realizará en forma de conclusiones globales, para que se conserve en todo momento el anonimato. Muchas gracias por tu colaboración.

1. Indica la edad que tienes

2. Sexo

- M
- V

3. Estado civil

- Soltero/a
- Casado/a
- Viudo/a
- Otro

4. Si estás casado, ¿trabaja tu cónyuge?

- Sí que trabaja
- No trabaja

5. ¿Tienes hijos?

- Sí (indicar cuántos hijos tienes y cuántos dependen económicamente de ti)
- No

6. Ahora indícanos tus estudios. Si estás estudiando actualmente, indica qué estudios son y en qué curso te encuentras)

- EGB o educación primaria
- FP (señalar rama)
- BUP y COU
- Titulación universitaria de grado medio
- Titulación universitaria de grado superior

7. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando a través de una ETT:

- Menos de una semana
- Entre una semana y un mes
- Entre un mes y tres meses
- Entre tres y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Más de un año

8. Los trabajos que has conseguido a través de la ETT han sido (elegir sólo una opción):

- Adecuados a mi titulación y cualificación
- Por debajo de mi titulación y conocimientos
- Unas veces adecuados a mi titulación y conocimientos y otras veces por debajo

9. Indica cuál es a tu juicio la mayor ventaja y el mayor inconveniente de trabajar a través de una empresa de trabajo temporal

10. A continuación se relacionan una serie de cosas que la gente puede conseguir si realiza su trabajo especialmente bien. ¿Hasta qué punto crees que es probable que consigas estas cosas? La escala va de menos probable a más probable, siendo el 1 muy improbable y el 5 muy probable

<input type="checkbox"/> Cobrar lo estipulado	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Te sentirás mejor como persona	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Tendrás la oportunidad de desarrollar tus capacidades	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Conseguirás mayor seguridad en el empleo	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Tendrás la oportunidad de aprender cosas nuevas	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Te respetará la gente con quien trabajas	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Te elogiarán tus jefes	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Contribuirás a la mejora de la empresa para la que trabajas	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Tendrás la oportunidad de transmitir tus conocimientos	1	2	3	4	5

## Anexo 2 (continuación)

11. Las personas se diferencian en las cosas que esperan de su trabajo. A continuación hay una lista de cosas que una persona puede conseguir en su trabajo. ¿Hasta qué punto son importantes para ti? La escala va de poco importante a muy importante, siendo el 1 poco importante y el 5 muy importante.

🍏 La paga	1	2	3	4	5
🍏 La oportunidad de hacer algo que me haga sentirme bien como persona	1	2	3	4	5
🍏 La oportunidad de desarrollar mis capacidades	1	2	3	4	5
🍏 La seguridad en el empleo	1	2	3	4	5
🍏 La oportunidad de aprender cosas nuevas	1	2	3	4	5
🍏 El respeto de la gente con quien trabajo	1	2	3	4	5
🍏 El elogio de los jefes	1	2	3	4	5
🍏 Contribuir a la mejora de la empresa para la que trabajas	1	2	3	4	5
🍏 La oportunidad de transmitir mis conocimientos	1	2	3	4	5

12. Indicar en la escala de la derecha la frecuencia con que el primer factor conduce al segundo factor en su trabajo. Debes tener en cuenta que el 1 significa nunca y el 5 casi siempre.

🍏 Trabajar duro	→	Labor bien hecha	1	2	3	4	5
-----------------	---	------------------	---	---	---	---	---

13. En los próximos tres-cinco años desearías (elegir sólo una opción)

- 🍏 Tener un trabajo estable
- 🍏 Trabajar temporalmente, pero continuadamente (es decir, enlazar un contrato temporal con otro)
- 🍏 Trabajar sólo algunas temporadas, para dedicar el tiempo restante a mi familia u otras actividades
- 🍏 En este momento no lo sabes

14. En la empresa en la que prestas tus servicios te sientes (elegir sólo una opción):

- 🍏 Implicado en el trabajo y en la filosofía de la empresa
- 🍏 Implicado en el trabajo, pero no siento un afecto especial por la empresa
- 🍏 No me siento implicado ni con el trabajo ni con la empresa

**¡MUCHISIMAS GRACIAS POR CONTRIBUIR  
AL EXITO DE ESTA ENCUESTA!**

## Anexo 3

**Modelo de preparación de grupos de discusión Preettos y Ettos****Preparación discusión de grupos de Preettos**

Os he reunido aquí, como ya os dije por teléfono a cada uno de vosotros, para que reflexionemos todos juntos sobre algunos aspectos de las empresas de trabajo temporal. Esta reunión es parte de la metodología seguida para estudiar las opiniones de las personas que se acercan a una empresa de trabajo temporal, y tiene como fin conocer de forma más profunda lo que pensáis, para tratar de proponer mejoras a medio plazo.

