

ANEXO I

ENTREVISTA A LOS SUPERIORES

1. 1 Guion de la entrevista a los gerentes de Bitbrain y Sinnaps

1. ¿Cómo surgió la idea de _____?
2. ¿A qué se dedica la empresa a grandes rasgos? ¿Es una empresa que se dedica a la investigación o existen otras líneas de negocio como podrían ser la venta de productos, etc...?
3. Por lo tanto vuestros clientes son solo empresas, ¿o también existe mercado para particulares?
4. Desde el inicio de _____, el negocio habrá ido creciendo, ¿tenéis concretamente algún plan de expansión? ¿Y de diversificación? Concretamente, ¿contáis con algún producto estrella?
5. Hablando de los comienzos de _____... ¿Cuántos empezaron trabajando en la empresa? Y ¿cómo se empieza a trabajar en ella? Quiero decir, ¿se busca un perfil profesional en particular? O sea, ