

## ANEXO I

### TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA Y CONCLUSIONES INFORMANTE 1

Informante 1. Hombre 25 años, español. Formación Profesional Grado medio y superior agrario. Puesto: operario de máquinas de inyección de plástico. Antigüedad 1 año.

- **¿Qué es lo que más te motiva en tu trabajo?**

–Poder crecer dentro de mis compañeros y crecer dentro de la empresa, tener posibilidades de ascender.

- **¿Qué importancia le das a la relación con tus compañeros de trabajo?**

– Le doy mucha importancia a la relación con mis compañeros, la verdad, si no tengo buena relación con mis compañeros no me siento a gusto en el entorno de trabajo

- **¿Y con tus superiores?**

–Como hasta ahora no he tenido una relación muy cercana, simplemente está el jefe y estás tú, que eres el trabajador. Así que una relación de respeto y poco más.

- **Entonces, ¿el jefe no se considera uno de vosotros?**

–No. Sólo en la cena de empresa

- **¿Consideras que tienes autonomía en tu trabajo?**

–Sí

- **Entonces, ¿Tienes libertad para desempeñar el trabajo a tu manera?**

– Tengo que seguir, unas pautas pero puedes hacerlo de una manera o de otra, siempre buscas la manera de hacerlo de manera más eficiente o más rápida, siempre que hagas el trabajo que hay que hacer. Tienes la autonomía de poder hacer ese mismo trabajo, te enseñan a hacerlo de una manera, pero si tú crees que de otra manera lo puedes hacer mejor lo puedes hacer. Si lo quieres llamar autonomía pues llámalo así.

- **¿Te gustaría tener más autonomía?**

– Sí, más autonomía que la que tengo sí, tampoco puedes extralimitarte mucho.

- **¿Crees que participas o has participado de alguna manera en el establecimiento de objetivos de la empresa?**

– No.

- **• ¿Y consideras que es importante?**

–Sí porque muchas veces aunque un superior sepa que una máquina saca tantas piezas no quiere decir que esas piezas, puedan valer todas, el trabajador es el que esta 8h en la máquina y es el que sabe cómo está funcionando la máquina, si salen bien las piezas, entonces sólo con que pregunten podríamos mejorar, o si nos preguntaran sobre el entorno del puesto, y así poder cambiar cosas que son necesarias. Además son puestos que después de mí, otro ocupa ese mismo puesto como yo lo he dejado, yo creo que el entorno se debería adaptar un poco a cada uno.

- **Entonces, ¿vuestra opinión no se tiene en cuenta? ¿os preguntan si querrías mejorar algo?**

– No, no te lo preguntan, por ejemplo, pedimos que cambiaron las sillas y nos contestaron que ya había dos sillas. Son sillas de madera, duras y pequeñas que no se puede regular la altura ni nada, si tú dices que esta silla te va mal, porque claro, hay gente más alta o más baja, entonces no te va bien siempre o depende la pieza que tengas que hacer pues no te va bien, hay piezas que se hacen de pie y otras sentado, y si vas a estar las 8h sentado por lo menos que estés cómodo, no aguantando como puedes y con dolores de espalda.

- **• ¿Has recibido alguna vez formación sobre motivación laboral, en tus estudios o en el trabajo?**

–Sí, en el grado superior y grado medio sí que recibí algo de formación, respecto a formación y orientación laboral

- **• Y, ¿qué aprendiste?**

–Eso, no se aprende, la motivación no depende de que te enseñen mejor o peor, depende de que vayan bien las cosas, que coincida que estés en el momento oportuno en el lugar adecuado, para que te vaya bien, y que te encuentres a gusto, si estás a gusto con tus compañeros y en el entorno laboral, eso te motiva a que cada día vayas a trabajar y estés más contento independientemente del trabajo que haya que hacer, sea mejor o peor, si estás a gusto por malo que sea el trabajo vas a estar bien.

- **• ¿Desarrolla tu empresa algún programa de motivación para los empleados?**

–No.

- **Y, ¿en otros puestos de trabajo?**

–No, porque es una empresa mediana, que estamos todos juntos, gente de almacén, oficina, jefes, encargados, al final todos estamos juntos. Cada uno desarrolla su trabajo y punto.

- **¿No hay nadie que se preocupe de comprobar si los trabajadores están satisfechos?**

–No.

- **¿Tiene tu empresa algún sistema de recompensa por desempeño o rendimiento?**

–No, la empresa tiene unas estadísticas de producción, referido a la materia prima y el producto acabado, pero en realidad no sale siempre eso, porque hay piezas malas. Lo único, dependiendo del material que gastas hay unas estadísticas que te ponen unas **caritas sonrientes** en la pantalla si entra dentro de los objetivos o una carita triste si está fuera de los objetivos.

- **Si cumplíais los objetivos, ¿teníais alguna recompensa?**

–Bueno, hay como un plus de beneficios anual, pero son como unos 20 € anuales, pero no es nada que te suponga cada mes decir voy a trabajar más para que me compense, no hay trabajo a destajo.

- **¿Dirías que en tu empresa existe una cultura organizacional?**

–No

- **¿Y en otras que hayas trabajado?**

- Tampoco

- **Por ejemplo, ¿notaste que realizaran dinámicas de grupo o contratación por valores?**

–Bueno sí, en otra que estuve trabajando, en DECATHLON, sí que funcionaban así. Te hacen una entrevista y el día que empiezas a trabajar hacen una reunión conjunta con todos la gente que entra nueva y te dicen que los que han sido seleccionado para trabajar es porque han visto unos valores en común que la empresa pide. Luego la motivación ahí es un poco complicada, te venden mucho la moto, todo lo quieren hacer

todo es muy bonito, todo muy súper guay, pero al final tú estás ahí para trabajar, no te pueden vender la moto de intentar motivarte de un manera que no es la adecuada para el trabajo que es.

- **¿Quieres decir que os motivaban más por charlas, en vez de centrarse en el trabajo?**

—Sí, claro, pero la motivación no era la adecuada para ese trabajo, había mucha competitividad entre empleados.

- **¿Te sientes identificado con los valores y objetivos de la organización?**

—En Decthalon los valores eran: responsabilidad, sinceridad, generosidad, seriedad. Sí que me sentía identificado, cuando te contratan sí que te lo crees y te ves identificado, pero yo creo que a cualquiera que le digan eso se lo acaba creyendo. Pero luego al trabajar te das cuenta que la gente no es así, porque ¿qué es ser generoso en un trabajo? Que se te caigan las cosas y et ayuden a recogerlas? Pues sí te van a ayudar, pero si pueden joderte te van a joder igual, porque tú eres su competencia.

- **Entonces, ¿crees que no se hacía realmente una contratación por valores, sino que era más bien para crear un vínculo con la empresa, “Todos pensamos los mismo”?**

—Sí al final era un poco secta, como la política de la empresa es ésta, todos hacemos lo mismo, todo muy bonito, ningún problema si creas un ambiente de buen rollo, pero realmente en el fondo del asunto no es eso. Sí, a primera vista es eso, el primer día de trabajo vi que todo el mundo se saludaba, todo el mundo daba los buenos días, para que todo el mundo esté contento entre a trabajar contento, salga contento, luego claro cuando estuve dentro te dicen que saludar es gratis y si te cruzas con 20 personas tienes que saludar a 20 personas, es algo excesivo, prácticamente te obligaban a que eso fuera así.

- **¿Crees que esto favorecía en algo?**

—Pues no, favorece en que digas menuda tontería. Tú vas a un trabajo y sabes lo que hay que hacer, y sino que te lo expliquen, te gustará más o menos, pero al final no te pueden motivar de que haya buen rollo cuando el ambiente entre compañeros no es

bueno, la gente se escaquea y el trabajo que tienes que hacer tampoco es muy bonito que digamos.

- **Y en este trabajo, ¿qué te hubiera ayudado a estar más motivado?**

-Que no hubiese gente que busca perjudicar. Tú tienes a tu superior, pero dentro de los grupos siempre hay un veterano, que está como infiltrado, en plan de que si haces un comentario fuera de lugar de lo que sea, pues el otro ya se lo está chivando al responsable, luego cada semana tienes que tener una reunión con tu responsable en que le digas las cosas buenas y las cosas malas, y entonces él como tiene información de primera mano, te enfoca la preguntas en plan, “Voy a por ti”, para ver qué dices, si puede solucionarlo de laguna manera pues quizás lo hago, pero si no le caes bien, no te renuevan el contrato y ya está.

- **Entonces, Te afectaba más a tu motivación la relación con los compañeros y sus comportamientos, que el tipo de trabajo en sí o las condiciones en que lo desarrollabas?**

—Sí, el trabajo es el trabajo, habrá días mejores o peores, pero con la gente es un problema, porque si estás en un trabajo en equipo donde la gente es trabajadora, responsable, que sus valores realmente son como los tuyos, y compenetran contigo, pues genial, pero si ya te meten a uno que sabes que no trabaja y que intenta escaquearse...

- **Y en la empresa en la que estás actualmente, ¿los valores no los conoces?**

—Ahí, la cuestión es que seas responsable para ir a trabajar, que no falles ningún día y que lo que te manden lo hagas.