Todos los que estáis aquí reunidos habéis entregado vuestro currículum en una ETT y, por tanto, por lo menos tenéis una primera impresión sobre esta empresa de trabajo temporal, y habéis tenido algún motivo para acercaros a la ETT. Precisamente os he llamado para que hablemos de esos motivos, de vuestras expectativas de cara a encontrar empleo a través de una ETT, etc.

Me gustaría que os enfrentáseis a esta reunión con un carácter totalmente desinhibido, participando durante toda la sesión de la manera que creáis más oportuna, y llamando a las cosas por su nombre en todo momento. Os animo a que expongáis libremente, y desde este momento os aseguro que todo, absolutamente todo lo que digáis en esta sala, quedará entre vosotros y yo.

La información y conclusiones obtenidas a través de vuestros comentarios *sólo* se dará a conocer de forma global, y servirá para que pueda llegar a todo el mundo un conocimiento más exhaustivo de lo que pensáis sobre el trabajo temporal.

Si os parece, lo primero que vamos a hacer es poner sobre la mesa los temas de discusión; empezaremos por el que más os inquiete, y lo haremos de una forma espontánea. Los temas que trataremos serán los siguientes:

1. En general, respecto a las «empresas de trabajo temporal», quiero que comentéis todos los aspectos positivos y negativos que se os ocurran.
2. Respecto al «trabajo», hablaremos:
  - 2.1. De los aspectos o características especiales del trabajo a través de las empresas de trabajo temporal. Lo que persigo es que reflexionéis (aunque no tengáis experiencia directa) sobre los aspectos de la relación de trabajo que pensáis que pueden cambiar por el hecho de ser contratados por la ETT y no por la empresa en donde realmente se trabaja.
  - 2.2. De los factores que imagináis que alientan o de los que pensáis que desalientan a un trabajador cedido a través de una ETT.

## Anexo 3 (continuación)

3. En particular, hablaremos de «vosotros».
  - 3.1. Qué esperáis conseguir entregando el currículo en una ETT. Expectativas profesionales.
  - 3.2. Qué pensáis que os puede ofrecer el trabajo temporal a través de estas empresas que no ofrezca el trabajo estable (ruptura rutina, organización tiempo libre...).
4. Hacia dónde va el «mercado de trabajo».
5. «Balance» de vuestra situación como trabajadores temporales, y conclusiones tras la discusión mantenida.

**Preparación grupo de discusión de Ettos**

Os he reunido aquí, como ya os dije por teléfono a cada uno de vosotros, para que reflexionemos todos juntos sobre algunos aspectos de las empresas de trabajo temporal. Esta reunión es parte de la metodología seguida para estudiar las opiniones de las personas cedidas a través de una empresa de trabajo temporal, y tiene como fin conocer de forma más profunda vuestras opiniones, para tratar de proponer mejoras a medio plazo.

Todos los que estáis aquí reunidos lleváis cierto tiempo trabajando a través de una ETT, y por eso os he seleccionado para participar en este «grupo de discusión», o como queráis llamarlo, porque, gracias a que lleváis bastante tiempo trabajando con una ETT, conocéis perfectamente el sistema y la experiencia puede ser muy enriquecedora.

Me gustaría que os enfrentáseis a esta reunión con un talante totalmente desinhibido, participando durante toda la sesión de la manera que creáis más oportuna, y llamando a las cosas por su nombre en cada momento. Os animo a que expongáis libremente vuestras opiniones, y desde este momento os aseguro que todo, absolutamente todo lo que digáis en esta sala, quedará entre vosotros y yo.

La información y conclusiones obtenidas a través de vuestros comentarios *sólo* se dará a conocer de forma global, y servirá para que pueda llegar a todo el mundo un conocimiento más exhaustivo de vuestra percepción real del trabajo temporal, sin tapujos ni disfraces que distorsionen «lo que hay».

Si os parece, lo primero que vamos a hacer es poner sobre la mesa los temas de discusión; empezaremos por el que más os inquiete, y lo haremos de una forma espontánea. Los temas que trataremos serán los siguientes:

1. En general, respecto a las «empresas de trabajo temporal», quiero que comentéis todos los aspectos positivos y negativos que se os ocurran.

