



Universidad de Navarra

LA MOTIVACION EN EL TRABAJADOR
CEDIDO A TRAVES DE UNA EMPRESA DE
TRABAJO TEMPORAL: FASE POSTETTOS

Esperanza Suárez*
José Ramón Pin**

DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 345
Julio, 1997

* Asistente de Investigación, IESE

** Profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IESE

División de Investigación
IESE

Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1997, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

LA MOTIVACION EN EL TRABAJADOR CEDIDO A TRAVES DE UNA EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL: FASE POSTETTOS

1.- Introducción

El trabajo que presentamos ha tratado de recoger las experiencias de aquellos que en un determinado momento trabajaron con una ETT y que ya no lo hacen por diversos motivos (siguen estudiando, han encontrado otro trabajo, etc.). A estas personas les denominamos Postettos, diferenciándolos de aquellos que todavía no habían trabajado con una ETT (Preettos) y de los que en el momento de realizar la investigación trabajaban a través de una ETT (Ettos). Estos dos últimos colectivos (Preettos y Ettos) fueron analizados en el período comprendido entre los meses de julio a diciembre de 1996 (1).

A través de las siguientes páginas hemos tratado de reflejar qué sucede con los Postettos, completando de esta manera la investigación sobre la motivación del trabajador cedido que se comenzó en julio de 1996. Muchas de las conclusiones que obtuvimos en el análisis de los Ettos vuelven a presentarse en el caso de los Postettos. Este hecho puede ser un dato válido para reflexionar sobre lo que debe mantenerse y lo que debe cambiarse. Volvemos a insistir en que sin contar con las percepciones de aquellos que han conocido el sistema de trabajo a través de una ETT, cualquier intento de mejora puede ser fallido. De ahí la relevancia del análisis en las tres fases.

Para conseguir un grado de satisfacción mayor de las personas que confían en la ETT es necesaria esta fase dedicada a los que ya no volverán a trabajar a través de este sistema. Lo interesante de esta parte de la investigación es que, entre otras cosas, las personas sobre las que se realiza el análisis pueden valorar objetivamente su experiencia al haber pasado por las tres fases: han sido Preettos y Ettos, y ahora son Postettos. «A toro pasado», y desde una perspectiva global, habiendo estado dentro y evaluando desde fuera, las apreciaciones realizadas por los Postettos nos merecen cierta fiabilidad. Es importante resaltar, en esta nota introductoria, que el objetivo principal de esta fase de investigación es analizar si las conclusiones que presentamos en el caso de los Ettos se confirman.

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 al profesor José Ramón Pin Arboledas.

Por último, cabe destacar que nos centraremos en el grado de satisfacción de los trabajadores que fueron Ettos. Como se advirtió en el trabajo anterior, de alguna manera, la motivación es expectativa y la satisfacción historia; siendo esto así, es lógico que dirijamos ahora nuestros esfuerzos hacia el estudio de la satisfacción de aquellos que un día fueron Ettos, puesto que para éstos la experiencia de trabajo a través de una ETT es pasado.

Es este un trabajo exploratorio, que pretende aportar luces para posteriores avances en esta materia. No se trata de construir una teoría acabada, sino de iniciar un camino en el análisis de las motivaciones de un tipo de trabajo que cada vez va a ser más común en la economía, de ahí la importancia de conocer sus efectos.

2.- Trabajo de campo

2.1.- Introducción. Aspectos generales

El material empleado en esta investigación ha sido el siguiente: encuestas (2); entrevistas en profundidad (3), grupo de discusión (4) y análisis de contenido (aplicado a las encuestas de calidad repartidas por la ETT (5), a las preguntas abiertas de las encuestas Postettos (6) y a las grabaciones de las entrevistas efectuadas). También hemos aprovechado la observación participante de la fase anterior, ya que durante el tiempo en el que se trabajó en la ETT tuvimos la ocasión de charlar con algunos Postettos que vinieron a la delegación de visita o para recoger algún «papel» pendiente de cuando fueron Ettos, con lo que hacemos extensivo para este trabajo las conversaciones mantenidas con los Postettos en aquellos días.

Básicamente, aunque con pequeños matices, la metodología seguida para extraer conclusiones ha sido la misma que en las fases dedicadas a los Preettos y a los Ettos. Por ello, respecto a la cuestión metodológica, no vamos a volver a repetir en el presente trabajo lo que ya explicamos en el anterior. Sí que es conveniente observar los Anexos con detenimiento, porque en ellos se recoge una gran parte del trabajo de campo analizado exclusivamente para la reflexión de la fase Postettos.

2.2.- Entrevistas en profundidad y grupo de discusión

A través de los ficheros «personas aptas pero no disponibles en el momento» (7) y «personas no disponibles instantáneamente» (8), seleccionamos a los candidatos que se iba a entrevistar, teniendo sobre todo como criterio que fueran personas que hubieran trabajado a través de la empresa de trabajo temporal al menos seis meses. Seleccionamos a candidatos en diferentes situaciones: gente que había conseguido un trabajo en la empresa usuaria gracias a la oportunidad brindada por la ETT; gente que voluntariamente había decidido no volver a trabajar con la ETT (por estudios u otras cuestiones); gente que había encontrado un trabajo estable y gente que estaba en paro. Hicimos alrededor de 50 llamadas a Postettos, aunque sólo 10 accedieron a ser entrevistados. Precisamente, una de las dificultades que nos encontramos en esta parte fue que los Postettos tenían un tiempo muy limitado (puesto que gran parte de ellos estaba trabajando), y resultó complicado conseguir que se prestaran a ser entrevistados (9).

En las entrevistas se trató de averiguar el grado de satisfacción de los trabajadores después de haber sido Ettos. Indagamos en lo que más y lo que menos les había satisfecho, tanto en el trato personal como en el profesional (ofrecido por la ETT y también por la usuaria).

Se realizó también una discusión de grupo, que estuvo compuesta por cinco Postettos. Dos de los componentes de este grupo habían conseguido quedarse en la empresa usuaria y tres habían logrado un trabajo por su cuenta. Durante 45 minutos estuvimos charlando sobre su experiencia con la ETT y con las diversas empresas usuarias en las que trabajaron. Para ello se repartió un guión sobre los temas a tratar, que puede ser consultado en el Anexo 3.

2.3.- Encuestas Postettos

2.3.1.- Distribución de las encuestas

Como ya se advirtió en el trabajo anterior, la distribución de las encuestas a Preettos y Ettos se llevó a cabo en las delegaciones. Sin embargo, en esta ocasión, por ser los Postettos personas que han dejado de tener contacto con la ETT, las encuestas no fueron repartidas en las delegaciones, sino enviadas por correo desde el IESE.

Con el fin de asegurarnos el mayor número de respuestas posibles, llamamos a cada una de las personas a las que les íbamos a enviar la encuesta para explicarles de qué se trataba y animarles a remitirlas una vez contestadas. A cada uno de los candidatos se les envió un sobre grande con el contenido siguiente: una carta explicativa sobre el fin de la recogida de opiniones; la encuesta Postettos, y un sobre con la dirección del IESE y con el sello ya puesto para que nos remitiesen a la mayor brevedad posible la encuesta contestada.

Obtuvimos una respuesta del 45%: el número de encuestas enviadas fue 140, y las contestadas 63. De las 63 encuestas se rechazaron 5 por haber sido contestadas de forma poco fiable: una de ellas contestaba sólo a los aspectos negativos y no respondía a ninguna otra pregunta; en otra se leía, con letras escritas en diagonal, que le parecía absurdo rellenar la encuesta, y las demás fueron rechazadas porque habían contestado a pocas preguntas.

La encuesta, además de los datos para definir al encuestado (edad, sexo, etc.), tiene varias partes, con objetivos diferentes:

- a) En la primera se le pregunta por la medida en que se cumplieron una serie de objetivos. Es decir, el grado de satisfacción obtenido (pregunta 9).
- b) En la segunda se le pregunta por la importancia que le da a esos objetivos. Es decir, el nivel de valoración que le da a los mismos (pregunta 10).
- c) En la tercera, en qué medida su esfuerzo está asociado a un trabajo bien hecho o a la expectativa de cumplir con él (pregunta 11) (10).
- d) La siguiente pregunta era sobre sus objetivos a largo plazo (tres-cinco años) respecto al tipo de trabajo que busca: estable, temporal, continuamente, temporal discontinuo o no lo sabe (pregunta 12).
- e) Por último, se les hace una pregunta abierta sobre qué fue lo que más les satisfizo y lo que menos en su relación con la ETT (preguntas 13 y 14).

En el Anexo 6 se presentan los resultados obtenidos. En él se han tabulado también los resultados según el tiempo que declaran haber trabajado para la ETT (de menos de una semana hasta más de un año). Es un material valioso del que se pueden extraer más conclusiones de las aquí presentadas, aunque no se ha hecho por lo reducido de la muestra y por el tiempo de que disponíamos para acabar la presente fase.

2.3.2.- Conclusiones de las encuestas. Interpretación de las cifras

2.3.2.1.- Introducción

En esta parte de nuestro trabajo vamos a tratar de analizar, en términos generales, los datos recogidos a la luz de los conocimientos adquiridos sobre la motivación. Se trata de descubrir, a través de las preguntas contestadas en la encuesta Postettos, el estado de las tres dimensiones de la motivación humana (extrínseca, intrínseca y trascendente) señaladas por el profesor Pérez López (11).

Con el fin de repasar los conceptos sobre los que continuamos trabajando en esta fase, y para esclarecer a qué dimensión de la motivación se refiere cada ítem de la encuesta, conviene puntualizar las siguientes cuestiones:

- La dimensión extrínseca puede quedar reflejada a través de aquellas preguntas que tienen que ver con cualquier incentivo que el individuo puede recibir del entorno, bien sea tangible (salario, etc.), bien intangible (ayuda recibida por la ETT, elogios o el respeto de los compañeros de trabajo).
- Hacen referencia a la dimensión intrínseca todas aquellas preguntas que de alguna manera están orientadas a descubrir si el Postetto se mueve por la repercusión que la acción tiene sobre él mismo. Concretamente, aluden a esta dimensión las preguntas referidas al desarrollo de capacidades, al reto de adaptación y al aprendizaje obtenido en el trabajo.
- La motivación trascendente se refleja a través de aquellos ítem en los que se descubre que el individuo piensa en orientar su acción a los demás. Por tanto, los ítem que aluden a la dimensión trascendente son: «transmitir mis conocimientos, ayudar económicamente al sostenimiento de mi familia y sentir que pertenezco a la empresa en la que trabajo».

Teniendo en cuenta estas observaciones, vamos a pasar, pues, al análisis de las cifras que se contemplan en las encuestas, en orden a descubrir el nivel de satisfacción a nivel extrínseco, intrínseco y trascendente. Se hará referencia también a los resultados según el tiempo trabajado a través de la ETT. Las tablas de resultados pueden contemplarse en el Anexo 7.

2.3.2.2.- La motivación extrínseca y la satisfacción de la misma en las encuestas postettos

La motivación extrínseca que, como sabemos, es la más fácil de observar en el caso de los trabajadores temporales, se refleja en el caso de los Postettos a través de las siguientes cifras (véase Anexo 7, Tablas 1 y 2):

- El 81% considera que cobrar lo estipulado es importante (12%) o muy importante (69%). Hay un 19% que considera que no es especialmente importante; de este 19%, un 5% asegura que no es importante, un 3% lo considera algo importante, y un 11% le da una importancia relativa (ni mucha ni poca). En cuanto al cumplimiento del factor «cobrar lo estipulado», se observa que, aunque la mayoría manifiesta que siempre (72%) fue así, hay un 10% de trabajadores que dudan de haber cobrado lo estipulado.
- Para el 67% es importante (20%) o muy importante (47%) la ayuda recibida por la ETT, aunque sólo el 46% declara haber recibido ayuda en un grado muy alto (25%) o alto (21%).
- A más de la mitad de los Postettos (54%) les resulta importante (18%) o muy importante (36%) que los elogien. El 47% declara haberlo conseguido casi siempre (25%), o siempre (22%), mientras fue Etto.
- Ser respetado por los compañeros de trabajo es valorado fuertemente por el 76% de los trabajadores: el 16% lo considera importante, y el 60% muy importante. En este caso, sí parece cumplirse el factor «ser respetado por los compañeros de trabajo» en el trabajo realizado a través de la ETT: el 75% declara que se cumplió casi siempre (28%) o siempre (47%).

¿Qué nos aportan estas cifras? En primer lugar, no debemos pasar por alto que si bien la motivación extrínseca (la que mueve a la acción por lo que se espera recibir) es fuerte en el caso de los temporales, hay trabajadores que valoran algunos componentes de esta motivación como poco importantes. Por ejemplo, llama nuestra atención el que un 19% de encuestados no valoren como especialmente importante el hecho de cobrar lo estipulado. Pensamos que, en realidad, lo que sucede es que cuando el trabajador se acostumbra a cobrar lo estipulado deja de verlo como algo relevante. No es que no le preocupe cobrar después de haber realizado su trabajo, sino que le parece algo normal el que ello ocurra y, por tanto, se convierte en factor higiénico (12).

Además, en el tiempo que llevamos observando el comportamiento de los trabajadores cedidos a través de una ETT, hemos caído en la cuenta de que, aunque todos trabajan por dinero, no todos le conceden la misma importancia. Cuestiones como el desarrollo profesional, el conseguir un empleo estable, etc., se convierten en algo a veces más importante que el dinero.

Una muestra de lo anterior la encontramos al analizar las Tablas 4 y 5 (Anexo 7). Observamos que en el tramo comprendido entre 3 y 6 meses, y 6 meses y un año, hay un porcentaje más elevado de personas que conceden mayor importancia al aprendizaje y desarrollo de capacidades que al dinero: un 86% evalúa como importantísimo la oportunidad del desarrollo de capacidades, mientras que un 72% valora el dinero a ese nivel de importancia. No es que el 72% sea una cifra baja; ya se ha señalado con frecuencia que el dinero es importante para los trabajadores temporales, pero queremos subrayar que se observa un porcentaje más alto (14 puntos más) en la pregunta referida al aprendizaje que en la pregunta referida al dinero.

En cuanto al cumplimiento de «cobrar lo estipulado» según tiempo de trabajo (véase Anexo 7, Tabla 13), encontramos que los de menos de una semana tienen la impresión de que no se les pagó adecuadamente. Lo que creemos que sucede es que, aunque la ETT pague puntualmente y según convenio, los trabajadores novatos comparan su salario con el de los

fijos de plantilla. Al observar que los fijos cobran más, piensan que a ellos no se les paga lo que les corresponde. Los trabajadores de más tiempo tienen una percepción más ajustada a la realidad.

El elogio, que es otro componente de la motivación extrínseca, parece no ser apreciado en demasía por casi la mitad de los Postettos (el 46% lo evalúa con una importancia relativa: 18% no es importante, 12% poco importante y 16% algo importante. Véase Anexo 7, Tabla 1). En nuestra opinión, lo que sucede es que hay gente a la que no le gusta reconocer abiertamente que los elogios le complacen. Sin embargo, nosotros seguimos pensando que, sobre todo en el caso de estos trabajadores, la «caricia social» (13) debe ser utilizada como factor motivador, aunque no como único factor motivador; fijándonos en la Tabla 9 (Anexo 7), en la que se refleja la importancia del elogio según tiempo trabajado, se observa cierta dispersión en los datos; es decir, la importancia de dicho factor dependerá del tipo de trabajo y del trabajador. Probablemente, dicha «caricia social» es importante cuando los trabajadores no se sienten bien pagados (véanse comentarios del Anexo 5, aspectos negativos de trabajar a través de una ETT, y del Anexo 6, lo que menos gustó de la relación con la ETT).