- **Y en esta empresa, ¿te sientes comprometido con sus objetivos, lo sientes como tuyos propios?**

—Sí, algunas veces sí, yo por ejemplo me compenetro muy bien con la gente mayor, si me pico con una persona mayor, yo le digo pues esto se hace rápido no pasa nada, que se puede hacer, tal, hay un tipo de competición, entonces dices si tu sacas 40 piezas, yo saco 45, entonces los demás me dicen que no hacen falta sacarlo a 45 con 40 vale, y yo digo, que no hombre vamos a hacer un poco más que vean que va bien el

trabajo. Si se crea un buen rollo, hace que te apetezca ir a trabajar, entonces sí parece que la empresa sea como tuya.

- **¿Qué te motivaría más un aumento de salario o un aumento de salario acompañado de un incremento de la trascendencia de tus funciones en la organización?**
  - A mí me motivaría más un aumento de salario acompañado de un aumento en la importancia de mis funciones.
- **Entre los siguientes aspectos: seguridad del puesto de trabajo, trabajo desafiantes, vacaciones pagadas, relaciones con el supervisor, reputación de la organización como buena empleadora, oportunidades de desarrollo profesional, oportunidades de desarrollo y aprendizaje, confianza en el líder, tiempo de desplazamiento al trabajo, estrés laboral limitado/controlado, salario y otros; ordena hasta 7 de mayor a menor importancia a la hora de atraerte a un puesto de trabajo.**
  1. tiempo de desplazamiento al trabajo
  2. salario
  3. oportunidad de desarrollo profesional
  4. seguridad en el puesto de trabajo
  5. estrés limitado
  6. oportunidad de desarrollo y aprendizaje
  7. otros.
  15. Entre los aspectos citados en el punto anterior ordena hasta 7 de mayor a menor importancia a la hora de retenerte en un puesto de trabajo

#### → CONCLUSIONES INFORMANTE N° 1

El informante número 1 afirma que lo que más le motiva en el trabajo es la posibilidad de ascender y crecer en la empresa, a lo largo de toda la entrevista recalca la importancia que tiene para él la relación con sus compañeros de trabajo, remarcando en varias ocasiones que este factor es mucho más determinante en su motivación que el tipo de trabajo y las condiciones del mismo. Le da gran importancia a las relaciones

informales que se crean en el empresa, y no tanta a la relación con sus superiores, opina que no tienen en cuenta la opinión de los trabajadores, pudiendo ésta ayudar a mejorar el trabajo u objetivos.

Este informante en la empresa en la que actualmente está trabajando, no se siente siempre comprometido con los objetivos de ésta, no existiendo en ésta un sistema de incentivos salariales.

Respecto a la cultura empresarial, asegura que en la actual empresa no conoce si existe cultura o sus valores, lo que valoran es cumplir con el trabajo. Sobre anteriores experiencias laborales, sí que trabajó en una empresa, cuya contratación se basó en valores, valores con los que se sentía identificado, en cambio cree que estos valores empresariales no encajaban con la práctica. Y que los programas de motivación que se llevaban a cabo no estaban bien enfocados, lo que menos le gustaba de esa empresa era el mal ambiente laboral entre compañeros.

Respecto a los aspectos que más le atraía de un puesto de trabajo y valoraba para quedarse en él en orden de mayor a menos importancia son los siguientes:

1. tiempo de desplazamiento al trabajo
2. salario
3. oportunidad de desarrollo profesional
4. seguridad en el puesto de trabajo
5. estrés limitado
6. oportunidad de desarrollo y aprendizaje
7. otros.

Dentro de los aspectos que establece el estudio Towers Watson no se encuentra la relación con los compañeros, aspecto al que da mucha importancia este sujeto.

## ANEXO II

### TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA Y CONCLUSIONES INFORMANTE 2

Informante 2. Hombre 21 años, estadounidense. Estudia gestión y marketing y negocios internacionales. Puesto: Servicio al cliente y ventas en First National Bank of Omaha durante 2 años.<sup>1</sup>

- **¿Qué es lo que más te motiva en tu trabajo?**

–Yo creo que en mi trabajo, tener líderes adecuados que trabajen a tu lado, me motiva ver que hay gente que tiene un estatus más alto pero aun así están dispuestos a hacer el trabajo que yo hago y me hacen ver que es importante.

- **¿Y tienes buenos líderes en tu trabajo?**

–Hmm teníamos una mal líder y ahora podemos decir que tenemos un buen líder.

- **¿Qué pasó?**

–La echaron (risas)

- **¿Tenéis algo como programas de formación para líderes?**

–Sí, tienen talleres normalmente una vez al mes van juntos con todo el resto de la dirección y tienen charlas, básicamente días de educación basados en enseñarles a motivar mejor a sus empleados y crear un buen ambiente de trabajo.

- **¿Consideras que tienes autonomía en tu trabajo?**

–Con nuestro último manager no teníamos nada de autonomía, cada pequeña cosa teníamos que preguntar puedo hacer esto o lo otro? Ahora con el nuevo manager las cosas van mucho más fluidas porque básicamente sabemos nuestro trabajo y sabemos que podemos hacer y bueno en cosas con circunstancias extraordinarias debemos preguntar pero en general tenemos autonomía en el trabajo, podemos tomar nuestras propias decisiones sobre cómo manejar una situación.

- **¿Y qué te gusta más?**

–Absolutamente lo de ahora

---

<sup>1</sup> La entrevista se realizó en inglés, aquí presentamos la transcripción traducida y adaptada al español realizada por nosotros.

- **¿Aparte de para los managers, tiene el banco otros programas de formación como los talleres que me has dicho?**

–Depende del trabajo, unos trabajos tienen días de formación, estos talleres, como los de banca personal en los que se enseña sobre el producto, cómo venderlo mejor, o trabajar mejor con tus compañeros de equipo. Son una o 2 veces al cuatrimestre. Además tenemos formación online que es continua, y la debes hacer. Así que siempre estás aprendiendo más sobre el producto, sobre cómo hablar con los clientes, crear una mejor relación cliente-empleado.

- **¿Y algo relacionado con la parte emocional?**

–Bueno eso depende mucho del manager que tengas, en nuestra sucursal no tenemos mucho de eso, cosas como coaching personal o hacer un mejor líder de ti mismo aunque no estés en una posición de liderazgo en estos momentos. Esto creo que podría ser importante.

- **¿Durante tus estudios o vida laboral que tipo de formación sobre motivación en el trabajo has recibido?**

–Bueno en la carrera hemos tenido clases sobre recursos humanos, sobre liderazgo y en las clases de liderazgo hay siempre un tema principal que es la motivación y como conectar con tus empleados para motivarlos en lugar de sólo poner dinero como incentivo.

- **¿Cómo es tu relación con tus compañeros y qué importancia tiene para ti?**

–Tenemos un equipo en mi sucursal que se compone de 18 empleados así que no es una cantidad enorme de gente, e interactuamos cada día y somos como una familia básicamente. Hablamos regularmente dentro y fuera del trabajo. Nos motivamos entre nosotros, si vemos algo en que podemos mejorar lo decimos, puedes dar consejos sin recibir reacciones negativas, nos conocemos muy bien y tenemos tiempo para relacionarnos. Y ahora tenemos muy buena relación con nuestros líderes en nuestra sucursal también. Nuestro manager sabe sobre nuestras vidas personales, se preocupa por nuestros objetivos de futuro y como estamos ahora mismo en nuestra carrera. Habla de todo y hace evidente que está interesado en todos y cada uno de los empleados.

- **¿Qué sabes de la cultura corporativa del banco?**

–Bueno especialmente cuando empiezas a trabajar ahí, tenemos básicamente un día de orientación, parte de él trata sobre cultura corporativa y hablar de cómo el banco está orientado al cliente y también al cuidado de sus empleados y te lo transmiten.

- **¿Y esto fue el primer día?**

–Sí, antes de empezar a trabajar es este día. Tienen un libro sobre la cultura y la historia del banco y como el banco se desarrolla. Después no lo ves de manera obvia, no es que te lo estén contando cada día si no que puedes reconocer fácilmente la cultura de la organización trabajando con tus compañeros o lo ves en la dirección de otras sucursales o en el banco en general puedes ver cómo está integrada a todos los niveles.

- **¿Dirías que se impone la cultura o se va integrando?**

–Viene con el tiempo creo yo, este banco empezó sobre 1870 así que es un negocio muy viejo, y creo que especialmente en los últimos 20 años ellos han cambiado hacia lo que son ahora y creo que han mejorado mucho y la cultura creo que la puedes ver totalmente. Puedes verla si hablas con nuestros clientes que conocen la cultura que tenemos y eso es muy importante.

- **¿Existen dinámicas de grupo o reuniones fuera del trabajo, como ir a jugar airsoft, excursiones, comidas etc.?**

–Hacemos quedadas, por ejemplo ir con algunos compañeros a comer fuera y además una vez al cuatrimestre tenemos una noche en la que salimos juntos a tomar algo quizás tenemos algún tipo de evento que no está relacionado con el trabajo.

- **¿Pero no lo promueve el banco?**

–No lo promueve el banco, es algo que quizás nuestro manager u otro compañero propone y lo hacemos.

- **¿Y hay conexiones para estas cosas entre distintas sucursales?**

–Realmente no, las únicas relaciones que hay son básicamente competiciones (risas).

- **¿Dirías que las otras sucursales trabajan bien también?**

–En su mayor parte sí, sí.

- **Cuando te contrataron, ¿crees que tuviste un reclutamiento por valores?**

–Creo que básicamente en mi entrevista la mayoría de las preguntas que se me hicieron fueron qué valores tenía o sobre aspectos sobre mí más allá de mis estudios, mis características que me destacarían sobre otra gente y por qué pensaba que sería un buen añadido para este trabajo.

- **¿Trabajas con incentivos?**

–Bueno realmente son comisiones, tengo un salario base y luego unos objetivos establecidos y si alcanzas el 100% de los objetivos obtienes cierto nivel de bonus si alcanzas el 125% aún obtienes más bonus. Y así de 25% en 25% sobre tu objetivo. No es una mayoría, suele ser el 10 o el 20% de mi paga.

- **¿Y participas en el establecimiento de objetivos?**

–Los establece el líder, el manager de nuestra sucursal, y el colabora con el director ejecutivo y los establecen dependiendo de nuestra historia, de la cantidad de tráfico de clientes que tenemos y lo que les gustaría que fuera.

- **¿Tenéis un sistema de feedback?**

–Sí, una vez al año hacemos una valoración básicamente de la dirección y el banco en general, anónimamente aunque se sabe que es de cada sucursal. Además hay un sistema de sugerencias a través de un buzón, y esto se puede usar todos los días del año.

- **¿Y quién lee estas cosas?**

–Va a nuestros managers y a la dirección fuera de la sucursal, pero hay 5000 empleados así que primero lo ven nuestros managers.

- **¿Hay algún programa de desarrollo profesional, crecimiento etc.?**

–El banco tiene un programa de grado y master para sus empleados que estén estudiando algo relacionado con su trabajo en el banco, pagan hasta 6000 dólares al año para tu educación, pero después de eso tienes que trabajar para ellos durante 5 años o

devolver el dinero. No es muy importante para mí porque no planeaba seguir trabajando y viviendo en Omaha en los meses siguientes.

- **¿Y qué me dices de oportunidades de carrera, qué importancia le das a esto?**

–Lo considero muy importante y en el banco tenemos un muy buen sistema en el que siempre se comunican las vacantes que van a surgir para cubrirlas con trabajadores del banco antes de buscar fuera. Nuestro manager actual es muy bueno en motivarte para presentarte a estos nuevos puestos y te ayuda y pregunta si tienes dudas sobre ciertos aspectos, quiere que tengas éxito en el banco y no quedarte en una posición. Incluso si sabe que eres valioso ahí para él, te presenta la oportunidad, y creo que esto como líder es muy importante, que veas que quiere que mejores tu vida y tu carrera.

- **¿Qué te motivaría más un aumento de salario o un aumento de salario más más responsabilidad?**

–La segunda. Siento que si me dan más responsabilidad es que creen que puedo manejar las que ya tengo perfectamente y el hecho de que me den más es que confían en lo que hago y por esa razón me motivaría más a mí mismo para ver qué puedo hacer las cosas. Pensaría que si no pudiera, no me habrían dado esa responsabilidad.

- **¿Puedes volverme a decir después de todo que es lo que más te motiva en el trabajo?**

–Como he dicho antes, el tener un buen líder que trabaje a mi lado porque eso me demuestra que lo que hago es suficientemente importante para que él lo haga. Además de eso ver satisfacción en los clientes con los que he trabajado y ver como muchos de ellos cuando vienen al banco piden que los vuelva a atender yo.

- **Entre los siguientes aspectos: seguridad del puesto de trabajo, trabajo desafiante, vacaciones pagadas, relaciones con el supervisor/confianza en el líder, reputación de la organización como buena empleadora, oportunidades de desarrollo profesional, oportunidades de desarrollo y aprendizaje, confianza en el líder, tiempo de desplazamiento al trabajo, estrés laboral limitado/controlado, salario y otros; ordena hasta 7 de mayor a menor importancia a la hora de atraerte a un puesto de trabajo.**

1. Relación con el supervisor y confianza en el líder.

2. Trabajo desafiante
3. Salario
4. Oportunidades de desarrollo profesional
5. Trabajo estable
6. Relación con los compañeros
7. Vacaciones, tiempo libre pagado.

## → CONCLUSIONES INFORMANTE N° 2

Al informante número 2 lo que más le motiva es tener buenos líderes, con buenos líderes se refiere a que a pesar de tener un estatus más alto estén dispuestos a hacer su mismo trabajo. Nos cuenta que los líderes de su empresa tienen talleres sobre cómo motivar a los empleados y crear un buen ambiente de trabajo.

Seguido de tener un buen líder, lo que más le motiva es “*ver la satisfacción en los clientes con los que he trabajo y ver como muchos de ellos cuando vienen al banco piden que los vuelva a atender yo*”. Por lo tanto una motivación intrínseca.

Valora mucho tener autonomía en el trabajo, dice que su último superior no les daba nada de autonomía, en cambio con el actual se sienten más cómodos, ya que pueden tomar sus propias decisiones.

La formación que ha recibido sobre motivación laboral y coaching ha sido en sus estudios, considera que sería importante tener este tipo de formación en su trabajo para poder dar lo mejor de sí mismo.

La relación con sus compañeros y con el actual líder es muy buena “*Nos motivamos entre nosotros, si vemos algo en que podemos mejorar lo decimos, puedes dar consejos sin recibir reacciones negativas, nos conocemos muy bien y tenemos tiempo para relacionarnos. Y ahora tenemos muy buena relación con nuestros líderes en nuestra sucursal también*”. Realizan actividades fuera del ámbito de trabajo, lo cual ayuda a que se cree una relación e confianza.

Valora a su manager porque se preocupa por nuestros objetivos de futuro y su estado actual, además dice que él conoce personalmente, no sólo en el ámbito profesional.

Respecto a la cultura de la organización se siente identificado con ella, afirma que se lleva a la práctica y que está integrada en todos los niveles “*puedes reconocer*

*fácilmente la cultura de la organización trabajando con tus compañeros o lo ves en la dirección de otras sucursales o en el banco en general puedes ver cómo está integrada a todos los niveles”*

El informante 2 valora más un aumento de sueldo ligado a un incremento de responsabilidad, lo percibe como una muestra de confianza por parte de la empresa en el trabajo que desempeña.

Sobre los aspectos que más le atraen de un puesto de trabajo y valora para quedarse en él en orden de mayor a menos importancia son los siguientes:

1. Relación con el supervisor y confianza en el líder.
2. Trabajo desafiante
3. Salario
4. Oportunidades de desarrollo profesional
5. Trabajo estable
6. Relación con los compañeros
7. Vacaciones, tiempo libre pagado.

No nombra la relación con los compañeros, sin embargo a lo largo de la entrevista nos ha demostrado que la buena relación con sus compañeros incrementa su motivación.

## ANEXO III

### TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA Y CONCLUSIONES INFORMANTE 3

Informante 3. Mujer, 23 años, española. Estudiante de 4º de RR.LL. y RR.HH. Puesto: vendedora sección montaña y misionada de seguridad en tienda de Decathlon Puerto Venecia durante 8 meses.

- **¿Qué es lo que más te motiva en tu trabajo?**

—La verdad es que lo que más me gusta es la atención al cliente y poder demostrarles que tú tienes conocimiento de los productos y que eres la persona idónea para aconsejarles sobre las dudas que ellos tengan etc.

- **¿Es decir las funciones de tu puesto y sentirte autorrealizada?**

—También, porque Decathlon lo que hace es que ellos como que te sueltan, los primeros meses te estás formando un poco como va toda la sección y cómo manejarte, y una vez ya coges un poco de confianza en tu trabajo ya te dejan que te marques tus propias metas y objetivos dentro del trabajo.

- **Entonces, ¿Consideras que tienes autonomía?**

—Sí, es un trabajo muy autónomo, en el que tú te estableces las líneas de trabajo, por ejemplo yo estoy ahora con la misión de seguridad en tienda, o por ejemplo me encargo del comercio dentro de la sección de montaña, por ejemplo yo en esto guío, luego hay otros compañeros pues que se dedican más a la venta online, otros que se dedican más específicamente a la atención al cliente, los servicios que ofrecemos etc.

- **¿Consideras la autonomía un factor motivador e importante?**

—Sí, es uno de los puntos principales con los que trabaja Decathlon

- **Respecto a tus compañeros de trabajo: ¿le das mucha importancia tu relación con ellos?**

—Sí, Creo que es necesario que te lleves bien con los compañeros, además el equipo de indefinidos somos los que tenemos que demostrar a los definidos que tenemos confianza plena en ellos para que ellos puedan desarrollarse, si no se estancan y no avanzan.

- **• ¿Y consideras importante la relación con tus superiores?**

–Sí que considero que es importante, nosotros... otras secciones no sé cómo funcionan, pero nosotros en la sección de montaña, nuestra responsable lo que sí que hace es marcarnos unas pautas al principio de mes y desaparece un poco, ósea está pendiente de nosotros pero tiene total confianza en todo el equipo para que nosotros seamos los objetivos que ella quiere desde el principio de mes. Sí que es una relación importante porque puedes contar con ella en cualquier momento cualquier duda o lo que sea, pero es eso: que tiene muy presente la autonomía y hacer que nos desarrollemos nosotros mismos.

- **• ¿Cómo valoras esta relación con tus superiores?**

–Sí es algo importante porque por ejemplo en mi anterior experiencia en el departamento de recursos humanos en Yudigar la relación que yo tenía con los superiores también era muy buena y considero que sí que tiene que haber un clima de confianza entre ambos porque si no yo por ejemplo no iría motivada a trabajar si el responsable no mostrara confianza en mí.

- **• ¿Y si tuvieras que poner en una balanza la relación con los compañeros sin contar a tus superiores y la relación con tus superiores, qué es lo que más te tiraría a la hora de valorar un puesto de trabajo?**

–La relación con los compañeros.

- **• Respecto a los objetivos de la empresa: ¿participas en su establecimiento?**

–Sí, os voy a contar porque esto paso hace nada, un mes, en Decathlon lo que hacen es que cada 2 años lanzan unos ejes estratégicos por los que se dirige la organización, entonces el mes pasado nos reunimos todo el equipo de indefinidos de la tienda, hicimos una jornada fuera de Zaragoza, nos fuimos a un pueblo hicimos, una yincana... y luego estuvimos trabajando sobre los nuevos ejes que queríamos tener dentro de la empresa, y justo ayer de 8 a 10 de la mañana hicieron el nuevo lanzamiento, conocimos cuáles eran los ejes del trabajo para estos 2 próximos años, entonces lo que se quiere con esos ejes es que tienes 4 objetivos y tú puedes elegir 2 o 3 de ellos entre los que tú establecer unas misiones dentro de tienda para conseguir que esos ejes se cumplan.

- **• ¿Y consideras importante que los trabajadores participen en el establecimiento de objetivos de la empresa?**

–Considero que sí porque es una herramienta más de motivación a los trabajadores, mejor que si te pactan ellos ya unos ejes que tú tienes que trabajar. Participamos todos como si fuéramos un equipo.

- **• ¿Ósea que en estos procesos participan todos los trabajadores de Decathlon?**

–Los indefinidos.

- **• Seguimos, ¿qué te motivaría más: un aumento de salario, o un aumento de salario ligado a un incremento de tus funciones o de la importancia de tu tarea en la empresa?**

–Pues a ver, para mí mi trabajo es adecuado, pero sé de otros compañeros que sí que llevan más tiempo en la empresa que un poco sí que se quejan de que ellos están haciendo más funciones que los que acabamos de entrar. Entonces a lo mejor sí que vería más un aumento de salario ligado a un incremento de las funciones. Porque tú empiezas a trabajar unas cosas pero conforme va pasando el tiempo puedes ir cogiendo de un lado o de otro e ir ampliando tus funciones.

- **• ¿Y no sube el salario de forma acorde?**

–No de momento no, se mantiene.

- **• De todas maneras, ¿el aumento de funciones sin aumento de salario te motiva?**

–Sí, si consigues dar abasto con todo, es una carga de trabajo que al final tienes que desechar unas cosas u otras.

- **• ¿Qué formación sobre motivación laboral has recibido en tus estudios? Estudias RR.LL. y RR.HH**

–Eh... es que hemos dado muy poco, en primero cuando vimos algo de psicología del trabajo y poco más...

- **Igual en economía laboral sobre las preferencias de acuerdo a la renta para buscar trabajo o no...**

–Ah, sí... pero poco más.

- **Bueno y dentro de Decathlon, o en tu experiencia laboral en general, que has aprendido de motivación, crees que es algo que se tiene en cuenta, que se trata...**

–Yo creo que sí que se tiene en cuenta, es lo que os he dicho, los responsables realmente lo que buscan es tener un equipo motivado porque si no tienes un equipo motivado no van a hacer las tareas que tú quieras que hagan, entonces los responsables confían en el equipo de indefinidos y el equipo de indefinidos somos los que tenemos que motivar a las nuevas integraciones, enseñarles y yo por ejemplo es uno de los objetivos que me he propuesto para este año: que todas las nuevas integraciones del equipo de montaña, no quiero que vengan a trabajar porque estoy en un trabajo me va a dar un salario al final de mes, sino que quiero que comprenda por qué me gusta a mí y el trabajo y cómo yo puedo hacerles llegar como ver ese trabajo para que vengan motivados a trabajar y no lo vean como un simple ingreso.

- **¿Y tienes en Decathlon un equipo, un departamento o un tiempo disponible para ti, para gestionar estos temas?**

–Eh, no, (risas) eso en tu casa, dándole vueltas a la cabeza.

- **¿Y Decathlon qué dedica, es decir, si a ti no se te ocurriera, si no tuvieras esa motivación propia, qué hace Decathlon para motivar a los trabajadores?**

–A ver, es que dentro de Decathlon, como os he dicho, tienes distintas misiones a nivel tienda en las que tú puedes participar, y luego dentro de los misionados a nivel tienda, tiene unos misionados a nivel secciones, por ejemplo semanas del deporte, microeventos sobre cada sección de deportes de la tienda. También hacen eventos más grandes como decabike, el ponyday, para hípica, la venta plus, que te pones objetivos, entonces la persona responsable del misionado en tienda lo que tiene que hacer es motivar a los misionados de las secciones, y los misionados de las secciones motivar a toda su sección, entonces con eso sí que trabajan un poco la motivación.

- **Entonces no es sólo algo personalmente tuyo.**

– Depende, hay unos objetivos, los ejes, que sí que puedes estar motivando pero por ejemplo yo lo que quiero que es motivar a mis compañeros, eso no lo trabaja la empresa, es decir la empresa trabaja según los ejes.

- **¿Y no hay días, jornadas, seminarios, que os reúnan en un aula, un espacio y hagáis formación?**

– Hmm no, lo que hacemos es que 2 veces al año se hace un balance semestral, que lo que se hace es contar como ha ido Decathlon Puerto Venecia en esos 6 meses, lo que hemos conseguido, lo que hay que trabajar etc. Y luego lo que sí que hacen es invitarnos a comer a todos y hacer una actividad. Además por ejemplo cada 3 meses cada sección tiene las reuniones colectivas, que es lo mismo que el balance pero en pequeño para la sección. Ellos te dicen cómo ha ido montaña en los últimos 3 meses, cuáles van a ser los ejes a trabajar en los próximos 3 meses y también nos solemos juntar y hacer una actividad.

- **¿Y recogen feedback sobre que pensáis que podríais mejorar etc.?**

– Sí, sí, y luego lo compartimos con todos los compañeros.

- **Ósea que crees que por una parte os hacen participes de los objetivos y además tienen en cuenta vuestra opinión para saber cómo podéis contribuir a esos objetivos, cómo mejorarlos, como trabajarlos...**

– Así es. Además aparte de las reuniones colectivas una vez al mes tenemos una entrevista individual con el responsable en la que tú cuando ya te has marcado los ejes te dice los que has cumplido, lo que tienes que trabajar un poco más, y siempre te pide que te pongas algo más que el mes anterior no lo tenías o que ya lo has cumplido el mes anterior y entonces para el mes siguiente se va a cambiar y a trabajar otra cosa. Entonces siempre hay mucho feedback con los responsables.

- **¿Dirías pues que en la empresa existe una cultura empresarial definida?**

– Sí, sí claro, eso es. Creo que lo de los ejes cada 2 años es de cada tienda, por ejemplo Decathlon Puerto Venecia o Decathlon Plaza trabaja sus propios ejes. Pero además a nivel nacional, está el lanzamiento de los ejes globales, cada 10 años. No

suelen variar mucho, suelen ser siempre parecidos, por ejemplo: algo destinado al cliente, a los propios trabajadores, al reciclaje, y algo destinado a los ciudadanos.

- **• ¿Cómo gestiona Decathlon esa cultura, aunque repitamos cosas ya dichas?**

–Por ejemplo una vez te han contratado hay unas jornadas de integración, que no suelen ser individuales, se suele esperar a que distintas secciones hayan contratado a 3 o 4 personas, y se les explica toda la cultura de Decathlon, se les integra en tienda, explicándoles cómo funciona todo, prevención etc.

- **• ¿Y tú crees que hacen una contratación por valores?**

–Yo por lo que sé, que alguna vez he presenciado con mi jefa alguna entrevista, ella no se fija en los estudios, se basa en las personas, por ejemplo si necesita una persona que aporte felicidad y alegría al equipo porque últimamente están un poco más flojos o lo que sea. Ósea se centra más en lo que aporta la persona más que en los estudios.

- **• ¿Dirías que te sientes identificada con los valores y objetivos de Decathlon?**

–Sí, y pienso que es una de las mejores empresas que he conocido para trabajar. Porque no te ponen un límite del estilo te vas a quedar en un número y ya está, si no que tienen un programa de promoción interna a través del cual puedes ir subiendo. Dentro de la página web de Decathlon hay una sección que se llama joboffers.decathlon.com que es para trabajadores que ya están dentro de Decathlon y siempre salen nuevas vacantes, por ejemplo buscan un responsable de tienda en Alicante o buscamos diseñadores gráficos... Entonces dentro de Decathlon puedes empezar como vendedor y luego ir subiendo, ya no siempre como responsable y luego director de tienda pero a lo mejor si te quieres ir más para diseñador gráfico porque tienes esa formación... puedes ir solicitando nuevos empleos.

- **• Ósea que existe un programa de desarrollo profesional. Y respecto a formación, sabemos que tú ahora te vas a Madrid...**

–Sí por parte de la empresa que corre con todos los gastos, voy a Madrid a una formación en Seguridad porque he sido la misionada elegida para llevar la seguridad de la tienda. Han buscado la formación más próxima que había y consistirá en una semana 30h de formación. Luego aparte, cuando uno entra a trabajar en Decathlon tenemos una plataforma de formación online, que sí que se pone como requisito usar el primer mes,

porque entrar a trabajar y no conocerte el producto es algo que...no. Por ejemplo mi responsable lo pone como meta: en un mes tienes que tener toda la formación de montaña, escalada y nieve hecha.

- **Respecto a la cultura: ¿la notas presente a la hora de trabajar?**

–Yo creo que sí, el venir a trabajar contento es una de las frases más importantes que tiene Decathlon y es algo que sí que se cumple todos los días por ejemplo.

- **¿Y a la hora de motivarte para ir a trabajar lo consideras importante?**

–Sí, yo creo que todos vamos motivados a trabajar menos quizás las nuevas incorporaciones o a lo mejor los que llevan ya mucho tiempo que ven que no pueden avanzar hacia arriba, a lo mejor sí que vienen un poco más descontentos a trabajar. Yo lo que quiero hacer es que no se sientan mal y disfruten dentro de la empresa.

- **Has dicho que los que ya lleváis tiempo tenéis a vuestro cargo a los nuevos.**

–Sí mira, te explico por ejemplo: la sección de montaña, es muy grande, entonces tenemos diferentes familias, entonces cada indefinido somos, lo llamamos, como madrinas y padrinos, por ejemplo yo soy la madrina de la sección textil nieve hombre. Yo a mí cargo tengo a 2 chicas definidas y yo lo que hago es enseñarles cómo se trabaja el lineal, darles una formación más específica de ese pasillo, qué es lo que tendría que hacerse todas las semanas y así lo hacen cada sección.

- **¿Y hacéis quedadas fuera del trabajo? ¿Dinámicas de grupo?**

–Sí, ayer por ejemplo nos fuimos a jugar al Lasertag, solemos hacer cosas, hemos ido al Pirinéo también, siempre buscando el deporte, vías ferratas, montaña...

- **¿Eso es iniciativa vuestra o lo promueve Decathlon?**

–Eso surge del equipo, pues a lo mejor a uno le apetece irse al rocódromo y pregunta si se quiere apuntar alguien, y casi siempre vamos la mitad del equipo. Decathlon una vez al mes hace una actividad para que se apunte todo el que quiera, normalmente es un compañero de montaña el que organiza estas salidas, pero luego por ejemplo hay 2 chicos nuevos de running que todos los miércoles hacen salidas para ir a correr.

- **¿Y tú crees que este tipo de actividades se llevan dentro de Decathlon en otros puestos?**

–Eh... ¿por ejemplo si lo hacen en el almacén?... no lo sé.

- **Ahora queremos que nos ordenes según el valor que le das a la hora de quedarte en un trabajo los siguientes aspectos.**

1- Oportunidad de desarrollo profesional, desarrollo y aprendizaje.

2- Trabajo desafiante.

3-Seguridad del puesto de trabajo, la pongo más abajo porque considero que si tu trabajas bien la seguridad del puesto de trabajo la consigues.

4- La relación con compañeros así como con el supervisor.

5- La confianza en el líder

6- Estrés laboral limitado o controlado.

- **No has mencionado el salario...**

–Es que a mí el salario... Hombre igual es que ahora por ejemplo no necesito el salario tanto, no quiero formar una familia etc. Sí que conozco casos de gente que trabaja en Decathlon que se preocupan más por el salario y otros que no. También depende de las horas que hagas... siempre se nos dice que si queremos hacer más horas las pidamos.

## → CONCLUSIONES INFORMANTE N° 3

El informante número 3 tiene una motivación intrínseca, afirma que lo que más le motiva es la atención al cliente y poder demostrarles que tiene conocimiento de los productos y que es la persona idónea para aconsejarles. También le da mucho valor a la relación con sus compañeros y sus superiores, recalca que hay un ambiente de confianza entre los compañeros, sobre todo entre el grupo de indefinidos, dice que los indefinidos tienen que confiar en los definidos para que así puedan desarrollarse profesionalmente.

Nos cuenta que la relación con sus superiores es buena, les marcan el camino y los objetivos que deben seguir, pero tienen autonomía a la hora de realizar su trabajo y organizarse. Recalca que es uno de los principales puntos de Decathlon.

Cree que el clima de confianza entre superiores y subordinados es muy importante “*considero que sí que tiene que haber un clima de confianza entre ambos porque si no yo por ejemplo no iría motivada a trabajar si el responsable no mostrara confianza en mí.*”

Aun así considera más importante tener buena relación con sus compañeros.

Respecto a la participación en los objetivos empresariales, cree que sí que es partícipe, nos cuenta que los trabajadores indefinidos hacen jornadas fuera de Zaragoza dos veces al año para conocer los ejes de trabajo de los próximos dos años. De los objetivos establecidos les dan la opción de elegir 2 o 3 y establecer así unas misiones en tu puesto para conseguir que se cumplan. *Considera que ser partícipe en los objetivos es una herramienta más de motivación a los trabajadores.*

Nos cuenta que uno de sus objetivos profesionales de este año es es “*que todas las nuevas integraciones del equipo de montaña comprenda por qué me gusta a mí el trabajo y cómo yo puedo hacerles llegar como ver ese trabajo para que vengan motivados a trabajar y no lo vean como un simple ingreso.*”

Afirma que Decathlon tiene una cultura definida y cuando te incorporas a la empresa realizan jornadas de integración para explicar su cultura corporativa. Dice que se siente identificada con los valores de la empresa y además añade “*pienso que es una de las mejores empresas que he conocido para trabajar. Porque no te ponen un límite del estilo te vas a quedar en un número y ya está, si no que tienen un programa de promoción interna a través del cual puedes ir subiendo*”

Nota la cultura presente en su día a día “*venir a trabajar contento es una de las frases más importantes que tiene Decathlon y es algo que sí que se cumple todos los días*”.

En su sección también realizan actividades fuera del trabajo, siempre relacionadas con el deporte, esto es una manera de crear confianza en el grupo y mejorar la relación entre compañeros.

Respecto a los aspectos que más le atraía de un puesto de trabajo y valoraba para quedarse en él en orden de mayor a menos importancia son los siguientes:

- 1- Oportunidad de desarrollo profesional, desarrollo y aprendizaje.
- 2- Trabajo desafiante.
- 3-Seguridad del puesto de trabajo, la pongo más abajo porque considero que si tu trabajas bien la seguridad del puesto de trabajo la consigues.
- 4- La relación con compañeros así como con el supervisor.
- 5- La confianza en el líder
- 6- Estrés laboral limitado o controlado.

El sujeto 3 no menciona el salario como aspecto importante. Mientras que el estudio de Towers Watson lo sitúan como el primer factor de atracción y retención de un puesto.

## ANEXO IV

### TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA Y CONCLUSIONES INFORMANTE 4

Informante 4. Hombre, 24 años, español. Puesto: Gestión de incidencias y pedidos en Vodafone. Anteriormente teleoperador del departamento de portabilidad móvil de la misma empresa. Tiempo completo. Formación: Bachillerato.

- **¿Qué es lo que más te motiva en un trabajo?**

–Un objetivo

- **¿Y dentro de tu empresa tienes claro tu objetivo, funcionas por objetivos?**

–Si claro

- **¿Y estos objetivos quién los establece?**

–Hombre, ¿tienes unos objetivos de empresa y unos personales, no?

- **¿Entonces por una parte tú te pones tus propios objetivos?**

– Sí, claro

- **¿Y en cuanto a los objetivos de la empresa eres de alguna manera partícipe en su establecimiento?**

–Hombre a veces son muy desmedidos...

- **Son desmedidos, pero quiero decir, ¿tú participas en el establecimiento de objetivos?**

–No, la empresa no recurre a los trabajadores a la hora de establecer los objetivos.

- **¿Y cómo haces para motivarte?**

– ¿Qué es lo que me hace ir todos los días?

- **Sí.**

–El motivo por el que voy al trabajo... vivir todos los días... tener un salario

- **¿Podemos decir que es más importante el salario que los objetivos?**

– Por supuesto, ¿pero no tiene nada que ver no?

- **¿Entiendo entonces que trabajas más motivado si tienes unos objetivos claros? Pero lo que más valoras es el salario.**

–Exacto. ¿Nadie va a trabajar por amor al arte no?