## Anexos 3 (continuación)

2. Respecto al «trabajo», hablaremos:
  - 2.1. De los aspectos o características especiales del trabajo a través de las empresas de trabajo temporal. Lo que persigo es que reflexionéis sobre los aspectos de la relación de trabajo que pueden cambiar por el hecho de ser contratados por la empresa de trabajo temporal y no directamente por la empresa usuaria.
  - 2.2. De los aspectos de vuestra integración en la empresa usuaria respecto a los demás trabajadores.
  - 2.3. Trato por parte de la empresa usuaria y de la ETT. Aspectos motivadores o desmotivadores en vuestro trabajo como trabajadores cedidos a través de una ETT.
  - 2.4. Causas por las que continuáis aceptando ser trabajadores de una ETT en: devoción frente a obligación.
3. En particular, hablaremos de «vosotros»:
  - 3.1. Vuestra decisión cuando os acercásteis a una ETT por primera vez.
  - 3.2. Vuestra decisión al aceptar el trabajo o trabajos que os ofreció la ETT en las diversas empresas. Qué pensabais entonces y qué pensáis ahora. En qué han cambiado vuestras expectativas, ilusiones, etc.
  - 3.3. Vuestra situación como trabajadores temporales: factores alentadores y desalentadores. Qué os ofrece el trabajo temporal a través de estas empresas que no ofrezca el trabajo estable (organización de vuestro tiempo libre, ruptura rutina...). Objetivo profesional a medio y largo plazo.
4. Hacia dónde va el «mercado de trabajo».
5. «Balance» de vuestra situación como trabajadores temporales y conclusiones tras la discusión grupal.

**IESE**

## DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/ 320	Financial intermediaries and capital markets: An international perspective. July 1996, 45 Pages	Canals J.
D/ 321	Universal Banks: The need for corporate renewal. July 1996, 31 Pages	Canals J.
D/ 322	Las empresas familiares de gran tamaño del sector español de alimentación y bebidas. Julio 1996, 37 Págs.	Gallo M.A. Cappuyns K. Vilaseca A.
D/ 323	La infraestructura ética del mercado en los países poscomunistas. Un enfoque sistémico desde la experiencia de las economías occidentales. Julio 1996, 22 Págs.	Argandoña A.
D/ 324	La economía y la teoría de la acción humana. Julio 1996, 18 Págs.	Argandoña A.
D/ 324 BIS	Economics and the theory of human behaviour. July 1996, 18 Pages	Argandoña A.
D/ 325	Los factores determinantes en la política de cobertura de las empresas europeas. Septiembre 1996, 56 Págs.	Rahnema A.
D/ 326	The 1996 ICC report on extortion and bribery in business transactions. October 1996, 17 Pages	Argandoña A.
D/ 327	Mejora ética de directivos y empleados: ¿Qué puede hacer el gobierno de la empresa? Octubre 1996, 13 Págs.	Melé D.
D/ 328	Network Analysis and Corporate Alliances. October 1996, 30 Pages	García Pont C.

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 329	El comportamiento cooperativo en los acuerdos de colaboración inter-empresarial en el sector español de servicios financieros: Una perspectiva económico-relacional. Octubre 1996, 35 Págs.	Ariño A.
D/ 330	Estrategia medioambiental: Análisis de los principales factores y fuerzas medioambientales. Noviembre 1996, 39 Págs.	Rodríguez M.A. Ricart J.E.
D/ 331	Aspectos distintivos del «brand equity» en marcas percibidas como locales y como globales. Enero 1997, 211 Págs.	Garolera J.
D/ 332	El Estado y la prestación de servicios públicos: El caso de las telecomunicaciones Enero 1997, 23 Págs.	Gual J.
D/ 333	El estado del bienestar: ¿Crisis económica o crisis ética? Enero 1997, 105 Págs.	Argandoña A.
D/ 334	Buy out con participación de socio financiero. Un análisis de la situación española. 1989-1995. Enero 1997, 105 Págs.	Tàpies J.
D/ 335	Estrategia medioambiental: Modelo para el posicionamiento estratégico y mejora del rendimiento medioambiental. Febrero 1997, 39 Págs.	Ricart J.E. Rodríguez M.A.
D/ 336	Partner selection and trust building in Western European - Russian joint venture: A western perspective. February 1996, 23 Pages	Ariño A.
D/ 337	Una visión económica de la pobreza y marginación en Cataluña. Febrero 1997, 25 Págs.	Argandoña A.
D/ 38	What is an efficient capital market for a medium-sized company? April 1997	Santomá J. Sebastián A. Suárez J.L.