Aunque el control de costes es fundamental para competir con éxito, y es lógico pensar en conseguirlo a través de la vigilancia de los salarios por hora de los cedidos, al basar una estrategia en esto hay que tener cuidado por dos motivos:

- 1.- Es complicado poder obtener el desempeño deseado y, por tanto, dar buen servicio durante un largo período, con empleados disgustados. El bajo salario es un factor de insatisfacción bastante frecuente en el caso de los temporales, y más cuando su trabajo ha dejado de resultarles fuente de aprendizaje o de reconocimiento por parte de los demás.
- 2.- El control del salario/hora del trabajador cedido es una estrategia fácilmente imitable (14) y, por tanto, es difícil que sea la base para un éxito mantenido a lo largo del tiempo. Se deben buscar estrategias más difíciles de imitar por los competidores para perpetuar el liderazgo.

Volviendo al tema del que tratábamos, aunque el análisis cuantitativo no haya mostrado toda la importancia que puede tener el elogio, sí se reflejó en las entrevistas y en la observación participante llevada a cabo en la delegación. Una de las cosas que valoraron los Postettos en las entrevistas fue el reconocimiento de algunas tareas de las que ellos se sentían orgullosos; lo que hemos denominado «caricia social» les animaba a seguir esforzándose por encima del mínimo.

En cuanto a «la ayuda recibida por la ETT», se advierte que la diferencia entre los que opinan que es importante o muy importante (67%), y que indican que se cumplió casi siempre o siempre, 46%, es de 21 puntos. Es decir, en un porcentaje significativo de Postettos no corresponde la ayuda recibida por la ETT y la importancia que le dan a este factor. Dato nada rechazable y que nos hace reflexionar sobre la necesidad de actuar en esta línea. No obstante, también es verdad que un 25% de Postettos se muestra muy satisfecho con la ayuda recibida por la ETT. Es posible que estos últimos sean los que a la pregunta «que fue lo que más te gustó de tu relación con la ETT» (15), señalan aspectos como el trato personal y la preocupación por el trabajador.

La actitud de escucha y preocupación hacia el Etto es algo que subrayamos con fuerza en el estudio anterior, y sobre lo que ahora seguimos insistiendo. Las palabras de

Ortiz Ibarz quizá puedan aportarnos algo de luz sobre la forma en la que se debe escuchar en las delegaciones: «Escuchar no es algo pasivo. Es una actividad, porque exige apagar previamente la propia música interior que impide sintonizar con la música ajena. En seguida nos damos cuenta de cuando alguien nos está escuchando verdaderamente. No sólo porque mire o deje de mirar su reloj mientras hablamos. Es algo que se ve, que se nota en los ojos (...) Quizá sea una de las más difíciles de aprender: saber cuándo alguien tiene algo interesante que contarnos» (16). Se quiere hacer hincapié en este tema porque nos parece significativo el reconocimiento de los Postettos que se sintieron escuchados hacia la empresa de trabajo temporal.

No obstante, reiteramos que los trabajadores reclaman una muestra de motivación trascendente en el personal de las delegaciones: que sepan escuchar y atender a sus problemas, etc.; pero dicha actitud del personal de la delegación depende de su propia motivación, y ésta es función, a su vez, de la política general de la empresa. Premiar los comportamientos de aquellos que consiguen una satisfacción suficiente de sus ETTs es necesario, pero para conseguir dicha satisfacción, la política general de la empresa tiene que ser congruente: debe manifestarse, a través de hechos, la preocupación por el trabajador cedido y por el interno. Como apunta Carlos Llano, «el problema de la heteromotivación (el problema de motivar a otros) es, en su principio, un problema de automotivación» (17).

2.3.2.3.- La motivación intrínseca y la satisfacción de la misma en la encuesta Postettos

En cuanto a los resultados que tienen que ver con la motivación intrínseca (véase Tablas 1 y 2, Anexo 7), se observa que:

- El 77% de los encuestados considera sumamente importante (68%), o bastante importante (12%), que su trabajo le permita desarrollar sus capacidades; sin embargo, sólo el 28% considera que pudo desarrollar sus capacidades en un grado alto.
- El 62% de los Postettos cree que es muy importante aprender cosas nuevas y conocer ambientes diferentes, pero sólo el 31% indica haberlo conseguido plenamente.

La evidencia empírica recogida parece indicar que, a nivel intrínseco, se produce un grado de satisfacción bajo. Dicho de manera más sencilla, lo que sucede es que los Postettos valoran con bastante fuerza el aprendizaje en el trabajo (para el 62% es muy importante); sin embargo, no llegan a alcanzarlo en la medida en la que les gustaría.

Lo señalado anteriormente puede relacionarse con la pregunta siete de la encuesta Postettos (véase Anexo 1), en la que cerca de la mitad de los encuestados responde que el trabajo realizado a través de la ETT estuvo por debajo de su titulación y conocimientos. Probablemente, la otra mitad es la que contesta en la encuesta que tuvo la oportunidad de aprender cosas nuevas. Cuando una persona realiza un trabajo que está por debajo de su titulación y conocimientos, lógicamente su insatisfacción a nivel de desarrollo profesional crece y aumenta la posibilidad de que se centre en conseguir solamente incentivos extrínsecos.

Es muy importante intentar que en este nivel de motivación no se produzca una insatisfacción excesiva, porque precisamente la experiencia indica que «los trabajadores dependen menos que en otras épocas de recompensas económicas y se interesan más por el

trabajo como parte de su autorrealización (...) quien obtenga satisfacción de sus tareas tendrá normalmente un rendimiento de alta calidad, aun cuando le decepcione su retribución, su seguridad en el empleo o las condiciones de trabajo (...) el que tiene poca o ninguna satisfacción en lo que hace tarde o temprano, se hará poco digno de confianza, ausente crónico o poco laborioso» (18). Es precisamente el rendimiento de alta calidad de sus cedidos lo que las empresas de trabajo temporal venden a sus empresas clientes, y por ello debe ser cuidado con esmero.

Una corroboración más de todo lo anterior la encontramos en el siguiente dato: cerca del 80% de los que han realizado un trabajo por debajo de su titulación declaran que el desarrollo de sus capacidades en el trabajo no se ha dado en ningún grado (50%) o se ha dado en un grado muy pequeño (30%). En ocasiones, los trabajadores, aun sabiendo que su trabajo está por debajo de sus conocimientos, tienen una expectativa de aprendizaje que no llegan a ver cumplida.

Si nos fijamos en el Anexo 7, Tablas 5 y 6, se observa que los que evalúan con más fuerza lo importante que es el aprendizaje y el desarrollo de las propias capacidades (motivos intrínsecos) son los que se sitúan en el tramo «entre 3 y 6 meses»: para el 93% es importante (14%) o muy importante (79%) aprender cosas nuevas y conocer diferentes ambientes; también para un 93% es importante (7%) o muy importante (86%) poder desarrollar las propias capacidades.

La insistencia en señalar lo anterior viene dada por el siguiente hecho: con frecuencia se piensa que son los que han trabajado durante más de un año los que mayor importancia le han concedido al aprendizaje; sin embargo, la conclusión que extraemos nosotros, a la vista de los datos, es que la curva de aprendizaje empieza a decaer hacia los 6 meses en el caso de los trabajadores cedidos a través de una ETT, siendo a partir del año cuando alcanza las cotas más bajas. Esto sucede porque cuando empiezan a trabajar probablemente aprenden mucho en poco tiempo, pero llega un momento en el que se produce un estancamiento: esto, sobre todo ocurre en el caso en el que el trabajo que se realiza está por debajo de su titulación y conocimientos (véase Anexo 7), puesto que la posibilidad de sorprenderse con cosas nuevas es más limitada. Probablemente por ello, el 100% de los encuestados que trabajaron más de un año considera muy importante el cobrar lo estipulado, y sólo el 40% le concede la misma importancia a la oportunidad de aprender cosas nuevas (véase Anexo 7, Tablas 4 y 6).

2.3.2.4.- La motivación trascendente y la satisfacción de la misma en las encuestas Postettos

Una de las hipótesis con las que empezábamos nuestro análisis partía de la idea de que no existía motivación trascendente en el caso de los trabajadores cedidos a través de una ETT. Más tarde, cuando profundizamos en esta cuestión y estudiamos el estado de la motivación en los Ettos, admitimos la hipótesis anterior, pero matizando que lo que sucedía era que dicha motivación estaba en potencia, aunque no se conseguía desarrollar plenamente; se observaban algunos rasgos de la misma en algunos trabajadores, pero no era algo generalizable y, además, no todos los que la poseían llegaban a desarrollarla en su trabajo como Ettos. El hecho de no poder generalizar la existencia de motivación trascendente se observa en la dispersión de datos de las Tablas 16, 17 y 20 del Anexo 7.

De momento, a juzgar por lo que arrojan las encuestas, podemos asegurar que se confirman las conclusiones que se desprendieron del análisis de los Ettos.

Veamos, resumidamente, los resultados sobre esa motivación que lleva a la acción por la repercusión que esa acción tiene en los demás, y que se denomina trascendente:

- El 40% de los trabajadores asegura que es muy importante poder transmitir los conocimientos; sin embargo, sólo el 8% declara haberlo conseguido del todo.
- Casi a la mitad (48%) de los encuestados les parece sumamente importante sentir que pertenecen a la empresa en la que trabajan; sin embargo, sólo un 11% sintió que pertenecía a la empresa o empresas en la que trabajaron.
- Un 45% afirma que es muy importante poder ayudar económicamente al sostenimiento de su familia, aunque sólo el 16% lo consiguió.

Como primera observación, cabe destacar lo siguiente: ningún ítem de los que hacen referencia a la motivación trascendente es evaluado como muy importante por más del 48% de los encuestados; sin embargo, en algunos ítem correspondientes a la motivación extrínseca e intrínseca se ha llegado a superar el 65%. Es decir, se observa que las puntuaciones más bajas corresponden a los factores que relacionamos con la motivación trascendente; esto sucede tanto a nivel de valoración de importancia del factor como cuando de lo que se trata es de evaluar hasta qué punto se cumplió dicho factor en su trabajo como Etto.

En este último caso se llega a niveles que nos hacen sospechar una gran dificultad, constantemente apuntada, para el desarrollo de la motivación trascendente en los trabajadores cedidos (por ejemplo, sólo un 8% evalúa con un 5 la posibilidad que ha tenido en su trabajo de transmitir sus conocimientos, mientras que el 40% valora como muy importante dicha posibilidad).

Definitivamente, esta dimensión de la motivación se convierte en la más difícil de observar en los trabajadores cedidos a través de una empresa de trabajo temporal. Ni siquiera los que han trabajado más de un año han cumplido su expectativa de transmitir sus conocimientos. Pero hay que destacar que en los que trabajan menos de 1 mes, el cumplimiento de sus expectativas a nivel trascendente es casi nulo; el 100% de menos de una semana, y el 75% de los situados entre una semana y un mes, asegura no haber tenido ninguna oportunidad de transmitir sus conocimientos (véanse Tablas 16, 17 y 20 del Anexo 7).

3.- Aplicación de las hipótesis sobre la motivación en el trabajo a los Postettos

3.1.- Introducción

En el trabajo que se presentó sobre los Preettos y Ettos se realizó un repaso sobre lo que los diferentes autores habían puesto de manifiesto respecto a la motivación en el trabajo. Se hizo especial hincapié en la teoría de Pérez López y en las dimensiones (extrínseca, intrínseca y trascendente) de la motivación establecidas por el mismo. Aquí no se volverá a insistir en la parte teórica, por considerar que se explicó lo suficiente en el trabajo anterior. No obstante, advertimos que, aunque básicamente el análisis de los Postettos está cimentado en el mismo marco conceptual que el de los Preettos y Ettos, pueden encontrarse en esta parte algunas aportaciones a las que no hicimos referencia en las fases anteriores.

Lógicamente, aunque cada fase tiene peculiaridades propias, debe advertirse que los Ettos y Postettos tienen muchas cosas en común. Un Etto que lleve cierto tiempo trabajando a

través de una ETT, ya puede ser evaluado en virtud de su satisfacción o insatisfacción, igual que un Postetto.

3.2.- Nuevas aportaciones tras el análisis de los Postettos

3.2.1.- El móvil de logro en los Postettos

Asegura McClelland que hay individuos cuyo móvil de logro es tan fuerte que consiguen convertirse en *agentes de su propio progreso* (19). Para él, aquellas personas cuya motivación está orientada al logro se caracterizan porque son capaces de superar todos los obstáculos con los que se encuentran hasta alcanzar aquello que pretenden. Este tipo de individuos resiste mejor a la presión social y se preocupan sobre todo de realizar bien su tarea y perfeccionarla conforme avanzan en ella, siempre y cuando alcancen un logro; en palabras de McClelland: «una alta necesidad de logro llevará a una persona a cumplir mejor su tarea cuando sea posible un logro en el sentido estricto de la palabra. Si la labor es sólo rutinaria (...) o implica alguna recompensa especial, como tiempo libre o un premio en metálico, los sujetos a quienes muevan otras motivaciones lo harán mejor» (20).

En cierta manera, este tipo de motivación (la que está orientada hacia el logro) podría ser identificada con la motivación intrínseca, ya que el que tiene en cuenta el logro en su actuación realiza mejor sus tareas por su propia satisfacción interna (21); pero también tendría que ver con la motivación extrínseca, porque, en ocasiones, el individuo actúa pensando en una meta determinada que puede ser externa a la actividad que realiza. Efectivamente, en principio parece que el móvil del logro puede identificarse con lo que se ha denominado motivación intrínseca, por el empeño del individuo en llevar a cabo la acción debido a la satisfacción que ésta produce en él; sin embargo, en aquellos casos en los que el sujeto, a la hora de actuar, se basa más en motivos tales como el reconocimiento social, el estatus o el prestigio, el móvil del logro tendría más que ver con la dimensión extrínseca de la motivación humana.

A partir de ahora vamos a hablar del móvil del logro y de sus repercusiones sobre los Postettos. Además, relacionado con lo anterior, plantearémos si los Postettos han tenido la oportunidad de ser *agentes de su propio progreso*. Entendiendo por tales personas cuya actitud activa respecto al ambiente que les rodea, y su actitud positiva ante problemas que se van encontrando, les permite avanzar hasta conseguir los logros propuestos.

3.2.2.- Clasificación de los Postettos Según su situación

No todos los Postettos están en la misma situación ni su grado de satisfacción es el mismo; por tanto, antes de entrar en la consideración de si son o no son agentes de su propio progreso, conviene distinguir entre los siguientes colectivos:

- a) Postettos voluntarios (22).
- b) Postettos que encontraron trabajo por su cuenta.
- c) Postettos que logran quedarse en una empresa usuaria.
- d) Postettos en paro.

Cada uno de los colectivos señalados (a, b, c y d) tiene un nivel de satisfacción diferente. Incluso, como se observa luego, dentro de los colectivos a y b puede haber tanto Postettos satisfechos como insatisfechos. Pasemos, pues, a describir el perfil, o perfiles, de los Postettos de cada colectivo, para después tratar de responder a la cuestión que se planteó al principio de esta parte.

Colectivo a: Postettos voluntarios:

Denominamos Postetto voluntario a toda persona que ha trabajado con la ETT en alguna ocasión, pero que ha dejado de hacerlo por algún motivo y no quiere volver a ser llamada en un plazo largo, o no quiere volver a trabajar a través de la ETT nunca más.

A través de la definición anterior, caemos en la cuenta de que, dentro de los Postettos voluntarios, puede haber tanto personas con alto grado de *satisfacción* como personas *insatisfechas* que deciden no volver a trabajar a través de la ETT.