- **¿Te motivaría más un aumento de salario o un aumento de salario acompañado de un incremento de tus funciones o responsabilidad dentro de la empresa? ¿Por qué?**

–Lo segundo, porque es cómo que te lo estás ganando, ¿no? Es como un crecimiento personal dentro de la empresa. Como que confían en mí.

- **¿Qué más puede motivarte a la hora de elegir un puesto de trabajo, a la hora de retenerete, o al trabajar en general?**

–Los compañeros, el ambiente... la labor que desempeñas.

- **Entonces, volviendo a los objetivos, ¿te estás refiriendo con ello a la labor que desempeñas en la empresa?**

–No, te pongo un ejemplo, a mí me piden 6 gestiones a la hora, cosa que es imposible conseguir, por tanto es un objetivo inalcanzable, por decirlo de alguna manera, pero sin embargo, imagínate que nosotros tenemos distintas tareas, pero hay que intentar acabar esa tarea, y el objetivo personal sería acabar esa tarea ese día, dejarla limpia para el día siguiente, aunque el acabar esa tarea no implica que llegues al objetivo marcado por la empresa. Es decir dejar tu trabajo hecho aunque aun así no consigas el objetivo que te marca la empresa. Que tú consideres que haces bien tu trabajo.

- **¿tiene la empresa algún sistema de incentivos o retribución por desempeño?**

–En nuestro departamento no, en otros sí.

- **¿Consiste en? ... ¿A grandes rasgos?**

–A grandes rasgos consiste en mientras más clientes recuperes para la compañía más cobras al mes, un euro por cliente.

- **¿Y tú has trabajado alguna vez por incentivos?**

–No, no he tenido la suerte en mis 6 años.

- **De todas maneras; ¿qué opinión tienes de los incentivos por desempeño? ¿Crees que es una buena herramienta de motivación?**

–Sí.

- **Me has dicho que la relación con tus compañeros es importante para ti, ¿qué me puedes decir de la relación con tus superiores? ¿Cómo de importante es para ti?**

–Importantísimo

- **¿Más que con los compañeros? ¿Más que el salario?**

–Hm... yo creo que la relación con los compañeros es lo primordial, en segundo lugar está el salario y luego la relación con tus jefes, yo creo que por mucho que ganes digamos 3000€, si vas a un sitio que no te llevas bien con nadie, al final, al cabo de unos meses te amargas y no vuelves.

- **Muy bien, ahora hablaremos de autonomía en el trabajo, entendida como la capacidad de poder hacer las cosas como tú consideres para conseguir los objetivos que se te marcan. ¿Consideras que tienes autonomía en tu trabajo?**

–Digamos que yo lo que hago es una consulta, yo marco un proceder, lo consulto pero por lo general mi jefe sabe que lo que le propongo ya lo he meditado y estudiado y prácticamente ya me va a dar el sí. Podría decir que al 80% la manera de proceder es autónoma, aunque lo que pasa es que la mayoría de los casos ya están tipificados y la resolución es A B o C.

- **¿Consideras esto importante?**

– Sí, precisamente porque soy yo el que está ahí, trabajando el día a día, y mi jefe lo ve desde un punto de vista que no es completo, como desde el que lo veo yo, por lo tanto el que va a saber cómo tienes que hacer algo soy yo.

- **¿Vamos que no tienes que estar caso por caso preguntando a un superior?**

–Hombre en los casos puntuales que no están tipificados yo propongo pero en un 90% se me da el visto bueno.

- **Otro tema: A lo largo de tu vida de estudiante o laboral, ¿has recibido alguna formación sobre motivación laboral?**

–Sí, en la vida laboral

- **¿Y en qué ha consistido? ¿Cómo ha sido?**

–Bueno, más que motivación ha sido más para coger confianza en ti mismo, más ambientado a la confianza para poder dar mejores soluciones a un cliente, por ejemplo que el cliente no note que titubeas y como titubeas piense que no sabes lo que estás haciendo. Entonces no si es de motivación...

- **¿Y a lo largo de los 6 años cuantas veces has tenido este tipo de formaciones?**

–Unas 2 o 3 al año. Más ambientadas al carácter comercial y autoconfianza.

- **¿Y otro tipo de formaciones que no enmarquemos aquí?**

–Hombre pues ya formación sobre producto de empresa etc. Que esas son un montón al año.

- **¿Y crees que han sido útiles estos cursos de motivación? ¿Crees que lo que te han enseñado se aplica o es útil?**

–Sí, a veces parecen tonterías pero sí.

- **¿Crees que la empresa tiene en cuenta la opinión de los empleados?**

–De vez en cuando, en situaciones desesperadas sí. Cuando todas las decisiones que toman ellos no tienen consecuencias positivas, se les ilumina la bombilla y dicen vamos a ver qué opina la gente que está trabajando en esto todo el día...

- **Podemos decir entonces que por lo general no recogen feedback de los empleados...**

– ¿Pero a quién te refieres? Porque yo tengo 3 mandos hacia arriba.

- **Me refería a la empresa en general.**

–No suelen tenerlo en cuenta, realizan encuestas pero anónimas.

- **• ¿Y tienen que ver con?**

–El producto, trato de los superiores, si la empresa ha hecho algo bien por ti... cómo te trata, tu situación laboral, el ambiente, sanidad...

- **• ¿Y es una cosa interna de la empresa? ¿Los resultados van para la empresa?**

–Sí, es una cosa interna

- **• ¿Y qué importancia le das a este aspecto de que la empresa consulte con los trabajadores?**

–Yo creo que lo hacen de forma estándar por seguir un procedimiento y me gustaría que lo hicieran de otra forma más personal, reuniendo a grupos de trabajadores y preguntando, y no llenando encuestas, la gente por lo general las rellena al “tun-tun”... algo más directo. Al final somos nosotros los que estamos en el puesto de trabajo y conocemos todo, deberían preocuparse más por preguntarnos.

- **• ¿Crees que el superior no puede conocer tan bien tu trabajo como tú que lo estás efectivamente realizando?**

–El superior está para dirigir, lo que más lleva el superior no es el procedimiento o cómo se debe realizar... es el tema de la economía, la productividad... Luego sí que están sus mandos más abajo que sí que se preocupan de ello.

- **• ¿Ósea que existen mandos intermedios que se encargan de preocuparse de cómo están los empleados, el ambiente etc.? ¿Y hacéis algún tipo de reunión cada cierto tiempo?**

–Mi superior inmediato siempre lo hace

- **• ¿Qué hace?**

–Cada semana, reunirnos y comentar qué tal la semana, planes de futuro, cómo se va a gestionar una cosa u otra...

- **• ¿Y existe comunicación de arriba hacia vosotros?**

–Sí por supuesto, las felicitaciones y tal las suele traer él, el superior inmediato.

- **¿Y tú crees o sabes que las dudas, quejas etc. que tengáis él las transmite hacia arriba?**

–Sí.

- **¿Y funciona esto bien? ¿Puede llegar a funcionar dentro de la empresa?**

–Hm en un 80% de los casos no, porque lo traslada pero la solución o respuesta que se le da es muy diplomática, es decir, lo hemos recibido pero haremos lo que nos dé la gana.

- **Pasando a otro apartado: Entendemos la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas que comparten la empresa y sus empleados. ¿Crees que en tu empresa existe una cultura definida?**

–En papel sí, en folletos y revistas sí, en la práctica no.

- **¿Pero se supone que conoces y hacen porque conozcas la cultura empresarial?**

–Hombre te los lee y ya está, pero no te dicen vamos a inculcar pues... yo qué sé, es que no sé a qué te refieres, específica más.

- **Por ejemplo nuestros valores son la generosidad la responsabilidad y el buen trato al cliente y entre todos pues somos muy majos y generosos y tratamos muy bien al cliente.**

–Pues como te he dicho en el papel.

- **¿Y crees que la cultura la puede implantar la empresa o que se va gestando por los distintos trabajadores?**

–Pienso que es de cara a la galería, pero no creo que ninguna empresa se crea que va a cambiar a alguno de sus trabajadores o les va a motivar.

- **¿Por qué?**

–Porque lo único que hacen, por lo menos en la mía es darlo en un papel y ya está. Nadie te explica el por qué la empresa hace hincapié en este valor y no en el otro etcétera.

- **¿No hay seminarios, ni dinámicas de grupo, ni quedadas o actividades con gente de la empresa promovidas por ella?**

–Nada.

- **Nos has contado antes de empezar la entrevista, que pare entrar a esta empresa hay una formación de 15 días. Se supone que se puede gestionar la cultura antes de la contratación en la selección de personal, ¿crees que tu empresa se sirve de la selección de personal para gestionar su cultura?**

–La selección de personal la hace una empresa externa, una ETT, yo eché el CV y a los 2 días me llamarón...

- **Pero aun así tuviste un proceso de selección...**

–No, de formación, yo por lo menos no. Me llamaron a las 48 horas de echar el curriculum y me dijeron que tenía la formación ya empezada.

- **Pero en la formación aún no te habían contratado, ¿no crees que en esa formación estuvieron viendo si tú daban el perfil que buscaban, de acuerdo a sus valores?**

–Yo creo que no, que ahí lo que quieren en que adquieras la mayor cantidad de conocimientos en el menor tiempo posible.

- **¿Sobre qué?**

–Sus políticas, su gestión, su producto, sistemas...