Dentro del grupo de los Postettos voluntarios satisfechos se encontrarían aquellos que continúan con sus estudios y deciden no seguir trabajando, o amas de casa que deciden dedicarse a su familia (véase Anexo 2, comentarios 3 y 11). El grado de satisfacción de este tipo de personas es bastante elevado; no quieren un trabajo definitivo, y en la ETT han encontrado lo que querían: ingresos adicionales durante un tiempo, nuevas experiencias o contribuir a la economía familiar (motivo extrínseco, intrínseco y trascendente, respectivamente). Como se ha podido comprobar a través de las entrevistas, este colectivo no desea sentirse parte de ninguna empresa (motivo trascendente), porque busca trabajo temporal. Sus expectativas coinciden con lo que se encuentran después y, por tanto, su grado de satisfacción es alto.

Los Postettos voluntarios insatisfechos son aquellos que esperan más de lo que la ETT les ofrece: más salario, mejores relaciones, más aprendizaje, etc. Son gente cuyas expectativas a nivel extrínseco e intrínseco no han sido cubiertas en el grado que esperaban.

Algunos buscan un apoyo especial (o una muestra de motivación trascendente en el personal de la delegación) que no obtienen: «te dan un trato amable cuando les interesas; cuando no, nadie de la oficina te mira bien ni te preguntan cuáles son los problemas que tienes para solucionarlos. No dan apoyo» (véase Anexo 4). Este tipo de comentarios responden a sujetos que, usando la terminología de McClelland, tienen una motivación más orientada al afecto que al logro. Es decir, son personas que «se sienten más interesadas por establecer, mantener o recuperar unas relaciones amistosas con los demás» (23); y aunque no siempre son conscientes de ello, su actuación se dirige a buscar aprobación y apoyo de aquellos que le rodean. En realidad, la necesidad de ser atendido es un componente de la motivación extrínseca de muchos investigadores (Lawler, Pérez López, etc.) que, volvemos a insistir, está muy desarrollada en el caso de este tipo de trabajadores. Sabiendo esto, una de las competencias esenciales del que trabaja en una delegación de ETT es saber evaluar hasta qué punto el Etto necesita esta atención. En esta línea, uno de los objetivos del departamento de marketing al trabajador, al que se alude en el trabajo anterior, puede ser investigar sobre la capacitación necesaria en este tema, y no sólo técnica, de aquellos que trabajan directamente con los trabajadores temporales.

Otros esperan conseguir unas condiciones laborales más beneficiosas (mayor salario, más estabilidad, etc.) que las que obtienen al trabajar con la ETT. Justifican el no querer seguir trabajando con la ETT por motivos extrínsecos como: «las malas condiciones de las

ETT en general», «no ser acorde el sueldo con el trabajo realizado», «salario bajísimo», etc.; o por motivos intrínsecos, como: «por mi formación aspiro a mejores condiciones laborales», «no adecuan en absoluto el trabajo a tú currículum», «los trabajos están por debajo de mi preparación y no hay ninguna posibilidad de desarrollarte profesionalmente» (24).

En definitiva, lo que se observa en estos Postettos es una insatisfacción a nivel extrínseco e intrínseco, que ya había salido a la luz en las respuestas a las encuestas de algunos trabajadores.

Colectivo b: Postettos que encontraron trabajo por su cuenta:

Como en el caso anterior, dentro del colectivo b existen Postettos con un alto grado de satisfacción y Postettos con un grado de satisfacción bajo. Los primeros deciden buscar otro trabajo porque lo que desean es ampliar sus perspectivas profesionales. No destacan grandes pegas de la relación mantenida con la ETT, porque confiesan que sabían *donde se metían* desde un principio (véase Anexo 2, comentario 17). Este tipo de personas analiza la situación de forma racional. Tienen un planteamiento muy claro de hacia dónde quieren ir (en este caso, a encontrar un trabajo más estable), y la falta de estabilidad del trabajo temporal la toman exactamente como temporal, valga la redundancia. Les importa poco el estar una temporada realizando tareas que no les gustan, siempre y cuando alcancen su objetivo.

En resumidas cuentas, son personas que se muestran realistas con las posibilidades a las que se van enfrentando, y ni atacan ni alaban en exceso su relación con la ETT durante el tiempo que fueron Ettos. Podrían adaptarse bien al trabajo temporal, pero no quieren y han tenido la suerte de haber encontrado otro trabajo. En este sentido, les podríamos denominar Postettos asépticos.

En cuanto a los Postettos que encuentran trabajo por su cuenta, pero que no muestran un grado de satisfacción alto después de su experiencia con la ETT, habría que resaltar los siguientes rasgos:

- Son personas que no se amoldan a la situación; acuden al trabajo temporal porque no encuentran nada mejor, pero esperan más de lo que la ETT les ofrece.
- Cuando se les pide que describan su experiencia como Ettos, ponen el acento en los aspectos negativos; bajo salario, incertidumbre, poca información, trabajo no adecuado a los conocimientos, etc.

La diferencia principal entre los Postettos satisfechos o asépticos, e insatisfechos del colectivo b, estriba en que los primeros, si por cualquier causa perdieran su empleo, no tendrían ninguna duda en volver a la ETT para buscar trabajo de nuevo. Los insatisfechos intentarían buscar trabajo rechazando la alternativa de hacerlo a través de una ETT, y si tuvieran que volver a recurrir a ellas, crearían problemas. Así es como lo hemos comprobado durante el tiempo que dedicamos a la observación participante en una ETT. Podría decirse que los satisfechos piensan algo así como «me voy de la ETT, no porque esté mal, sino porque he encontrado algo mejor de momento»; mientras que el pensamiento de los insatisfechos se traduciría en algo así como: «me voy hartos, no quiero volver nunca. El tiempo que he estado aquí me he sentido mal. Sólo volvería por necesidad».

Colectivo c: Postettos que logran quedarse en una empresa usuaria:

Simplificando mucho las cosas, aseguraríamos que éste es el colectivo satisfecho por excelencia. Todos los que forman este colectivo, en su fase de ETTs compartían una meta común: ser contratados directamente por la empresa usuaria donde prestaban sus servicios. Una vez que consiguen su meta, reconocen que merece la pena trabajar a través de este sistema: «He estado trabajando a través de esta ETT dos años y medio, hasta que, por fin, conseguí quedarme en una empresa (usuaria). Mi experiencia es positiva, porque cuando yo me acerqué a la ETT iba buscando una forma de conseguir meter la cabeza. Mi objetivo era conseguir un empleo más estable, y aunque he tardado, lo he conseguido. La ETT me ha brindado la oportunidad de demostrar mis ganas de trabajar y mi valía, y al final he obtenido lo que buscaba: que una empresa me incorpore a su plantilla» (comentario de un Postetto. Véase Anexo 1).

Tras analizar los currículos y escuchar detenidamente las grabaciones de las entrevistas realizadas a este colectivo que consigue ser contratado por la empresa usuaria, observamos que poseen los siguientes rasgos comunes:

- Gran capacidad de adaptación a las diferentes situaciones o flexibilidad definida, como la tendencia a considerar el cambio como oportunidad en vez de ver en él una amenaza (25).
- Alto potencial de aprendizaje.
- Disposición positiva.
- Resistencia al estrés: saben afrontar los problemas sin rendirse.
- Responsables en el trabajo y siempre dispuestos.

Siguiendo a McClelland, son personas cuya alta necesidad de logro les hace centrarse en la tarea que están realizando en cada momento. Son conscientes de que tienen que dar buena imagen y ganarse la confianza de aquellos que supervisan su trabajo. Pero su rendimiento es óptimo, no sólo por las consecuencias que se pueden derivar de ello (motivos extrínsecos), sino, lo que es más importante, por su propio afán de superación.

Actúan, por tanto, por motivación extrínseca, por cuanto su meta es conseguir un empleo estable, pero lo que llama la atención de ellos es el empeño que ponen en cada actividad que ejecutan. En este sentido, se puede afirmar que sobre ellos pesa una fuerte carga de motivación intrínseca. Probablemente, estos trabajadores son los que en las encuestas evalúan como sumamente importante la oportunidad de aprender cosas nuevas, conocer ambientes diferentes y poder desarrollar sus capacidades.

Siguiendo con nuestro hilo argumental, hay que añadir una conclusión bastante significativa sobre este colectivo: de todos los trabajadores temporales, es el más dispuesto a sacrificar satisfacciones extrínsecas actuales (por ejemplo: no ganar mucho dinero) en pos de conseguir satisfacciones futuras (aprendizaje para optar a un puesto de trabajo más estable). Pérez López reconoce el valor que tiene este esfuerzo bajo los siguientes términos: «casi todos nos sentimos orgullosos de haber hecho algo difícil después de haberlo hecho. Eso no obsta para que antes de hacerlo no nos resulte atractivo. Al enfrentarnos con la dificultad, si sólo se busca la satisfacción actual puede fácilmente estarse sacrificando la satisfacción futura» (26).

Las palabras de este autor nos sirven para acabar de describir la postura de este colectivo: son personas que conocen y se dan perfecta cuenta de las carencias a las que se enfrenta un trabajador temporal, pero en vez de verlas como algo que va en contra de ellos, intentan positivarlas para sacar fruto de todas las situaciones que le exigen algún sacrificio.

Parte de lo que se ha mencionado anteriormente queda perfectamente plasmado en el siguiente testimonio de un Postetto que tuvimos ocasión de entrevistar y al que la empresa usuaria decidió contratarle: «Toda experiencia es buena. En el trabajo aprendes a trabajar, es decir, a asumir que hay alguien por encima de ti y a quien tienes que obedecer, a ceder otras veces, y otras, a decir lo que crees con mano izquierda (...) Ver qué es lo que se cuece dentro de las empresas también es importante. El dinero es importante, pero es más importante, por ejemplo, tener una primera oportunidad. Tal y como están las cosas, los jóvenes no podemos permitirnos el lujo de fijarnos demasiado en el salario. Hay que sacar lo positivo de la experiencia que adquieres» (véase Anexo 2, comentario 13).

Colectivo d: Postettos en paro:

Si al colectivo c le habíamos denominado como el satisfecho por excelencia, el d se caracteriza justo por lo contrario. En él nos encontramos con los Postettos menos satisfechos por definición.

Nos encontramos ante personas que han empezado a perder la esperanza de conseguir un empleo estable. Están descontentos con la ETT porque no les llama para trabajar, y a su vez empiezan a plantearse si depende de ellos salir de la situación en la que se encuentran.

Es difícil concretar un perfil determinado para este colectivo. Dentro de él podemos encontrar tanto a personas válidas profesionalmente hablando como a gente poco responsable o que creó problemas y que la ETT no quiso volver a llamar. También estarían en el grupo d aquellos que están en paro y, aprovechando el tiempo que tienen de subsidio de desempleo, no quieren aceptar trabajos con un período inferior a uno o varios meses.

Lo único común a todos ellos es el bajo grado de satisfacción –que se desprende de sus comentarios– en el cumplimiento de sus expectativas a nivel extrínseco e intrínseco; así se refleja en el siguiente comentario: «Llevo más de seis meses en paro (...) He estado trabajando en varias empresas y no me han querido contratar directamente. Empiezo a pensar que es casi imposible. Ya sé qué es lo que las empresas esperan que hagamos para ser contratados por ellos. Mi relación con la ETT es buena, pero desde que empecé con ellos tampoco se han esforzado demasiado en enterarse como me va (...) Al principio coges los trabajos con ilusión; luego, cuando ves que no avanzas y que siempre tiene que estar la agencia por medio, te empiezas a hartar» (véase Anexo 2, comentario 16).

El peligro de estos trabajadores es la desilusión que muestran hacia la ETT y hacia las empresas para las que han trabajado, ya que esa misma desilusión les convierte, inconscientemente, en personas menos activas a la hora de buscar trabajo.

3.2.3.- ¿Pueden ser los trabajadores temporales agentes de su propio progreso?

De una forma muy general se ha ofrecido una visión de lo que, a nuestro juicio, sucede con los Postettos, clasificándolos para ello en cuatro colectivos diferentes. Ahora estamos en condiciones de intentar responder a la cuestión que planteamos al principio de este apartado. Nuestra próxima tarea, pues, va a ser tratar de descubrir si los trabajadores temporales pueden ser agentes de su propio progreso o si, por el contrario, esta posibilidad escapa de su alcance.

Para la mayoría de los trabajadores temporales (94%), «progresar» significaría poder llegar a conseguir un empleo estable. Los motivos que apuntan para quererlo así son de carácter extrínseco (más beneficios materiales, préstamos, posibilidad de hacer amistades duraderas en el trabajo, etc.), intrínsecos (desarrollo profesional) y trascendentes (sentirse parte de una organización, etc.). Sin embargo, no todos pueden llegar a conseguir esa estabilidad que ansían.

En el apartado anterior se han estado repasando las características de aquellos que logran quedarse en una empresa usuaria. Trazamos un perfil aplicable perfectamente a aquellos que son agentes de su propio progreso (AGP desde ahora). Pero no sería justo aseverar que todos aquellos que no logran pertenecer al colectivo b o c no poseen las características adecuadas para ser AGP.

Si bien es verdad que para conseguir quedarse en una empresa usuaria los temporales deben poseer unas determinadas competencias personales y profesionales, también es cierto que se ha observado a gente con las competencias adecuadas que no lo ha logrado. En realidad, su suerte no sólo depende de su competencia, sino que también se halla condicionada por la intención y política de la empresa usuaria a la que son enviados a trabajar.

A la hora de plantearse la contratación a través de una ETT, las empresas usuarias pueden adoptar varias posturas: el planteamiento de algunas está claramente orientado a utilizar las ETT como sistema de externalización de mano de obra; otras, por el contrario, utilizan ETT precisamente para *internalizar* (27) o hacer internas a personas a las que previamente han conocido trabajando; y, en fin, otras no tienen un planteamiento inamovible, es decir, en un principio pueden recurrir para una cosa muy puntual y luego pueden decidir quedarse con el trabajador.

Pues bien, si la política de la empresa usuaria es de internalizar mano de obra, puede depender del trabajador el convertirse en un AGP. Es el momento de demostrar sus competencias profesionales (conocimientos técnicos) y sus competencias personales (las referidas al carácter: resistencia al estrés, capacidad de trabajo, etc.). Generalmente, esta posibilidad es transmitida desde la delegación o intuida por el propio trabajador cuando se le indica que va a ser contratado bajo el supuesto de preselección. Veamos lo que opina un Postetto sobre el aspecto motivacional según los supuestos de contratación: «(...) El trabajador temporal no tiene porque trabajar ni mejor ni peor que uno de la propia empresa. Puede ser que pienses en quedarte y entonces te esfuerces mucho más. Bueno, depende del caso. Por ejemplo, cuando yo he hecho suplencias, en ningún momento he intentado identificarme con la empresa (...) En este caso no te haces ilusiones, sabes que cuando acaben las vacaciones de la persona a la que sustituyes tú vas a salir de la empresa, con lo que te dedicas a hacer tu trabajo y ya está, no piensas en hacer méritos. Sin embargo, si te contratan bajo el supuesto de preselección, te preocupas más por integrarte y hacer méritos. Sabes que hay un hueco vacío y que si gustas lo puedes ocupar tú. La forma de hacerlo es que los demás

vean que trabajas con ganas y que te sabes integrar en su ambiente» (véase Anexo 2, comentario 4).

De la persona que realizó el comentario anterior se puede concluir lo siguiente:

1. Por un lado, siguiendo la teoría de Vroom (28), podría afirmarse que la instrumentalidad de quedarse en la empresa debido al esfuerzo realizado en el trabajo varía en función del supuesto de contratación al que esté sujeta. Aunque la valencia o atractivo de quedarse en la empresa es siempre grande, esta instrumentalidad es mayor cuando el contrato es realizado bajo el supuesto de preselección.
2. Por otro lado, tras su comentario se advierte que aunque parece una persona activa y dispuesta al esfuerzo, su actitud no posee todos los rasgos del que es un verdadero agente de su propio progreso.

El verdadero AGP se esfuerza en su trabajo al máximo por pequeña que sea la esperanza de meter la cabeza en la empresa en la que está. Además, es lo suficientemente cuidadoso como para percatarse de que realmente nunca puede averiguarse al 100% la intención de la usuaria. Todo ello, además de los rasgos destacados cuando hablamos del colectivo c (capacidad de adaptación, potencial de aprendizaje, resistencia al estrés y a la presión social, etc.), le permiten estar más cerca de su progreso profesional (29).

En definitiva, cabe afirmar que no siempre está en manos de los trabajadores temporales el progresar en el sentido que le estamos dando a la palabra progreso. Pero lo que sí que es cierto es que hay más posibilidades de que lo consigan si son capaces de sacrificar satisfacciones actuales para obtener recompensas futuras. Es decir, la probabilidad de llegar a ser un Postetto b o c será mayor si demuestran ser capaces de trabajar con empeño, independientemente de las condiciones en las que se hallen. Por ello, la ETT debe convertirse también, como ya se indicó en el estudio anterior, en consejera profesional, animando y educando a los trabajadores para que desarrollen las características de un AGP.

3.2.4.- Influencia de la retribución en la motivación del cedido

Las entrevistas y las encuestas dan una gran importancia a los aspectos salariales. Es por eso por lo que conviene, antes de establecer las conclusiones finales, realizar una breve reflexión sobre este tema.

Parece que la mayoría de los trabajadores interpretan «cobrar lo estipulado» como cobrar lo merecido por el trabajo realizado. Siendo esto así, muchos de ellos piensan que el salario que cobran no es justo ni equitativo, porque realizando la misma tarea no se cobra la misma cantidad que el personal de plantilla de la empresa usuaria. Se desaniman porque obtienen el mismo resultado cuando ponen mucho interés y cuando ponen el mínimo interés para cumplir lo acordado.

En realidad, al establecer los salarios de los cedidos, además de tener en cuenta criterios de rentabilidad, habrá que considerar que cuando los trabajadores entienden que se les trata «de manera desigual estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad» (30). Por ejemplo, a través de la observación participante que se llevó a cabo nos fijamos en que había trabajadores que venían a firmar el contrato tarde (cuando ya se les había avisado por

teléfono) para hacer patente su disgusto con la ETT, sabiendo que los contratos no entregados a tiempo en el INEM suponen una multa para la empresa de trabajo temporal.

En cualquier teoría sobre retribución que se consulte, se encuentra que al establecer el salario hay que tener en cuenta la equidad interna, la equidad externa y que sea motivador (31). A través de nuestro estudio se ha observado que los cedidos perciben que: la equidad interna es cobrar igual que el trabajador de la usuaria por el mismo trabajo, y la externa cobrar más o menos el mismo salario que los trabajadores de las demás ETT, o sea, del sector.

Por tanto, se puede asegurar que existe equidad externa, pero no interna todavía. Señalamos «todavía» porque somos conscientes de que el nuevo convenio persigue conseguir la equidad interna total en el año 2000.

En cuanto al tercer elemento señalado para establecer el salario, es decir, que sea motivador, se percibe por parte de los trabajadores cedidos como prácticamente inexistente, dado que es uniforme sin tener en cuenta ninguna característica personal, como rendimiento, tiempo de experiencia, etc. Creemos que subir el salario o utilizar la mejora voluntaria de forma más personalizada es importante, sobre todo en los casos de ETTs con los que se cuenta continuamente debido a sus buenos resultados en el trabajo.

4.- Conclusiones generales

Como primera y más importante conclusión del presente trabajo cabe señalar que la experiencia de los Postettos corrobora las conclusiones presentadas en el caso de los Preettos y de los Ettos. Se confirma que es posible mejorar la motivación de los trabajadores cedidos en sus tres dimensiones (extrínseca, intrínseca y trascendente). Por tanto, con este estudio se ha cuestionado el tópico que señala que el trabajador temporal está más motivado que el estable *sólo* porque no ha alcanzado esa estabilidad.

Con frecuencia, la motivación de los trabajadores cedidos a través de una empresa de trabajo temporal ha sido presentada como arma publicitaria o como forma de hacer ver al empresario la «bondad» de contratar trabajadores a través de este sistema. Es incuestionable que la motivación del cedido es básica para ofrecer un buen servicio, con el que se consigue, a su vez, retener a los clientes que se tienen y ampliar el campo de los mismos por el efecto «apostolado». Dicho efecto posibilita el que los propios clientes sean los que defiendan las virtudes del sistema.

Sin embargo, el enfoque que se ofrece sobre la motivación en la publicidad de la mayoría de las ETT es bastante limitado. En ella se expone que, debido a que el trabajador está en una situación inestable, está más motivado y, por tanto, es más productivo.

Nosotros no creemos que la inestabilidad sea el motivador más idóneo. Además, la «motivación del temor» no nos parece la más efectiva, por los siguientes motivos:

- 1.- Puede ser que funcione en algunos casos, pero la ansiedad que provoca puede hacer descender el rendimiento. Además, aunque funcione, algunas veces es igual de válida para todos los trabajadores temporales, provengan de una ETT u otra y, por tanto, no crea valor añadido a una empresa de trabajo temporal determinada.

- 2.- Implicaría que precisamente aquellos que son vocacionales del trabajo temporal (es decir, los que no buscan trabajo estable), son los menos motivados. Visión esta última que, por motivos evidentes, poco o nada conviene a las ETT, y que nuestro estudio ha demostrado errónea.
- 3.- También supondría que aquellos temporales que se dan cuenta de que no tienen posibilidad de acceder a un puesto fijo en la empresa usuaria no estarían motivados.

La mejora de la motivación del cedido lleva consigo realizar un gran esfuerzo, tanto en la atención al trabajador (orientación, escucha, apoyo, etc.) como en la organización del trabajo interno de la empresa de trabajo temporal (informatización, planificación de cursos de formación aún más esmerada, vigilancia de la motivación del interno, etc.).

Todas las medidas presentadas en el estudio anterior estaban dirigidas a sugerir nuevas ideas en las dos líneas anteriormente señaladas (una, de organización interna, y dos, de atención al cedido). Para cerrar las conclusiones del presente trabajo, sólo nos queda añadir algunas que no remarcamos con la suficiente fuerza.

En consecuencia, del análisis de la satisfacción de los Postettos, tras su misión o misiones anteriores, se desprende lo siguiente:

- 1.- Es conveniente procurar enviar a la empresa cliente, siempre que sea posible (y lo permita la usuaria), personas que tengan una preparación acorde al trabajo requerido, ni inferior, ni superior. En todo caso, es mejor enviar a alguien con una preparación «algo» inferior que superior, por dos motivos:
 - En primer lugar, de cara a la usuaria, no hay que olvidar que no es posible defender que se realiza una selección profesional sin llevar a cabo dicho ajuste lo mejor posible. Si a menudo se envía a gente con una titulación y conocimientos superiores a los requeridos, la usuaria puede sospechar que el esfuerzo en selección no se está orientando como debiera.
 - En segundo lugar, de cara al trabajador, y puesto que éste no es una materia inerte, hay que procurar asegurar su motivación. Siendo el aprendizaje un motivador sustancial, sobre todo en los jóvenes (y la mayoría de los trabajadores temporales lo son), el enviar a candidatos con unos conocimientos superiores no favorece la satisfacción de los mismos en las tareas que ejecutan. Si, por el contrario, sus conocimientos son algo inferiores (aunque suficientes para el trabajo), pueden sentirse con ganas de esforzarse y fascinados por el aprendizaje que van obteniendo.
- 2.- El grado de satisfacción más alto se observa en aquellos que logran una consonancia entre lo que esperan y lo que obtienen. Por tanto, entre los satisfechos se encuentran tanto trabajadores temporales «vocacionales» (que no quieren un trabajo definitivo) como los que desean un trabajo estable y lo consiguen gracias a la oportunidad brindada por la empresa de trabajo temporal (son los que se quedan en una empresa usuaria). El grado de satisfacción del resto no es muy elevado; algunos se sienten infracompensados (salarialmente) y otros infrautilizados (en cuestiones de conocimientos), y otros infraapoyados. Por ello conviene que se actúe para acrecentar dicha satisfacción.

- 3.- Relacionado con lo anterior, debe tenerse claro a qué grupo pertenece cada Etto: satisfechos o insatisfechos. Antes de volver a llamar a un insatisfecho, debe conocerse a qué es debida su insatisfacción (infracompensación, infrautilización, etc.), y actuar en consecuencia. Por ejemplo, si el sujeto se ha sentido «infrautilizado» en su último trabajo con la empresa de trabajo temporal, no debe ser llamado a no ser que el trabajo que se le ofrezca esté a su nivel de preparación o sea un poco superior. Para comprender la importancia de esta conclusión, hay que tener en cuenta lo señalado sobre la curva de aprendizaje. En la encuesta se detectó que, a partir de los seis meses, empieza a decaer la motivación intrínseca. Clasificar a los posibles cedidos según sus aspiraciones, podría mejorar los niveles de satisfacción y motivación.
- 4.- La motivación del cedido depende de la del interno (empleado de la ETT). Consecuentemente, una de las competencias *esenciales* del que trabaja en una delegación de ETT es saber evaluar hasta que punto el Etto necesita apoyo. Por ejemplo, un entrenamiento en técnicas de análisis transaccional (32) favorecería el tipo de comunicación que reclaman los trabajadores.
- 5.- Es beneficioso hacer ver al cedido que el trabajo al que se le envía es un reto en el que puede aprender mucho. Pero hay que tener cuidado en no dar expectativas excesivas que luego dan lugar a insatisfacción en el trabajo. Puede realizarse un curso o, por lo menos, un documento en el que se les anime a aprender sobre temas generalizables a todos los trabajos (cómo relacionarse con nuevos compañeros, nuevos jefes, cómo dar imagen de eficacia, etc.). Todo ello en aras de mejorar su «empleabilidad» para el futuro. Estas, como se ha visto al estudiar los Postettos del colectivo c, son características que le ayudan en este sentido.
- 6.- Explicarle al trabajador la conclusión anterior es una ayuda para:
 - La empresa usuaria, porque contará con trabajadores con ganas de trabajar y motivados intrínsecamente.
 - Principalmente, para el propio trabajador cedido.

La ETT ofrece más calidad en su oferta, y de esta manera se realiza una importante labor de educación.

La empresa de trabajo temporal se convierte así en una empresa con dos tipos de misiones de cara al trabajador cedido:

- a) Ayudarle a colocarse temporalmente.
- b) Ayudarle a ser «empleable en el futuro», es decir, codiciable para los empresarios, no sólo por su aptitud, sino también por su actitud frente al trabajo. □

(1) Véase Research Paper: «La motivación del trabajador cedido a través de una ETT: fase Preettos y Ettos».

(2) Véase el modelo de encuesta elaborado para la fase Postettos en el Anexo 1.

(3) Pueden verse extractos de dichas entrevistas en el Anexo 2.

(4) El modelo de preparación de grupo de discusión elaborado en esta fase puede consultarse en el Anexo 3.

- (5) En la encuesta elaborada por el departamento de calidad de la ETT se preguntó al trabajador si estaba dispuesto a seguir trabajando a través de este sistema. Para esta fase hemos considerado adecuado tener en cuenta las respuestas de aquellos que contestaron que no; al fin y al cabo, responder que no significa pasar al grupo Postettos. Obsérvense en el Anexo 4 los motivos de estas personas para no querer seguir trabajando con la ETT.
- (6) Véase Anexo 5: «Aspectos positivos y negativos de trabajar a través de una empresa de trabajo temporal», y Anexo 6: «Lo que más te gustó y lo que menos te gustó de tu relación con la empresa de trabajo temporal».
- (7) Para esta fase nos interesa el fichero «personas aptas pero no disponibles en el momento», porque en él se guardan candidaturas de gente que ha trabajado con la ETT en alguna ocasión, pero que, por diferentes motivos (estudios, viajes, etc.), han pasado a ser Postettos, al menos durante un tiempo.
- (8) Recordemos que en el fichero «personas no disponibles instantáneamente» 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). (Preettos.)
 - Personas a las que nunca se les va a llamar porque no gustan (Preettos) o porque han creado algún problema cuando han sido enviados a trabajar (Postettos).
 - Personas que consiguen un contrato estable con otra empresa y nunca más estarán disponibles para trabajar con la ETT (Postettos).
 - Personas que pueden interesar pero a las que, por falta de tiempo, no se les ha hecho pruebas de selección (Preettos).
- (9) Aunque la muestra es pequeña, como no es el único elemento de análisis, lo hemos considerado significativo.
- (10) Estas preguntas están relacionadas con la teoría de las expectativas de Vroom, aunque no coinciden con sus conceptos, dado que se refieren a trabajos pasados, no a trabajos futuros, que es el objeto de Vroom. Recuérdese que, para el autor, la motivación está en función de tres variables: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. Cuanto mayor es el producto de estas tres variables, mayor es la motivación del sujeto. La expectativa pone en relación la dificultad de conseguir algo y la probabilidad de que así sea; la instrumentalidad es la consecuencia de alcanzar un determinado objetivo (ganar más dinero, aprender, etc.) y, por último, la valencia es la valoración de la instrumentalidad (por ejemplo: es muy importante desarrollar mis capacidades en el trabajo). Sobre la teoría de las expectativas debe consultarse Vroom, V., «Work and Motivation», John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1964.
- (11) Puede consultarse: Pérez López, J.A., «Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal», Rialp, Madrid, 1991. También del mismo autor es interesante sobre este tema la obra «Fundamentos de la dirección de empresas», Ediciones Rialp, Madrid, 1993.
- (12) Recuérdese que, para Herzberg, un factor higiénico es aquel que cuando está ausente produce insatisfacción, pero que su presencia no garantiza que se produzca satisfacción. Véase: Herzberg, F., B. Mausner y B. Snyderman, «The Motivation to work», John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1959.
- (13) No en vano Ordóñez señala que la retroalimentación o «feed-back» actúa como un elemento motivador importante. En ocasiones, las personas, incluso a veces sin ser conscientes de ello, necesitamos el reconocimiento por parte de los demás de que nuestra tarea ha sido realizada con éxito. Puede verse Ordóñez Ordóñez, M., «De la motivación extrínseca a la automotivación», en la Nueva Gestión de los Recursos Humanos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1995.
- (14) Pfeffer asegura que la estrategia de establecer sueldos bajos o de reducirlos no es ni única ni innovadora y, por tanto, al no crear valor añadido no es base del éxito a largo plazo, aunque pueda parecerlo a corto plazo. Véase Pfeffer, J., «Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo», Cecs. México, 1996, págs. 38-39.
- (15) Véase Anexo 6.
- (16) Ortiz Ibarz, J.M., «La hora de la ética empresarial», McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1995, pág. 152.
- (17) Llano Cifuentes, C., «Análisis de la acción directiva», Editorial Limusa, México, 1979, pág. 238.
- (18) Alvarez, L., J.M. Rey y E. Mozo, «Factores humanos de la calidad», en «La calidad en España», libro 2. Edición especial *Cinco Días*, Madrid, 1995, pág. 97.
- (19) Véase: McClelland, D.C., «La sociedad ambiciosa. Factores psicológicos en el desarrollo económico», tomo II, Ediciones Guadarrama, Madrid, 1968, pág. 538.
- (20) *Ibidem*, tomo I, pág. 116.
- (21) En palabras de McClelland: «What should be involved in the achievement motive is doing something better for its own sake, for the intrinsic satisfaction of doing something better», McClelland, D.C., «Human motivation», Cambridge University Press, Cambridge, 1987.
- (22) Véase definición en los siguientes epígrafes.
- (23) Véase Mitrani, A., M.D. Murray e I. Suárez de Puga, «Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos», Deusto, Bilbao, 1992, pág. 149.
- (24) Todas estas respuestas pueden observarse en el Anexo 4. En él se recogen todas las respuestas negativas a la pregunta «¿estás dispuesto a seguir trabajando con ECCO?», y los motivos que les llevan a no estar dispuestos.
- (25) Esta forma de entender la flexibilidad la ponen de manifiesto Mitrani, A., M. Dalziel e I. Suárez de Puga,

- (1992), obra cit., pág. 40.
- (26) Pérez López, J.A. (1993), obra cit., pág. 29.
- (27) Con esta expresión queremos definir la estrategia utilizada por algunas usuarias de observar a la persona «in situ» para luego decidir contratarla (hacerla interna) o no contratarla (sin necesidad de despedirla).
- (28) Véase Vroom, V. (1964), obra cit, y página 4 de este trabajo.
- (29) Como se destacó antes, al hablar de progreso aplicado al caso de los trabajadores temporales, nos referimos a la consecución de un empleo más estable.
- (30) Velaz Rivas, J.I., «Motivos y motivación en la empresa», Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1996, pág. 156.
- (31) Sobre este tema puede ser interesante consultar la teoría de la equidad de Adams. Véase «Toward and understanding of inequity», en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963.
- (32) Sobre este tema puede ser de utilidad la consulta de los siguientes libros: Harris, T.A., «Yo estoy bien, tú estás bien», Grijalbo, Barcelona, 1969. También puede verse: Berne, E., «Games people play», Editorial Diana, México. Del mismo autor, «¿Qué dice usted después de decir hola?», Grijalbo, Barcelona.