- **¿Tienes ningún código de conducta o vestimenta?**

–El básico de todo el mundo de conducta vestimenta, higiene... no ir en chanclas y bañador...

- **¿Conoces la visión y misión de tu organización, tras 6 años?**

–Pues no, no sé dónde quiere llegar, su futuro, si quiere ampliarse, reducirse...

- **¿Crees que es importante compartir los objetivos de la empresa?**

–Hombre como he dicho antes sí, porque si te gusta lo que haces... Ósea no es tu sueño, pero te gusta.

- **¿Cómo describirías a tu superior desde el punto de vista directivo o de liderazgo?**

–hm... ¿A mi superior inmediato?

- **Sí.**

–Una persona con trato amable, no es distante, tampoco cercano, un trato medio digamos. Con falta de carácter y de imposición, es decir, le falta un poco imponer sus ideas.

- **¿Consideras importante que tu superior inmediato sea un buen líder?**

–Por supuesto, ten en cuenta que tiene que lidiar con su jefe y tiene que lidiar con nosotros, es un mando intermedio y por lo tanto tiene que estar preparado para torear con ambos lados.

- **¿En algún momento te causa frustración o desarraigó el hecho de no tener un buen líder por encima de ti?**

–Sí claro que te causa frustración cuando ves que una gestión se puede mejorar o se pueden llevar a cabo otro tipo de gestiones pero sin embargo como le falta esa iniciativa y ese carácter no toma las decisiones entonces quieras o no pues te crea un poco de frustración.

- **¿Y en algún momento te encuentras en la situación de no saber qué hacer o de no poder hacer algo porque él no toma la iniciativa?**

–Por supuesto, pero se lo digo, y tiene en cuenta cuando puede lo que le digo.

- **¿Y tiene la empresa algún tipo de formación para directivos o líderes?**

–Sí, ahora sí. Tienen una persona que les enseña cómo tratar al personal, gestionar su manera de expresarse, su manera de ser, su manera de funcionar...

- **Vamos a acabar ya con una lista que quiero que ordenes de mayor a menor importancia para ti a la hora de elegir un trabajo o permanecer:**

1-Salario

2-Vacaciones pagadas

3-Trabajo exigente

4-Oportunidades de desarrollo y aprendizaje

5-Oportunidades de desarrollo profesional

6-Estress laboral limitado/controlado

7-Tiempo de desplazamiento al trabajo

Y a continuación confianza en el líder, seguridad del puesto de trabajo, reputación de la organización como buena empleadora.

\*El entrevistado pidió añadir vacaciones pagadas a la lista. No aparecía en la lista la relación con los compañeros.

#### → CONCLUSIONES INFORMANTE N° 4

Para este informante el factor más importante en cuanto a motivación es la relación con los compañeros, es decir la estructura informal, la cual no aparece en los factores clave determinantes en el estudio de Towers Watson. A continuación valora el salario y disponer de vacaciones pagadas. A partir de aquí sus preferencias tienen que ver con la autorrealización, y la posibilidad de crecimiento y aprendizaje.

En cuanto a la gestión de Recursos Humanos en la empresa, los trabajadores no participan en el establecimiento de objetivos. Existe un sistema de recogida de información de los empleados a través de encuestas anónimas, que el sujeto considera insuficiente, ya que le gustaría que fuera un sistema directo de reuniones con los empleados:

*“Yo creo que lo hacen de forma estándar por seguir un procedimiento y me gustaría que lo hicieran de otra forma más personal, reuniendo a grupos de trabajadores y preguntando, y no llenando encuestas, la gente por lo general las rellena al “tun-tun”... algo más directo.”*

Nos habla de que existen en la empresa programas de formación para empleados, mayormente orientados al producto, pero que 2 o 3 veces al año se realizan formaciones relacionadas con la motivación y que le parecen interesantes, lo que concuerda con el alto puesto que le otorga a los aspectos de desarrollo y aprendizaje.

En lo que a la cultura corresponde, el trabajador nos transmite que no cree que haya una buena gestión de la cultura en la empresa, dice que le han dado alguna vez un

papel en relación a la cultura pero afirma desconocer la misión y visión de la organización y no sentirse entonces identificado con los objetivos de la empresa. Dice que el intenta marcarse sus propios objetivos y le gusta hacer bien su trabajo y dejarlo terminado (Teoría Y McGregor). No existen dinámicas de grupo, quedadas etc.

Respecto al liderazgo de su superior, opina que le falta iniciativa y capacidad de imposición, lo cual nos dice que le causa frustración, por lo que entendemos que este trabajador da también importancia a la capacidad de liderazgo de sus superiores.

Nos comunica el trabajador que cree que tiene un alto grado de autonomía en su trabajo, si bien puede deberse a que la mayoría de las decisiones que tiene que tomar tienen que ver con casos ya tipificados:

*“Podría decir que al 80% la manera de proceder es autónoma, aunque lo que pasa es que la mayoría de los casos ya están tipificados y la resolución es A B o C.”*

Dice que considera importante la autonomía, pues es él quien vive el día a día y conoce el trabajo.

Sobre los aspectos que más le atraen de un puesto de trabajo son:

1-Salario

2-Vacaciones pagadas

3-Trabajo exigente

4-Oportunidades de desarrollo y aprendizaje

5-Oportunidades de desarrollo profesional

6-Estres laboral limitado/controlado

7-Tiempo de desplazamiento al trabajo

## ANEXO V

### TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA Y CONCLUSIONES INFORMANTE 5

Informante 5. Hombre, 29 años, estadounidense. Estudiante de filología inglesa. Puesto: Trabajador de buffet de campus universitario durante 1 año.<sup>2</sup>

- **¿Qué es lo que más te motiva en el trabajo?**

–Donde trabajo tienen diferentes métodos de motivación, en el café donde yo trabajo el manager iba a conferencias para estudiar diferentes maneras de motivar a los trabajadores. Tenemos un programa llamado PREDICT *programme*. P de pasión, R de respeto, E empoderamiento, D de dedicación, I integridad, C continua mejora, T trabajo en equipo.

- **¿Es una cadena nacional?**

–No, se trata de un restaurante de la universidad

- **Es impresionante que tengan ese programa**

–Sí y funciona para nosotros porque esencialmente si ven que cualquiera de los empleados exhibe esos rasgos, y levantan los estándares continuamente, crea incentivos, te entregan tarjetas si muestras estos comportamientos, si consigues 5 tarjetas obtienes 10\$, si obtienes 20 tarjetas te dan 50\$ y al final de cada semestre hacen como un sorteo, se entregan todas las tarjetas y se ponen en un recipiente, se saca una y si es una de tus tarjetas ganas 500\$. Yo creo que es un enorme incentivo, creo que podríamos usar más de esto porque hay más de 200 trabajadores en servicios de comedor, no es solo el buffet, la empresa maneja todos los cafés en el campus.

- **¿200 trabajadores has dicho?**

–Si bueno cambia continuamente, ya en mi restaurante, digo en el restaurante donde trabajo, podría ser mi restaurante (risas) somos de 79 a 85 trabajadores.

- **¿Y piensas que estos incentivos son efectivos?**

–Sí son efectivos hasta cierto punto, siempre están cambiando como hacer las cosas y es mejor cada semestre, este semestre probablemente ha sido uno de los mejores, yo llegue al punto de conseguir un aumento. pero decidí estudiar en el extranjero.

---

<sup>2</sup> Esta entrevista fue realizada en inglés, la transcripción ha sido traducida y adaptada al español por nosotros mismos.

- **¿Cuáles son tus objetivos definidos en el trabajo?**

–Es bastante difícil decir si hay objetivos definidos, porque el problema donde trabajo es que hay rotaciones cada semestre, por ejemplo el semestre pasado, 29 personas dejaron el trabajo y contrataron a nuevos empleados, cada semestre hay gente que deja el empleo por otro mejor, el salario mínimo es el problema ellos solo pagan 7.25\$ la hora y cuando estas en el campus de la universidad y tu intentas entrar en prácticas en una empresa suelen pagar más, 10-12\$ la hora, así que allí es a donde irás a trabajar (risas).

- **¿Y tienen un programa de bienvenida o de orientación para los nuevos empleados?**

–Sí, tienen una orientación al comienzo del semestre, a veces hasta 2 o 3, para trabajadores que no llegaron al primer meeting de orientación. Tienen el programa de predicción, allí se explica que pueden esperar del trabajo y que espera la empresa en términos de ética de trabajo.

- **¿Así que crees que hay una cultura organizacional?**

–Ellos intentan hacer más como una mentalidad de comunidad, donde constantemente tienes que pensar cómo ayudar en cada área o compañeros. Por ejemplo existe la “tabla de intercambio de horas” donde se consigue que las horas sean muy flexibles, ayuda mucho ya que la mayoría de los trabajadores son estudiantes y así puedes organizarte con otros compañeros para que no te coincida el trabajo con horas de clase. Además hay 2 normas, tener siempre una actitud positiva e intentar ser productivo en todo momento. Me he dado cuenta que ayuda mucho llegar al trabajo pensando que te vas a divertir ese día, ayuda a que no se haga pesado.