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.
- Alvarez, L., J.M. Rey y E. Mozo, «Factores humanos en la calidad», en «La calidad en España», Libro 2. Edición especial *Cinco Días*, Madrid, 1995.
- Arnau, J., «Motivación y conducta», Editorial Fontanella, Barcelona, 1974.
- Azorín, F. y J.L. Sánchez Crespo, «Métodos y aplicaciones del muestreo», Alianza Universidad, Textos, Madrid, 1986.
- Anguera, M^a T., «Metodología de la observación en las Ciencias Humanas», 5^a 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.
- Berne, E., «Games people play», Editorial Diana, México.
- Berne, E., «¿Qué dice usted después de decir hola?», Grijalbo, Barcelona.
- Birch y Veroff, J., «La motivación. Un estudio de la acción», 2^a 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, Barcelona, 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.
- Córdova, 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.
- Gil Estallo, M.A., «Cómo crear y hacer funcionar una empresa», ESIC, Madrid, 1991.
- 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.
- Harris, T.A., «Yo estoy bien, tú estás bien», Grijalbo, Madrid, 1969.
- 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.
- Hickman C.R. y M.A. Silva, «El directivo excelente», 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.
- McClelland, D.C., «La sociedad ambiciosa. Factores psicológicos en el desarrollo

- económico», Ediciones Guadarrama, Madrid, 1968.
- McClelland, D.C., «Human Motivation», Cambridge University Press, Cambridge, 1987.
- 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 & Janés, 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, Barcelona, 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.
- Pfeffer, J., «Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo», Editorial Cecsca, México, 1996.
- 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», 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.
- Velaz Rivas, J.I., «Motivos y motivación en la empresa», Díaz de Santos, Madrid, 1996.
- 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.

Modelo de encuesta Postettos

Encuesta dirigida a las personas que han trabajado a través de una ETT

Este cuestionario ha sido elaborado con el fin de conocer tus opiniones después de haber trabajado con una ETT. Queremos conocer vuestras opiniones para poder mejorar nuestra atención hacia los trabajadores que depositan su confianza en empresas como la nuestra.

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. 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

5. ¿En cuantas empresas has trabajado a través de ETT?

6. ¿Cuánto tiempo has estado trabajando, en total, a través de una empresa de trabajo temporal?

- 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

7. 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

8. Indica qué aspectos positivos y qué aspectos negativos tiene el trabajar a través de una empresa de trabajo temporal, en general.

Anexo 1 (continuación)

9. A continuación se relacionan una serie de cosas que la gente puede conseguir a través de su trabajo. Te pedimos que señales *en qué medida se cumplieron* estas cosas cuando estuviste trabajando a través de la ETT (el 1 significa nunca y el 5 siempre):

🍏 Cobré lo estipulado	1	2	3	4	5
🍏 Pude desarrollar mis capacidades	1	2	3	4	5
🍏 Tuve la oportunidad de aprender cosas nuevas y conocer ambientes diferentes	1	2	3	4	5
🍏 Tuve oportunidad de transmitir mis conocimientos	1	2	3	4	5
🍏 Sentí que pertenecía a la empresa en la que trabajé	1	2	3	4	5
🍏 Recibí elogios por mi trabajo bien hecho	1	2	3	4	5
🍏 Me respetaron mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
🍏 Pude ayudar económicamente al sostenimiento de mi familia	1	2	3	4	5
🍏 Me sentí «acompañado» por la ETT	1	2	3	4	5

10. Ahora te pedimos que nos valores *hasta qué punto han sido importantes* para ti las siguientes cuestiones (independientemente de que se hayan cumplido a través de tu trabajo como Etto). El 1 significa nada importante y el 5 muy importante.

🍏 Cobrar lo estipulado	1	2	3	4	5
🍏 La oportunidad de desarrollar tus capacidades	1	2	3	4	5
🍏 La oportunidad de aprender cosas nuevas y conocer ambientes diferentes	1	2	3	4	5
🍏 La oportunidad de transmitir tus conocimientos	1	2	3	4	5
🍏 Sentir que pertenezco a la empresa en la que trabajo	1	2	3	4	5
🍏 El elogio de los jefes	1	2	3	4	5
🍏 El respeto de los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
🍏 Ayudar económicamente al sostenimiento de mi familia	1	2	3	4	5
🍏 La ayuda recibida por la ETT	1	2	3	4	5

11. Indicar en la escala de la derecha la frecuencia con que el primer factor conduce al segundo factor, según tu experiencia en el o los trabajos que hayas realizado. Debes tener en cuenta que el 1 significa nunca y el 5 casi siempre.

Trabajar duro -----► Labor bien hecha 1 2 3 4 5

12. En los próximos tres-cinco años desearías (numerar de 1 a 4 las preferencias, siendo 1 lo que menos deseas y 4 lo que más deseas):

- 🍏 Tener un trabajo estable
- 🍏 Trabajar temporalmente, pero continuamente (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

13. ¿Qué fue lo que más te gustó de tu relación con la ETT?

14. ¿Qué fue lo que menos te gustó de tu relación con la ETT?

¡MUCHAS GRACIAS POR CONTRIBUIR AL EXITO DE ESTA ENCUESTA!

Anexo 2

Extractos de entrevistas Postettos

1. «He estado trabajando a través de esta ETT dos años y medio hasta que, por fin, conseguí quedarme en una empresa (usuaria). Mi experiencia es positiva, porque cuando yo me acerqué a la ETT iba buscando una forma de conseguir meter la cabeza. Mi objetivo era conseguir un empleo más estable, y lo he conseguido. El haber trabajado en varias empresas me ha servido para aprender a adaptarme a diferentes situaciones: lo malo es que hay veces que justo te toca cambiar de empresa cuando empiezas a coger el «truquillo» del trabajo. Los trabajos son tan cortos que al final siempre vas de novata a todos sitios y, cuando dejas de serlo, se te acaba el contrato. Estás en muchas empresas y no estás en ninguna, no da tiempo a aprender demasiado.»
2. «Como balance general, estoy contento. Buscaba algún trabajillo para ahorrar dinero para continuar mis estudios. De esta manera yo podía seguir estudiando y, a la vez, pretendía no llegar partiendo de cero al mundo laboral cuando acabase mi carrera. Por supuesto, mi prioridad eran mis estudios. No pretendía hacer carrera, sino poder acabar mis estudios sin ser un peso muerto para mi familia.»
3. «Los aspectos negativos que se me ocurren resaltar son que el salario es muy reducido; te sirve como ayuda, pero así es imposible ganarse la vida; el trabajador debería cobrar más, porque la ETT se lleva mucho dinero por él. Otra cosa que agobia un poco es que te avisan con poco tiempo para que te incorpores a trabajar, todo es demasiado rápido... Lo que más me gustó en el tiempo que estuve trabajando a través de la ETT fue el trato en la delegación. La gente se portó bien conmigo: respetaron mi sueldo y me pagaron puntualmente, aunque el día 10 de cada mes. Es algo que nunca he llegado a entender. ¿Por qué si trabajo el día 11 de enero me pagan el 10 de febrero?, es muy tarde.»
4. «Desde mi punto de vista, el trabajador temporal no tiene por qué trabajar ni mejor ni peor que uno de la propia empresa. Puede ser que pienses en quedarte y entonces te esfuerzas mucho más. Bueno, depende del caso. Por ejemplo, cuando yo he hecho suplencias, en ningún momento he intentado identificarme con la empresa. Sabía que me iba a ir, e incluso en alguna ocasión he conocido a la persona a la que iba a sustituir. En este caso no te haces ilusiones, sabes que cuando acaben las vacaciones de la persona a la que sustituyes tu vas a salir de la empresa, con lo que te dedicas a hacer tu trabajo y ya está. No piensas en hacer méritos. Sin embargo, si te contratan bajo el supuesto de preselección, te preocupas más por integrarte y hacer méritos. Sabes que hay un hueco vacío y que si gustas lo puedes ocupar tú. La forma de hacerlo es que los demás vean que trabajas con ganas y que te sabes integrar en su ambiente. En estos casos estás atento, sabes que no debes meter la pata, porque puedes perder un contrato hecho por la propia empresa. También te interesas más por lo que pasa en la empresa porque... ¡a lo mejor te quedas un largo período contratado por ellos! (de hecho, mi último contrato con la ETT fue de preselección, y ahora estoy trabajando contratada por la empresa cliente). Cuando sabes seguro que no te vas a quedar, te importa poco la empresa, no te intentas implicar, porque así luego es más fácil irte sin que te suponga un palo gordo; te dedicas a quedar bien para que la ETT te vuelva a llamar, sobre todo cuando ya has tenido la experiencia de suplencias con un fin muy preciso.»

Anexo 2 (continuación)

5. «A mí me ayuda a la hora de trabajar el que me digan si he hecho bien el trabajo. Cuando yo creo que me he esforzado mucho y nadie me dice nada, pienso que de poco sirve el que me esfuerce. Supongo que a todo el mundo le gusta saber lo que hace bien y que le alaben y todo eso.»
6. «Estuve en una empresa sustituyendo a una persona a la que luego echaron: entonces, después de echarla, quisieron hacerme un contrato a través de la ETT; en este caso, el contrato fue de preselección, para ver si luego se quedaban conmigo o no. Sin embargo, al final no me contrataron; a pesar de que estaban muy contentitos conmigo y toda la historia, no me seleccionaron. Dijeron que querían a alguien que viviera por donde estaba la empresa. No sé si sería verdad, pero eso fue lo que me dijeron.»
7. «En una ocasión nos contrataron a mí y a otra chica (durante seis meses) para hacer una cosa de un sistema de informático que no quería hacer nadie de dentro de la empresa, con lo que conseguimos saber del sistema nuevo más que ninguno de la empresa. Curiosamente, nos habían contratado como grabadoras de datos, y este trabajo lo acabamos a los tres meses. Así que luego nos tocó ir enseñando el sistema por la empresa, y para más “Inri” luego encima contrataron a otros de la calle en vez de contratarnos a nosotras; y claro... encima nos tocó enseñarles lo que habíamos hecho y cómo se hacía. La jugada fue suave. Es muy fuerte que te digan que tienen muy buenos informes tuyos y que contraten a otros a los que tú les tienes que enseñar; y más cuando te han dicho dos meses antes que pensaban contratarte. De todas formas, yo me dediqué a continuar con mi trabajo y al chico que me pusieron al lado (al que luego iban a contratar) le dije que yo no estaba allí para enseñar a nadie.»
8. «Hay veces que las empresas piden una cosa y necesitan otra; por ejemplo, yo fui a trabajar a una empresa que necesitaba un oficial administrativo y pedía una mecanógrafa. Claro, cuando yo llegué, me contaban que las anteriores no sabían hacer nada, y es que en realidad, las anteriores sólo sabían pasar con rapidez las cosas a máquina (eran buenas mecanógrafas, pero ya está). Claro, yo les gusté porque sabía hacer más cosas, ya que yo había sido secretaria de dirección. La culpa era de ellos: no puedes pedir una mecanógrafa cuando lo que necesitas es un oficial administrativo. En otra ocasión me sucedió lo contrario; pedían dos auxiliares administrativos con experiencia y luego nos tuvieron archivando papeles durante tres meses. Claro, la otra se quejaba de que tenía mal la espalda y tenían que haberla avisado de que iba a ser “archivera” y de que iba a estar todo el día de pie. Ella decía que no le interesaba por su espalda, y porque era un trabajo que no le reportaba nada y le quitaba la oportunidad de estar buscando algo mejor. A mí me pareció una cosa bastante aburrida, pero pensaba que luego cobraría por ello. Cuando el trabajo te aburre, sólo piensas en el dinero, claro que tampoco cobraba mucho.»
9. «Desde el primer contrato que tuve con esta ETT he estado esperando que alguna empresa decidiera contratarme directamente. Por fin lo conseguí hace un par de meses. Yo estoy contento, porque he conseguido lo que deseaba, tener un contrato estable. Trabajar a través de una ETT no está mal durante un tiempo. Adquieres experiencia, ves distintas empresas, etc. Pero llega un momento en el que te cansas. Conozco a gente que no ha tenido la misma suerte que yo y que lleva años a través de ETT y están más que hartos de ser trabajadores de segunda.»

Anexo 2 (continuación)

10. «No tengo ninguna queja sobre estas empresas. A mí me vienen bien, porque no busco realizarme a través del trabajo. Desde hace un año que tuve a mi hijo, no trabajo, pero porque tengo la suerte de no necesitarlo. Sin embargo, ahora me empieza a apetecer otra vez hacer alguna cosilla fuera de casa y acudiré a decir que vuelvo a estar dispuesta para que me llamen.»
11. «Fui trabajador temporal algo más de un año; mientras tanto buscaba trabajo por mi cuenta, porque tenía muy claro que para mí se quedaba corto lo que una ETT podía ofrecerme. Yo aspiraba a tener compañeros de verdad en una empresa, a poder promocionar, aspiro a desarrollarme en mi profesión, etc., y estas cosas se escapan de las empresas de trabajo temporal. Mientras trabajé con ellos no estuve mal, aunque me hubiera gustado tener más comunicación con la delegación, que se interesasen más por mí y por mi trabajo. No es exactamente que te traten mal, pero a veces es muy frío. Les agobia no cubrir pedidos, y a veces te da la impresión de que eres precisamente eso, un pedido.»
12. «Al principio tenía la ilusión de estar en muchas empresas. Luego, cuando ya había estado en unas cuantas, me di cuenta de que estás pero no estás. El estar en muchos sitios no significa tener más experiencia o una experiencia mejor que el que está en un solo sitio mucho tiempo. En mi caso no aprendí más por estar en varias empresas, y lo de conocer a mucha gente tampoco es tan así. Conoces a gente de “hola y adiós”, pero no íntimas con nadie.»
13. «Estuve trabajando un año a través de esta ETT como reponedor, mozo de carga y descarga y repartidor. Ahora estoy contratado por la empresa usuaria como reponedor. Estoy estudiando Derecho, y cuando acabe de estudiar buscaré algo que tenga más que ver con mis estudios. Pero creo que toda experiencia es buena. En el trabajo aprendes a trabajar, es decir, a asumir que hay alguien por encima de ti y que tienes que aprender a obedecer, a ceder otras veces, y otras a decir con mano izquierda lo que tu crees. Aprendes una disciplina, un ritmo de trabajo... más que desde el punto de vista de lo que aprendes en relación con tus estudios. Ver qué es lo que se cuece dentro de las empresas, también es importante. El dinero es importante, pero es más importante, por ejemplo, tener una primera oportunidad. Tal y como están las cosas, los jóvenes no podemos permitirnos el lujo de fijarnos demasiado en el salario. Hay que sacar lo positivo de la experiencia que adquieres.»
14. «Mientras trabajé a través de Etto, sí que note algunas diferencias con los trabajadores de plantilla, además de que te esfuerzas más que los otros para ir haciéndote un hueco; en ocasiones haces el trabajo más difícil o pesado, estás menos protegido, te quejas menos por miedo a que no vuelvan a contar contigo, por lo que, en cierto modo, la presión es mayor. También es verdad que yo mismo me exijo mucho, pero me ha dado resultado. Como respondía bien, me volvían a llamar. No me puedo quejar con el trato recibido por parte de la ETT, en mi caso me dieron un margen de confianza bastante grande.»
15. «Llevo más de seis meses en paro. Estoy esperando a que la ETT me vuelva a llamar, no porque me encante trabajar a través de una ETT, sino porque me tengo que conformar, mejor es esto que nada. He estado trabajando en varias empresas y no me han querido contratar directamente. Empiezo a pensar que es casi imposible. Ya no sé qué es lo que

Anexo 2 (continuación)

las empresas esperan que hagamos para ser contratados por ellos. Mi relación con esta ETT es buena, pero desde que empecé con ellos (hace más de dos años) tampoco se han esforzado demasiado en enterarse de cómo me va ni me han dado trato diferente por ser más antiguo ni nada de eso. Al principio coges los trabajos con ilusión; luego, cuando ves que no avanzas y que siempre tiene que estar la agencia por medio, te empiezas a hartar. Pagan poco y, bueno, cuando es temporal, te aguantas, pero cuando ves que se prolonga, te desespera.»

16. «Yo sabía dónde me metía desde el principio. Para mí, la ETT era una alternativa más donde dejar mi currículum, y dio la casualidad de que me llamaron. No tenía muchas expectativas; sabía que era trabajo temporal, y ya está; por tanto, cuando trabajaba con ellos seguía buscando trabajo, el tiempo que me quedaba libre, por otros sitios. La verdad es que no esperaba otra cosa distinta de la que recibí.»

Anexo 3

Respuestas a la pregunta: ¿Estás dispuesto a seguir trabajando con esta ETT? (1)

- **NO**, entrar con una pistola en mi casa a robar es más decente que el sueldo que «pagáis». Sois unos estafadores y ladrones. Engañar a la gente sería un buen nombre de empresa. Roldanes, T.T.
- **NO**, por mi formación aspiro a mejores condiciones laborales.
- **NO**, estoy muy «agusto» con esta ETT, lo que pasa es que me gustaría que me hiciese un contrato la empresa en donde estoy trabajando para tener más perspectivas.
- **NO**, cuando pensé en acabar mis estudios para trabajar no soñaba con un trabajo temporal, sino con una formación en empresa para continuar en ella misma a largo plazo. *«aunque si no hay más, contigo Tomás».*
- **NO**, comercio de carne humana.
- **NO**, no existe futuro; mucho aprovechamiento, no existe relación de intereses con nosotros, nos dan largas en todo. Un desastre.
- **NO**, porque no es nada fijo y su salario es muy bajo.
- **NO**, por no ser acorde el sueldo con el trabajo realizado.
- **NO**, ni con esta ETT ni con otra ETT. Bastantes chorizos hay en la vida para que ahora otros parásitos se aprovechen de los demás.
- **NO**, vivís a costa de mi sudor.
- **NO**, la ETT se lleva una parte de mi salario, pienso que deberíais desaparecer.
- **NO**, te dan un trato amable cuando les interesas; cuando no, nadie de la oficina te mira bien ni te preguntan cuáles son los problemas que tienes para solucionarlos. No dan apoyo.
- **NO**, quisiera trabajar directamente con la empresa cliente.
- **NO**, porque no se puede explotar a la gente pagando 500 pesetas la hora.
- **NO**, bajo salario, trato discriminatorio en el trabajo.
- **NO**, el trabajo está muy mal pagado.
- **NO**, es obvio, se supone que el trabajo realizado por la ETT es sin ánimo de lucro, y que es el Estado el que sufragla la manutención de esta empresa. (En la pregunta siguiente, el trabajador contesta: en el mencionado anteriormente, es decir, no ROBAR el dinero de los trabajadores.)
- **NO**, prefiero trabajar sin intermediarios, contratado directamente por la empresa donde trabaje.
- **NO**, salario bajísimo, ausencia de pagas extras.
- **NO**, porque el sueldo es menor que si trabajo para la empresa directamente.
- **NO**, quizás pase a formar parte de la plantilla de la empresa cliente.
- **NO**, por contrato mejor «echo» por empresas con paga extra, vacaciones y subida de sueldo.
- **NO**, por las malas condiciones de las ETT en general.
- **NO**, en la delegación de Soria con la cual he trabajado no adecuan en absoluto el trabajo a tu currículum.
- **NO**, los salarios son una miseria.
- **NO**, espero quedarme fijo en la empresa en la que trabajo.

(1) Los comentarios recogidos en estas páginas han sido transcritos tal y como fueron escritos por los Postettos en las encuestas. Se han conservado sus expresiones, por lo que en ocasiones pueden encontrarse algunos errores ortográficos y gramaticales.

Anexo 3 (continuación)

- **NO**, porque no realizar las tareas que por los estudios obtenidos puedes realizar en la empresa, es decir, si por ejemplo piden un electricista, ¿por qué luego en la empresa lo ponen todo el día a limpiar?
- **NO**, en mi opinión se explota al trabajador ofreciéndole salarios «de miseria» y expectativas laborales por debajo de su cualificación.
- **NO**, salario bajo.
- **NO**, continúo estudios.
- **NO**, principalmente económicos, pues actualmente estoy recibiendo menos salario que hace seis años, teniendo que trabajar bastante más y con menos estabilidad respecto a los contratos. Todo esto desde el implante de las ETT.
- **NO**, los trabajos están por debajo de mi preparación y no hay ninguna posibilidad de desarrollarte profesionalmente. El trato recibido por parte de las empresas usuarias es peor que el que dan al resto de los empleados.
- **NO**, quieren sacar su trabajo a cuenta mía, arriesgando mi coche sin arriesgar ellos nada.
- **NO**, incertidumbre sobre la duración del trabajo, bajo salario, posibilidad de promoción, trabajo en condiciones precarias.
- **NO**, sois para mi los más falsos que en mis 41 años he podido tratar.
- **NO**, sueldo demasiado bajo, en relación al trabajo.
- **NO**, económico.
- **NO**, espero encontrar un trabajo estable.

Anexo 4

Respuestas a la pregunta: «Aspectos positivos de trabajar a través de una ETT», según las encuestas a Postettos (1)

Tiempo trabajo a través de la ETT	Aspectos positivos señalados por los Postettos
Menos de una semana	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Nada. 🍏 Si estás sin trabajo te pueden proporcionar uno. 🍏 Ofrecen la posibilidad de ofrecer trabajos esporádicos, convenientes para personas que estudian. 🍏 Positivos, pocos, que son las únicas que hoy por hoy te abren a las empresas.
Entre una semana y un mes	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Te buscan trabajo. 🍏 Trato amable. 🍏 Se adquiere gran experiencia en muy poco tiempo, porque se trabaja en muy diversas empresas en poco plazo de tiempo. 🍏 Da la oportunidad a mucha gente que termina sus estudios pero que no tiene experiencia. 🍏 Experiencia en varios tipos de trabajo. 🍏 Conocimiento de entornos laborales y empresas. 🍏 Contactos posibles. 🍏 Seriedad. 🍏 Trabajas con contrato y Seguridad Social. 🍏 Informan de posibles accidentes. 🍏 Al ser estudiante, me conviene el horario. 🍏 Trabajar, en caso de estar en paro. 🍏 Poder trabajar en otras áreas nuevas o conseguir un segundo trabajo. 🍏 Ninguno. 🍏 No estar ocioso mientras encuentras algo mejor. 🍏 Te permite conocer otros campos profesionales donde poder desarrollarte en un futuro.
Entre 1 y 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 No tengo que buscar trabajo, me llaman. 🍏 Que para personas que busquen trabajo durante un cierto tiempo (meses verano) es genial. Por ahora, siempre que he necesitado trabajo lo he encontrado. 🍏 Experiencia laboral. 🍏 Ampliación del círculo de relaciones. 🍏 Posibilidad de nuevas perspectivas. 🍏 Adquieres más experiencia en menos tiempo, debido al constante cambio de puesto de trabajo. 🍏 Se coge experiencia en diferentes tipos de empresas y diferentes tareas. 🍏 Se puede conseguir trabajo fijo y elegir después de saber cómo es el trabajar en ese sitio. 🍏 Se puede trabajar cuando uno quiera. 🍏 Rompe el hielo entre el empresario y el contratado. 🍏 Es un distintivo de calidad. 🍏 Somos pagados a través de la agencia (a pesar de los impagos por parte del empresario). 🍏 Desgraciadamente, cada vez más empresarios cogen a la gente a través de ETT, así que es una manera de trabajar. 🍏 La ETT te busca trabajo sin necesidad de que el trabajador tenga que desplazarse.

(1) Los comentarios recogidos en estas páginas han sido transcritos tal y como fueron escritos por los Postettos en las encuestas. Se han conservado sus expresiones, por lo que en ocasiones pueden encontrarse algunos errores ortográficos y gramaticales.

Anexo 4 (continuación)

Entre 3 y 6 meses

- 🍏 Flexibilidad y disponibilidad para las empresas.
- 🍏 Opción flexible como oportunidad de trabajo.
- 🍏 Fácil encontrar un primer trabajo.
- 🍏 Experiencia.
- 🍏 Te olvidas de todo el papeleo, ellos lo hacen todo.
- 🍏 Conocer «muchos compañeros».
- 🍏 Te sacas algún durito.
- 🍏 Conoces Madrid y muchísimas empresas.
- 🍏 Aprendes a decir adiós.
- 🍏 Adquieres muchísima experiencia laboral.
- 🍏 La duración de los trabajos no da lugar al tedio.
- 🍏 Encuentras trabajo fácilmente, porque están en contacto con varias empresas.
- 🍏 Posibilidad más alta de encontrar trabajos de manera rápida, y por ello de acceder al mercado laboral para jóvenes sin experiencia, como es mi caso.

- 🍏 Te da la oportunidad de trabajar en empresas muy importantes que una vez te conozcan pueden ofrecerte el trabajar para ellos, sin intermediarios.
- 🍏 No tener que buscar los trabajos.
- 🍏 Oportunidad de encontrar un trabajo *rápidamente*.
- 🍏 Trabajar con buenas empresas.
- 🍏 Trabajo rápido.
- 🍏 No pasar excesivas pruebas de selección (en cuanto a número se refiere).
- 🍏 Siempre se va teniendo trabajo a través de ellas (se pasa muy poco tiempo en paro).
- 🍏 Se coge mucha experiencia porque se trabaja en muy variados trabajos y en distintas empresas.
- 🍏 Movilidad. Conocer diferentes empresas.
- 🍏 Tienes trabajo.
- 🍏 Conoces gente.
- 🍏 Te permite conocer diferentes empresas y aprender de sus diferentes métodos de trabajo.
- 🍏 La empresa de trabajo temporal te da la oportunidad de tener más de una entrevista, y así por lo menos puedes ver qué oportunidades tienes.
- 🍏 Toma de contacto en muchas empresas que de no ser con este tipo de contrato, mucha gente no tendría acceso.
- 🍏 Es una forma muy rápida de ponerte en contacto con las empresas, es mucho más rápido que contestar anuncios en prensa, por ejemplo, siempre que reúnas una titulación o una cualificación profesional.
- 🍏 Dado el mal estado del mercado laboral, en ocasiones puede ser una «salida» hasta encontrar un trabajo algo más acorde a la profesión de cada uno, en todos los sentidos (económico, estabilidad, etc.).
- 🍏 Es más fácil de ser contratado.

Entre 6 meses y 1 año

- 🍏 En la actualidad, casi la única manera de acceder a un puesto de trabajo.
- 🍏 Posibilidad de conocer diferentes actividades y personas, y de ampliar los conocimientos.
- 🍏 Experiencia en diversos sectores.
- 🍏 No estar parado.
- 🍏 Es bueno para la gente que está estudiando y sólo tienen la mañana o la tarde para trabajar.

Anexo 4 (continuación)

<p>Más de un año</p>	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 He aprendido a conocer mejor a las personas y su nivel de trabajo. 🍏 Positivo veo el que durante dos años he estado buscando un trabajo de unas determinadas características. En esta ETT, dos semanas después de estar apuntado he tenido dos entrevistas, y una de ellas la definitiva, empresa en la que estoy fijo. 🍏 Acceder a trabajos y empresas que de otra forma no sería posible. 🍏 Cobrar por tiempo trabajado: el tiempo que se pase del horario establecido también se cobra. 🍏 Formación (organizan cursos). 🍏 Conseguir algunos trabajos para ir tirando. 🍏 Las ETT se encargan de buscar el trabajo y de todo el papeleo. 🍏 La posibilidad de ser contratado por la empresa cliente. 🍏 Adquirir experiencia. 🍏 Remuneración, aunque mínima. 🍏 Los únicos aspectos positivos que encuentro son dos: la toma de contacto con el mundo laboral para la gente que empieza a trabajar y la puesta en contacto de los trabajadores con las empresas. 🍏 Poder escoger trabajos variados, horarios... 🍏 Aprender a afrontar cualquier circunstancia en la vida. 🍏 Manejarse en el trato con personas de variada forma de pensar. 🍏 Tener paciencia y aguante. 🍏 Poder trabajar sólo algunos meses y dedicar el tiempo restante a formación u otras actividades.
-----------------------------	--

Anexo 4 (continuación)

Aspectos negativos de trabajar a través de una ETT según las encuestas a Postettos

Tiempo de trabajo a través de la ETT	Aspectos negativos señalados por los Postettos
Menos de una semana	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Económico. 🍏 Trabajar para que la empresa pueda subsistir: ¿Por qué la empresa tiene que llevarse el dinero del trabajador, cuando ya te descuentan todo? 🍏 Sueldo bajo en diversos trabajos en los que se debería cobrar bastante más. 🍏 Mínima adaptación con los trabajadores fijos y un bajo jornal. 🍏 Para mí, como trabajador, todo en este tipo de trabajo es un poco engañoso y una estafa para los obreros, desde enviarte a trabajos que no conoces bien a probar suerte, pues no encuentran a nadie con el perfil idóneo, hasta quitarte los fines de semana a nivel de cotización para la Seguridad Social, pagarte en dietas, desplazamientos... tu sueldo para que se cobre lo mínimo en prestación por desempleo. Firmas contratos en blanco, mandas una y otra vez tu currículum y te llaman, y el que tienen en las manos es de hace tres años y está sin actualizar. No saben concretarte horarios, si vas a hacer horas extras o no. Todo esto para decirte en muchas ocasiones que eres la imagen de la ETT ante el cliente, sin darse cuenta que siempre eres tú, como trabajador, con tu trabajo y simpatía, quien proporcionas a las ETT una nueva facturación más cuando la empresa cliente decida que sigas, que las ETT no te mantienen, eres tú con tu labor.
Entre una semana y un mes	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 No sabes cuánto tiempo vas a trabajar. 🍏 Poco sueldo. 🍏 Gran incertidumbre sobre tu futuro profesional. 🍏 No tienes seguridad de que trabajarás en un futuro muy próximo. 🍏 Los contratos que yo conozco (muy cortos) no te dejan lugar para planear períodos de descanso. 🍏 Poca seguridad laboral. 🍏 Discriminación como trabajador temporal. 🍏 Realización de trabajos por debajo de tu capacidad. 🍏 Inseguridad laboral. 🍏 No sabes la duración del trabajo. 🍏 Cobras bastante poco en relación con lo que trabajas y la empresa se lleva por ti. 🍏 No informan del trabajo. 🍏 No hay seguridad, al no tener un contrato de mayor duración. 🍏 La no posibilidad de poder asegurar un futuro, piso, coche, letras... o el tiempo que vas a estar en ciertos trabajos. 🍏 Falta de estabilidad, falta de relación directa con la empresa para la que se trabaja, sueldo bajo y carencia de derechos. 🍏 Son trabajos que están por debajo de mi cualificación. 🍏 No tienes posibilidad de seguir en la empresa para la que trabajas temporalmente. 🍏 No sirve para encontrar un trabajo estable.
Entre 1 y 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Poco remunerado, mucha insolidaridad profesional, poco nivel para mi capacidad. 🍏 Poca información de los trabajos que vamos a realizar, y también sobre la cualificación que tenemos y si servimos para uno u otros trabajos. 🍏 Inestable económicamente.