- **¿Piensas que es más difícil mantener una cultura empresarial con tanta rotación?**

–Hasta cierto punto, intentan mantener la lealtad de los empleados, es bastante complicado porque tienes que tratar con el hecho de que casi todos los que están trabajando allí les pagan el salario mínimo, la mayoría únicamente están allí hasta que encuentren un trabajo mejor, es bastante difícil tratar con esos porque hay empleados que se quejan todo el rato, y nosotros intentamos incentivar que no se quejen, sean cuales sean los hábitos de trabajo que tengas

en tu actual trabajo, los tendrás en tu futuro trabajo, y nosotros lo que queremos es incentivar un buen hábito de trabajo.

- **¿Cómo de importante es la relación con tus compañeros?**

—Muy importante, porque si no te llevas bien con tus compañeros vas a estar triste, y básicamente si todos os odiáis entre vosotros, es como: ¡oh dios mío voy a tener que trabajar con esta persona! (risas).

- **Si tuvieras que compararlo con el salario, ¿cuál dirías que es más importante para ti, salario o buena relación?**

—Definitivamente preferiría una buena relación con mis compañeros. Si me ofrecieras 1 millón de dólares o algo así me quedaría con ellos (risas), pero sí, realmente es muy importante para mí tener buena relación con mis compañeros, porque así al menos puedo disfrutar lo que hago y no solo pensar que estoy viviendo únicamente para el fin de semana, y eso no es una vida, todos los días deberían ser importantes.

- **¿Y sobre la relación con tus jefes o superiores?**

—Creo que ellos están ahí como una manera de delegar lo que se tiene que hacer, creo que su posición no es más importante que la de los empleados. Es prácticamente que si requieren un tratamiento especial solamente porque son managers, los trabajadores van a darse cuenta y entonces van a perder su respeto.

- **¿Sientes que tienes autonomía en el trabajo?**

—Creo que es algo que todos deberíamos buscar a toda costa, porque si puedes dirigirte a ti mismo sin necesitar a alguien diciéndote lo que tienes que hacer todo el tiempo, entonces no vas a mejorar.

- **¿Y tú tienes autonomía en tu trabajo?**

—Exactamente, además en este trabajo se espera de ti que tengas cierta autonomía desde el momento que entras y lo valoro mucho, es en realidad una de las cosas que más valoro.

- **Has dicho antes que había un programa para líderes.**

—Tienen algo como reuniones, en realidad nunca he participado en una de ellas porque nunca he sido manager, pero suelen tener meetings en los que hablan de que necesitan para mejorar en el trabajo y además quiero decir que nuestra supervisora actual es absolutamente genial. Es ridículo lo impresionante que es,

hace a todos los demás anteriores verse horribles (risas). (cuenta la historia de la manager). En definitiva está pendiente de todos nosotros para que mejoremos en nuestro trabajo, sabe trabajar con la gente y se preocupa por sus necesidades. Además es súper pequeña pero domina la autoridad, y la respeta todo el mundo! Me inspira.

- **¿Es importante para ti tener líderes que inspiren?**

-Sí, creo que hay algunas personas que han nacido para liderar, es como natural para ellos.

- **Qué me dices del salario, ¿cómo de importante es?**

-Muy importante, puedo vivir del salario mínimo que tengo actualmente pero significa que no tengo vida social en absoluto, y eso en realidad vence al propósito primero por el que estoy en la universidad, no fui a la universidad para tener que trabajar 40 horas a la semana + horas extra. Para mí un salario mínimo justificable serían 11 dólares la hora, eso sería ideal. Pero creo que los empleadores no pueden permitirse eso.

- **¿Alguna vez se te pide tu opinión o participas en los objetivos de la empresa?**

-Siempre, es parte del programa PREDICT en lo que respecta al Empoderamiento. Esencialmente siempre te preguntan si has encontrado alguna nueva manera de hacer algo y si se puede hacer y es útil recibes una *predict card*.

- **Así que crees que realmente te tienen en cuenta**

-Sí, tratan de que tu voz tenga tanto valor como la suya.

- **¿Qué hay de oportunidades de desarrollo y aprendizaje?**

- Es muy importante para mí, en una escala del 1 al 10 le daría un 11. Por mi cuenta descubrí LinkedIn, tiene un programa de aprendizaje paso a paso que va sobre cómo expresarte adecuadamente con lenguaje corporal. Estoy siempre buscando maneras de aprender y mejorar, por ello diría que es muy importante para mí.

- **¿Qué preferirías, un aumento de salario, o un aumento de salario de la mano de un ascenso y más responsabilidad?**

-No voy a mentir, si puedo quedarme con el aumento sin el ascenso lo haré, a no ser que haya beneficios que vengan con el ascenso aparte del salario. Como más autonomía para hacer tu trabajo, más movimiento y menos restricciones.

- **¿Y qué hay de la responsabilidad?**

-Bueno el tema es que lo he hablado con compañeros que han sido managers y lo he visto por mí mismo, a veces el estrés que añade una posición de manager no compensa con el aumento de salario. Así que supongo que tiene mucho que ver con la gestión del estrés.

- **Entre los siguientes aspectos: seguridad del puesto de trabajo, trabajo desafiante, vacaciones pagadas, relaciones con el supervisor/confianza en el líder, reputación de la organización como buena empleadora, oportunidades de desarrollo profesional, oportunidades de desarrollo y aprendizaje, confianza en el líder, tiempo de desplazamiento al trabajo, estrés laboral limitado/controlado, salario y otros; ordena hasta 7 de mayor a menor importancia a la hora de atraerte o quedarte en un puesto de trabajo.**

1. Relación con los compañeros.
2. Relación con el supervisor y confianza en el líder.
3. Salario.
4. Oportunidades de desarrollo profesional.
5. Oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
6. Trabajo estable
7. Trabajo desafiante
8. Reputación de la organización como buen empleador.
9. Vacaciones, tiempo libre pagado.

## → CONCLUSIONES INFORMANTE N° 5

Donde trabaja el informante número 5 tienen diferentes métodos de motivación, su jefe iba a conferencias para estudiar diferentes maneras de motivar a los trabajadores. Tienen un programa llamado PREDICT. P de pasión, R de

respeto , E empoderamiento, D de dedicación, I integridad, C continua mejora, T trabajo en equipo.

Considera que este programa sí que es efectivo, si ven que los empleados exhiben esos rasgos , y levantan los estándares continuamente , reciben incentivos nos explica en que consiste: “*entregan tarjetas si muestras estos comportamientos, si consigues 5 tarjetas obtienes 10\$, si obtienes 20 tarjetas te dan 50\$ y al final de cada semestre hacen un sorteo, se entregan todas las tarjetas y se ponen en un recipiente, se saca una y si es una de tus tarjetas ganas 500\$.*”

Nos comenta que el mayor problema donde trabaja es el salario, sólo pagan el salario mínimo 7.25\$ la hora y mientras que en una empresa de prácticas suelen pagar 10-12\$ la hora, esto provoca continuas rotaciones de empleados. Debido a las rotaciones es bastante complicado mantener la lealtad de los empleados.

En su empresa intentan crear una mentalidad de comunidad, donde constantemente tienes que pensar cómo ayudar en cada área o compañeros.

Valora mucho la flexibilidad de su trabajo, nos comenta que existe una tabla de intercambio de horas, les ayuda mucho a organizarse, ya que la mayoría de los trabajadores son estudiantes así se pueden organizar con otros compañeros para que no coincida el trabajo con horas de clase.

Además hay 2 normas, tener siempre una actitud positiva e intentar ser productivo en todo momento.

Valora mucho la relación con sus compañeros, dice que le permite disfrutar de lo que hace, la valora más que el salario, a pesar de pensar que el salario es muy importante, con su salario actual tiene que trabajar 40h semanales y asistir a las clases de la universidad, admite que esto le resulta un poco frustrante porque no le permite tener vida social.

Prefiere un aumento de sueldo a un aumento de sueldo ligado a un incremento de funciones, si este aumento de funciones va acompañado de mayor autonomía y menor restricciones quizás sí que lo preferiría. Nos explica su respuesta, comenta que la posición de manager no compensa con el aumento de salario, es una posición en la que cargas con mucho estrés.

Respecto a sus supervisores cree que su posición no es más importante que la de los empleados, si creen que deben recibir un tratamiento especial por su posición perderán el respeto de los trabajadores.

Define a su supervisora como “*una persona que está pendiente de todos nosotros para que mejoremos en nuestro trabajo, sabe trabajar con la gente y se preocupa por sus necesidades*”. Afirma que es una persona que le inspira.

Respecto a si participa en los objetivos de la empresa, afirma que sí, nos cuenta que ser partícipe en los objetivos empresariales forma parte del programa PREDICT en lo que respecta al Empoderamiento. Siempre le preguntan si has encontrado alguna nueva manera de hacer algo y si es útil recibes una predict card.

Los aspectos que más le atraen de un puesto de trabajo o para permanecer en el mismo son:

- 1.Relación con los compañeros.
- 2.Relación con el supervisor y confianza en el líder.
- 3.Salario.
- 4.Oportunidades de desarrollo profesional.
- 5.Oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- 6.Trabajo estable
- 7.Trabajo desafiante