Anexo 4 (continuación)

Entre 3 y 6 meses

- 🍏 Si es muy corto, recambio permanente de relaciones.
 - 🍏 Imposibilidad de proyectar planes a futuro.
 - 🍏 Sueldos muy bajos.
 - 🍏 No hay contacto entre trabajador y empresa contratante (en algunos casos).
 - 🍏 Paga muy mal.
 - 🍏 Lo incómodo de seguir cambiando de empresa.
 - 🍏 Si no trabajas, no cobras (por ejemplo: vacaciones).
 - 🍏 El empresario se queja que paga mucho por el contratado.
 - 🍏 El jurado que aprueba el proceso selectivo de un trabajador toma en cuenta la primera impresión que le haya causado esta persona, que está bajo los efectos de una entrevista.
 - 🍏 Las ETT se llevan demasiado dinero que debería corresponder al trabajador.
 - 🍏 Las ETT le hacen el juego a los empresarios, y ya poco a poco todo van siendo contratos basura y porquerías para trabajar poco y mal.
 - 🍏 Se cobra poco.
 - 🍏 Engañan, por ejemplo: «trabajarás un mes», y al final es una semana. La empresa para la que trabajarás te dará ropa y materiales, y al final nada, etc.
 - 🍏 No me parece proporcional lo que cobran a las empresas por hora y lo que nos pagan a nosotros.
 - 🍏 Las responsabilidades del trabajo son siempre más de las que especifica el contrato.
 - 🍏 Inconstancia.
 - 🍏 Pocas prerrogativas sociales.
 - 🍏 Contrato complejo.
 - 🍏 Mal ambiente de trabajo.
 - 🍏 Son unos ladrones. Se aprovechan de la falta de empleo que hay actualmente y te explotan. Te pagan menos de la mitad de lo que ganan ellos. En mi opinión, este tipo de empresas se tendrían que suprimir, y las empresas que se valen de ellas se verían obligadas a contratar a gente con un sueldo digno.
 - 🍏 Las depresiones son un poco largas.
 - 🍏 Cobras poco.
 - 🍏 Si no trabajas, no cobras.
 - 🍏 Si te vas de vacaciones, no cobras.
 - 🍏 Generalmente, los trabajos no se adecuan a tus estudios, conocimientos.
 - 🍏 Temporalidad.
 - 🍏 Salarios bajos.
 - 🍏 Incomodidad de horarios (no suelen ser fijos).
 - 🍏 Días de cobro de salario incómodos.
 - 🍏 Por el tipo de trabajo, no desarrollas todo tu potencial.
-
- 🍏 Trabajo poco remunerado con respecto a la dureza y duración del mismo.
 - 🍏 En mi caso, SIEMPRE (seis misiones) me han ofrecido trabajos por debajo de mi titulación y capacidad. En definitiva, te ENCASILLAN en un puesto y no te ofrecen ninguno más. Para que te consideren un buen trabajador temporal, tienes que estar siempre DISPONIBLE.
 - 🍏 Inseguridad en el tiempo de duración del contrato.
 - 🍏 Sueldo más bajo que si se trabajara para la empresa.
 - 🍏 La empresa en la que se trabaja no te considera parte de la empresa, y el trato es peor que el que reciben los trabajadores de la empresa.
 - 🍏 Los compañeros de trabajo se abren menos que si te contrata la propia empresa.

Anexo 4 (continuación)

Entre 6 meses y 1 año

- 🍏 El sueldo es menor que trabajando directamente con la empresa en cuestión.
 - 🍏 No te beneficias de ciertos aspectos que tienen los empleados de la empresa (por ejemplo, cheques «Gourmet», ayudas, pagas extraordinarias...).
 - 🍏 Tienes que estar teniendo en cuenta cada hora trabajada.
 - 🍏 Improrrogable en determinados casos.
 - 🍏 Inestabilidad.
 - 🍏 Siempre existe la finalización del contrato.
 - 🍏 En la empresa cliente se es siempre un trabajador de segunda clase.
 - 🍏 El sueldo está muy por debajo de lo que cobran tus compañeros por el mismo trabajo.
 - 🍏 Angustiosa sensación de inestabilidad, cualquier día dejas de ser útil según el cúmulo de trabajo, porque han decidido que el puesto se le adjudica a un familiar de alguien, etc.
 - 🍏 Tienes que llegar desde el primer día sabiendo cómo va todo, así como la persona a la que reemplazas.
 - 🍏 No hay comunicación con el departamento de recursos humanos ni con tu superior inmediato, porque supuestamente esto ha de ser a través de la ETT, la cual no desempeña nunca dicho papel de intermediaria, sino que se desentiende por completo una vez que te han colocado, o si lo hacen, en caso de malentendido o conflicto aboga siempre por la persona de la empresa cliente, aun a sabiendas de que actúa injustamente.
 - 🍏 Nunca se llega a poder dar el máximo de uno mismo en cuanto a rendimiento, ya que se domina totalmente el trabajo a la hora de marcharse tras un mes de estancia.
 - 🍏 Cuando te contratan todo parece bien, pero nunca te haces sentir parte de la compañía porque estás contratada temporalmente, aunque te han ofrecido un contrato indefinitivo. Hay también pequeñas discriminaciones por ser contratada a través de una empresa de trabajo temporal.
 - 🍏 Sólo hay trabajos de poco nivel (en cierto sentido, es normal). Te sientes mal al saber lo que la empresa en la que trabajas está dispuesta a pagar por ti y saber que la mitad se lo queda la ETT.
 - 🍏 Suelen trabajar por debajo de tu titulación y conocimientos. Normalmente no tienes ocasión de demostrar tus conocimientos, porque los períodos de contratación son muy cortos. Los salarios son muy bajos, no sólo cobras por debajo de tu cualificación, eso es normal, pues tu trabajo también lo está por debajo de ella, sino que además, tu salario es inferior al de los trabajadores que realizan un trabajo como el tuyo y han sido contratados por la propia empresa.
 - 🍏 Menor salario. Contratos muy cortos. Inestabilidad.
 - 🍏 Falta de estabilidad en el trabajo, sueldos bajos, cambios asiduos de empresas (en tal caso), poco apoyo al trabajador (el cliente lógicamente es para ellos lo primero).
 - 🍏 La actividad desarrollada por el trabajador no aporta experiencia a éste debido a la corta duración del trabajo.
-
- 🍏 La temporalidad y no poder planificar.
 - 🍏 Poca remuneración.
 - 🍏 Inseguridad.
 - 🍏 Trabajos no siempre adecuados a la preparación personal.
 - 🍏 Te meten mucha prisa, te llaman a última hora.
 - 🍏 Te llaman muy de vez en cuando.
 - 🍏 Te quitan mucho dinero.
 - 🍏 Poca remuneración.

Anexo 4 (continuación)

<p>Más de un año</p>	<ul style="list-style-type: none">🍏 Inseguridad.🍏 Tal vez mientras estás en las empresas de trabajo temporal no cobras todo lo que te mereces, ya que el empresario paga el doble de lo que percibes.🍏 El escaso tiempo, a veces, en el que se está en una empresa.🍏 Sensaciones de temporalidad, eventualidad, inseguridad.🍏 Tener que esperar a que te llamen.🍏 Cobrar por tiempo trabajado: cuando hay una fiesta, no se cobra. 🍏 Temporalidad.🍏 La inestabilidad laboral.🍏 Poca duración de los contratos y la pérdida de antigüedad en el INEM.🍏 Los puntos negativos son muchos. La explotación del trabajador es enorme y es imposible alcanzar una estabilidad económica. Además, los empresarios siguen ahorrándose así un dinero que tendrían que desembolsar, en caso de contratar a un profesional, dado que los contratos son la gran mayoría de días.🍏 Inestabilidad económica, y poca valoración para las empresas que trabajamos.🍏 Riesgos de accidentes, por trabajar forzosamente después de largos períodos de no hacer nada.🍏 Afrontar situaciones laborales continuamente diferentes, y la mayoría de las veces nuevas.🍏 La inestabilidad laboral.
-----------------------------	--

Anexo 5

Respuestas Postettos a la pregunta de que fue lo que más te gustó y lo que menos te gustó de tu relación con la ETT

Tiempo de trabajo a través de la ETT	Lo que más gustó
Menos de una semana	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Nada. 🍏 El trato personal es bueno, y te dan trabajo, pero...
Entre una semana y un mes	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Conseguí introducirme en el mercado laboral aun teniendo poca experiencia. La ETT confió en mi y en mi cualificación. 🍏 Destaca el trato recibido por todo el personal de la sucursal de la ETT con la que trabajé, que siempre fue muy bueno. 🍏 La amabilidad de algunas personas. 🍏 Se preocupaban para buscarte un trabajo y que estuvieses el menor tiempo ocioso. 🍏 Se preocupaban por ti como persona.
Entre 1 y 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Acostumbrada a trabajar con diferentes empresas de trabajo temporal, me trataron cordialmente. 🍏 Que conseguí el trabajo perfecto. 🍏 La oportunidad laboral. 🍏 La ayuda o complemento de la ETT. 🍏 El trato recibido. 🍏 El contrato se cumplió sin problemas. 🍏 Sin comentarios. 🍏 El poco dinero que conseguí (me sostuvo mi familia). 🍏 Te informan bien y rápidamente de las condiciones de trabajo. 🍏 A través de esta ETT tuve la oportunidad de incorporarme casi por primera vez al mercado laboral; por tanto, lo que más me gustó es que me permitieran darme esa oportunidad.
Entre 3 y 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Una vez que trabajas con ellos, cuentan contigo. 🍏 Amabilidad en el trato. Se preocupan por tu trabajo y por ti como persona. 🍏 El trato personal. 🍏 La rapidez con que salen los trabajos. 🍏 La claridad. 🍏 Siempre contestan de muy buen grado tus preguntas. 🍏 Flexibilidad en nuestras relaciones. 🍏 Tener la posibilidad de conocer diferentes empresas y diferentes formas de trabajar. 🍏 La confianza. 🍏 Las empresas clientes están situadas en la zona de trabajo elegida, cerca de la delegación correspondiente. 🍏 Son serias a la hora de pagar, aunque nunca he tenido ese problema con ninguna ETT o empresa, pero sé que a veces existe. 🍏 El compañerismo que recibí cada vez que me puse en contacto con esta ETT. 🍏 Su seriedad. 🍏 Nada en concreto, fueron amables, pero dentro de lo normal. Me gustó que encontré trabajo rápidamente, aunque por períodos cortos de tiempo. 🍏 El trato personal que siempre me han dado. Enseguida me dieron todos los papeles (TC1, TC2, etc.). 🍏 Posibilidad de trabajar.

Anexo 5 (continuación)

Entre 6 meses y 1 año	<ul style="list-style-type: none">🍏 Conseguir trabajos en un corto espacio de tiempo.🍏 Poder hacer algo mientras encuentro lo deseado o aspiro a ello, sin el sentimiento de estar parado y ser inútil.🍏 Que siempre me han tenido en la lista y, si han podido, me han ayudado a encontrarme algo.🍏 La persona que me buscó las oportunidades me ha dado una gran confianza, a tal punto que he seguido viéndola incluso cuando ya no estaba con la ETT.🍏 El apoyo, el interés por cualquier problema, la ayuda.🍏 La buena atención.
Más de un año	<ul style="list-style-type: none">🍏 El trato general recibido.🍏 El interés que han tenido por la situación.🍏 Conocer gente de todo tipo y poder tener algún dinero mientras no sale nada mejor.🍏 El trato con la ETT en las oficinas, siempre fui escuchado.🍏 La diligencia a la hora del pago y el control administrativo riguroso de lo trabajado.🍏 Trato cordial y exquisito de las administrativas.🍏 El trato por el personal de la ETT.

Anexo 5 (continuación)

Respuestas Postettos a la pregunta de que fue lo que menos te gustó de tu relación con la ETT

Tiempo de trabajo a través de la ETT	Lo que menos gustó
Menos de una semana	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Todo. 🍏 Nos tratan como mera herramienta de puesta a disposición. Sólo somos una manera de facturar un servicio; en el fondo, lo único que piensan es en eso, no en adaptar un trabajador a un puesto de trabajo con el que estén todas las partes satisfechas; si te interesa, bien, sino, pues nada. Deben de pensar que mendigas un plato de comida. La gente recurrimos a las ETT para buscar trabajos temporales, pero no lo que sucede ahora. En esta ETT se me ha dado el caso de firmar un contrato a las 8 del día siguiente a trabajar, y como el cliente se había apañado no me quiso firmar ni siquiera una hora y me tuve que ir. En ECCO rompieron mi contrato y lo único que conseguí fue gastar gasolina y perder mi tiempo. Cuando quise que me indemnizaran por lo menos con media jornada, me querían dar quinientas pesetas para pagar la gasolina. En fin, desde entonces he preferido no trabajar para esta empresa, gracias a vosotros.
Entre una semana y un mes	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Relación temporal con la empresa, ya que trabajar con ellos no te garantiza trabajar todo el mes (ya sé que esto último es muy difícil, pues estas empresas cubren necesidades muy específicas y muy temporales de otras empresas). 🍏 Del aspecto administrativo: acudir semanalmente para entregar los partes de trabajo y cobrar el día 10 de cada mes. 🍏 El hecho de no volver a recibir ninguna oferta de trabajo por haber tenido un problema ajeno a mi voluntad con la empresa en la que trabajé. 🍏 Tendrían que intentar encontrar trabajos estables o de más larga duración.
Entre 1 y 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> 🍏 Cuando te presentan a una entrevista o te comentan algún trabajo, hay muchas veces que no recibes contestación. Ni positiva ni negativa, nada... simplemente has de imaginarlo. 🍏 El sueldo. 🍏 Enterarme de lo que ganan ellos por lo que yo trabajo, que como ya he dicho no me parece proporcional ni ético... ¡¡Realmente «cuesta» mucho encontrar un trabajo!! 🍏 Complejidad del contrato. 🍏 Inconstancia del trabajo. 🍏 Sobre todo, no permitirme desarrollar mis capacidades. 🍏 Como he dicho antes, no me gusta sentirme explotado y que me llamasen para trabajos de dos horas. 🍏 Lo muy insuficiente que resultó el dinero que conseguí. 🍏 Si consigo sacar adelante algo en esta vida (casa, hogar, familia), por descontado que esta ETT no aportó nada de nada. 🍏 Como pagan. No hacen transferencias bancarias de las nóminas (aunque ellos dicen que las hacen). Pagan el 10 de cada mes, aunque ellos cobran semanalmente tus honorarios (con lo cual ganan intereses bancarios a tu costa). El tema de los partes es un rollo, ya que te obligan semanalmente a personarte en la ETT para entregar. 🍏 El bajo salario; el período de tiempo desde que trabajas hasta que cobras ese salario por el trabajo hecho (una semana después de haber finalizado el mes); incomodidad al tener que trasladarme todas las semanas a la oficina que corresponde para entregar boletines de trabajo.

Anexo 5 (continuación)

Entre 3 y 6 meses

- 🍏 El encasillamiento en los puestos.
- 🍏 No sabes cuándo vas a trabajar.
- 🍏 El no cobrar una vez realizada la tarea, en caso de no trabajar meses completos.
- 🍏 El tener que rellenar y entregar los partes una vez por semana, en vez de una vez al mes como en otras ETT.
- 🍏 Se cobra muy tarde (los días 10 de cada mes).
- 🍏 Tardan mucho en darte los contratos.
- 🍏 No te dan un trato personal, te tratan como a ganado; una vez contratado, no hacen seguimiento alguno.
- 🍏 SIEMPRE que me han contratado o llamado para que participe en una selección ha sido para puestos muy por debajo de mis capacidades, pero para satisfacer a la empresa cliente, y salir ellos del atolladero de no tener candidatos con esas características.
- 🍏 Falta de profesionalidad en el personal de la ETT, al estar cambiando continuamente.
- 🍏 En las preselecciones no se informa sobre las condiciones que ofrecería la empresa para informar al trabajador.
- 🍏 No suelen informar a la empresa sobre el currículum de los candidatos en las selecciones, y hay veces en que es una pérdida de tiempo para ambas partes al ir a la entrevista.
- 🍏 Hubo asuntos que no trataron conmigo personalmente, sino dejados llevar por las opiniones de otros compañeros que trabajaron en mi misma empresa.
- 🍏 El trabajar con ellos depende básicamente de la persona que en cada momento realiza la selección en la delegación, cuando hay cambios... ¡los nombres se pierden!
- 🍏 La oportunidad que me prometieron para hacer el curso de informática, pero al final no se realizó.
- 🍏 Cobrar el día 10. Normalmente, el trabajador da su trabajo por anticipado 30 días, ¿por qué ha de financiar a la empresa con su sueldo 10 días más?
- 🍏 Tampoco me disgustó nada en concreto, quizá los salarios, que los considero bajos; la hora en esta ETT considero que está muy mal pagada. En cuanto a la parte administrativa, los boletines semanales de horas trabajadas (no sé si seguirán existiendo) eran un sistema un tanto incómodo, que te los firmara tu jefe, que no se perdieran... debe haber un sistema mejor.
- 🍏 Que los contratos son muy cortos.
- 🍏 El hecho de no habernos apoyado ante cierto problema en una de las empresas donde presté servicios (eramos, en el mismo departamento, ocho personas contratadas por esta ETT).
- 🍏 El trato con respecto al trabajador, por ejemplo, cuando dicen: «lo siento, ya no me haces falta».
- 🍏 La diferencia de cómo la ETT cobra la mano del trabajador y cómo paga a éste.

Entre 6 meses y 1 año

- 🍏 Poca calidad de algunos trabajos.
- 🍏 Que tenemos que rellenar esos partes semanales y llevarlos.
- 🍏 El cobrar a mediados de mes.
- 🍏 No es culpa de la ETT, pero la sensación de inestabilidad, la sensación de temporalidad.
- 🍏 Falta de información de aspectos laborales de las ETT.

Más de un año

- 🍏 No tengo ninguna queja.
- 🍏 La importante explotación a la que el trabajador es sometido, en todos los niveles, tanto económico como personal, por parte de los superiores de la empresa contratante.

Anexo 5 (continuación)

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">🍏 El sueldo y la inestabilidad en el trabajo.🍏 La falta de seguimiento al trabajador en su entorno laboral, en los contratos de 1 a 6 días.🍏 La nula asistencia al trabajador en los diferentes desplazamientos a los lugares de trabajo.🍏 La inestabilidad en el empleo. |
|--|--|

Anexo 6

Resultados en cifras de las encuestas Postettos**Tabla 1. Importancia de los factores que se relacionan a continuación, independientemente de su cumplimiento (en porcentaje)**

Importancia ⇒ Pregunta ↓	No es importante 1	2	3	4	Es muy importante 5
Cobrar lo estipulado	5	3	11	12	69
La oportunidad de desarrollar mis capacidades	7	5	11	9	68
La oportunidad de aprender cosas nuevas y conocer ambientes diferentes	2	5	13	18	62
La oportunidad de transmitir mis conocimientos	12	15	12	24	40
Sentir que pertenezco a la empresa en la que trabajo	10	5	29	8	48
El elogio de los jefes	18	12	16	18	36
El respeto de los compañeros de trabajo	3	6	15	16	60
Ayudar económicamente al sostenimiento de mi familia	12	10	17	16	45
La ayuda recibida por la ETT	9	6	18	20	47

Tabla 2. Cumplimiento de las cosas que se relacionan a continuación (en porcentaje)

Se cumplió ⇒ Pregunta ↓	Nunca 1	2	3	4	Siempre 5
Cobré lo estipulado	4	6	6	12	72
Pude desarrollar mis capacidades	22	17	33	17	11
Tuve la oportunidad de aprender cosas nuevas y conocer ambientes diferentes	3	19	22	25	31
Tuve oportunidad de transmitir mis conocimientos	38	21	17	16	8
Sentí que pertenecía a la empresa en la que trabajé	39	20	22	8	11
Recibí elogios por mi trabajo bien hecho	14	11	28	25	22
Me respetaron mis compañeros de trabajo	6	0	19	28	47
Pude ayudar económicamente al sostenimiento de mi familia	28	22	17	17	16
Me sentí «acompañado» por la ETT	16	16	22	21	25

Anexo 6 (continuación)

Tabla 3. Frecuencia con la que el primer factor (trabajar duro) conduce al segundo factor (labor bien hecha) en el trabajo

Trabajar duro → Labor bien hecha

NUNCA 1	2	3	4	SIEMPRE 5
2%	9%	29%	37%	23%

Preferencia de trabajo estable frente a trabajo temporal

- Tener un trabajo estable: 94%
- Trabajar temporalmente pero continuamente (es decir, enlazar un contrato temporal con otro): 4%
- Trabajar sólo algunas temporadas para dedicar el tiempo restante a mi familia u otras actividades: 2%
- En este momento no lo sabes: 0%

Adecuación del trabajo a su cualificación, según los encuestados

- Adecuados a mi titulación y cualificación: 30%
- Por debajo de mi titulación y conocimientos: 48%
- Unas veces adecuados a mi titulación y conocimientos y, otras veces por debajo: 22%

Valoración de la importancia de los siguientes factores según tiempo trabajado a través de la ETT (en porcentaje):**Tabla 4**

Cobrar lo estipulado					
Importancia ⇒ Tiempo ↓	Nada import. 1	2	3	4	Muy import. 5
Menos de 1 semana	50	0	0	25	25
Entre una semana y un mes	0	10	30	10	50
Entre 1 y 3 meses	0	7	7	7	79
Entre 3 y 6 meses	0	0	7	14	79
Entre 6 meses y 1 año	0	0	14	14	72
Más de un año	0	0	0	0	100

Tabla 5

La oportunidad de desarrollar mis capacidades					
Importancia ⇒ Tiempo ↓	Nada import. 1	2	3	4	Muy import. 5
Menos de 1 semana	50	0	0	0	50
Entre una semana y un mes	0	10	30	20	40
Entre 1 y 3 meses	6	0	7	7	80
Entre 3 y 6 meses	0	0	7	7	86
Entre 6 meses y 1 año	0	14	0	0	86
Más de un año	0	14	15	14	57

Anexo 6 (continuación)

Tabla 6

La oportunidad de aprender cosas nuevas y conocer ambientes diferentes					
Importancia ⇒	Nada import. 1	2	3	4	Muy import. 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	25	25	0	0	50
Entre una semana y un mes	0	0	20	30	50
Entre 1 y 3 meses	6	8	15	15	62
Entre 3 y 6 meses	0	0	7	14	79
Entre 6 meses y 1 año	0	25	0	0	75
Más de un año	0	0	30	30	40

Tabla 7

La oportunidad de transmitir tus conocimientos					
Importancia ⇒	Nada import. 1	2	3	4	Muy import. 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	25	0	0	25	50
Entre una semana y un mes	14	14	0	79	14
Entre 1 y 3 meses	20	30	0	0	50
Entre 3 y 6 meses	0	14	0	14	72
Entre 6 meses y 1 año	0	0	20	30	50
Más de un año	0	20	60	20	0

Tabla 8

Sentir que pertenezco a la empresa en la que trabajo					
Importancia ⇒	Nada import. 1	2	3	4	Muy import. 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	25	0	25	0	50
Entre una semana y un mes	0	0	40	20	40
Entre 1 y 3 meses	12	24	24	0	40
Entre 3 y 6 meses	0	0	8	16	76
Entre 6 meses y 1 año	20	0	20	0	60
Más de un año	20	0	80	0	0

Tabla 9

El elogio de los jefes					
Importancia ⇒	Nada import. 1	2	3	4	Muy import. 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	50	0	0	0	50
Entre una semana y un mes	10	20	30	10	20
Entre 1 y 3 meses	30	15	24	8	23
Entre 3 y 6 meses	7	0	14	43	36
Entre 6 meses y 1 año	0	16	0	32	52
Más de un año	28	14	14	28	16

Tabla 10

El respeto de los compañeros de trabajo					
Importancia ⇒	Nada import. 1	2	3	4	Muy import. 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	50	0	0	0	50
Entre una semana y un mes	0	10	10	20	60
Entre 1 y 3 meses	0	8	24	16	52
Entre 3 y 6 meses	0	0	0	7	93
Entre 6 meses y 1 año	0	14	28	0	58
Más de un año	0	0	28	44	28

Anexo 6 (continuación)

Tabla 11

Ayudar económicamente al sostenimiento de mi familia					
Importancia ⇒ Tiempo ↓	Nada import. 1	2	3	4	Muy import. 5
Menos de 1 semana	25	25	0	0	50
Entre una semana y un mes	0	0	40	30	30
Entre 1 y 3 meses	17	8	8	0	67
Entre 3 y 6 meses	7	0	21	14	58
Entre 6 meses y 1 año	20	0	0	40	40
Más de un año	14	14	28	14	30

Tabla 12

La ayuda recibida por la ETT					
Importancia ⇒ Tiempo ↓	Nada import. 1	2	3	4	Muy import. 5
Menos de 1 semana	50	0	50	0	0
Entre una semana y un mes	0	0	75	0	25
Entre 1 y 3 meses	33	0	0	16	49
Entre 3 y 6 meses	0	0	9	18	73
Entre 6 meses y 1 año	0	0	0	40	60
Más de un año	0	0	0	35	65

Tabla 13

Cobré lo estipulado					
Cumplimiento ⇒ Tiempo ↓	Nunca 1	2	3	4	Siempre 5
Menos de 1 semana	100	0	0	0	0
Entre una semana y un mes	0	0	20	20	60
Entre 1 y 3 meses	0	0	0	15	85
Entre 3 y 6 meses	0	16	8	8	62
Entre 6 meses y 1 año	0	0	0	20	80
Más de un año	0	0	0	10	90

Tabla 14

Pude desarrollar mis capacidades					
Cumplimiento ⇒ Tiempo ↓	Nunca 1	2	3	4	Siempre 5
Menos de 1 semana	50	0	0	50	0
Entre una semana y un mes	40	20	40	0	0
Entre 1 y 3 meses	14	14	44	0	28
Entre 3 y 6 meses	17	25	42	8	8
Entre 6 meses y 1 año	0	20	0	60	20
Más de un año	40	0	40	20	0

Tabla 15

Tuve la oportunidad de aprender cosas nuevas y conocer ambientes diferentes					
Cumplimiento ⇒ Tiempo ↓	Nunca 1	2	3	4	Siempre 5
Menos de 1 semana	50	50	0	0	0
Entre una semana y un mes	0	40	40	20	0
Entre 1 y 3 meses	0	14	14	14	58
Entre 3 y 6 meses	0	17	17	33	33
Entre 6 meses y 1 año	0	0	0	60	40
Más de un año	0	20	60	0	20

Anexo 6 (continuación)

Tabla 16

Tuve oportunidad de transmitir mis conocimientos					
Cumplimiento ⇒	Nunca 1	2	3	4	Siempre 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	100	0	0	0	0
Entre una semana y un mes	75	0	25	0	0
Entre 1 y 3 meses	25	25	0	25	25
Entre 3 y 6 meses	33	50	0	9	8
Entre 6 meses y 1 año	0	50	25	25	0
Más de un año	50	25	25	0	0

Tabla 17

Sentí que pertenecía a la empresa en la que trabajé					
Cumplimiento ⇒	Nunca 1	2	3	4	Siempre 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	50	50	0	0	0
Entre una semana y un mes	60	40	0	0	0
Entre 1 y 3 meses	29	43	28	0	0
Entre 3 y 6 meses	42	17	25	8	8
Entre 6 meses y 1 año	0	40	20	20	20
Más de un año	75	0	25	0	0

Tabla 18

Recibí elogios por mi trabajo bien hecho					
Cumplimiento ⇒	Nunca 1	2	3	4	Siempre 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	0	25	50	25	0
Entre una semana y un mes	20	40	20	20	0
Entre 1 y 3 meses	43	0	29	0	28
Entre 3 y 6 meses	9	16	9	25	41
Entre 6 meses y 1 año	0	0	20	60	20
Más de un año	0	0	60	40	0

Tabla 19

Me respetaron mis compañeros de trabajo					
Cumplimiento ⇒	Nunca 1	2	3	4	Siempre 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	50	0	0	0	50
Entre una semana y un mes	0	0	40	40	20
Entre 1 y 3 meses	14	0	0	0	72
Entre 3 y 6 meses	0	0	23	37	40
Entre 6 meses y 1 año	0	0	0	40	60
Más de un año	0	0	40	20	40

Tabla 20

Pude ayudar económicamente al sostenimiento de mi familia					
Cumplimiento ⇒	Nunca 1	2	3	4	Siempre 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	100	0	0	0	0
Entre una semana y un mes	33	33	34	0	0
Entre 1 y 3 meses	29	29	29	0	13
Entre 3 y 6 meses	9	41	17	25	8
Entre 6 meses y 1 año	40	0	0	20	40
Más de un año	40	0	20	20	20

Anexo 6 (continuación)

Tabla 21

Me sentí acompañado por la empresa de trabajo temporal					
Cumplimiento ⇒	Nunca 1	2	3	4	Siempre 5
Tiempo ↓					
Menos de 1 semana	100	0	0	0	0
Entre una semana y un mes	0	0	75	25	0
Entre 1 y 3 meses	34	16	34	0	16
Entre 3 y 6 meses	10	10	10	20	50
Entre 6 meses y 1 año	0	20	0	60	20
Más de un año	0	20	40	20	20

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
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.
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.

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
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 ventures: 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/338	What is an efficient capital market for a medium-sized company? April 1997	Santomá J. Sebastián A. Suárez J.L.
D/339	La motivación en los trabajadores cedidos a través de una empresa de trabajo temporal. Mayo 1997	Suárez E. Pin J.R. Huertas F. Sánchez E.
D/340	A new way to define the operations in the hotel industry. Mayo 1997	Muñoz-Seca B. Riverola J. Sprague L.
D/341	Liberalización económica y empleo. Mayo 1997	Gual J.
D/342	El liderazgo, clave del éxito de la mejora continua. Mayo 1997	Rodríguez J.M.
D/343	Estudio de la evolución del PIB en España. May 1997	Ariño M.A.
D/344	Gestión del riesgo de tipo de cambio en la empresa. Julio 1997	Faus J. Rahnema A.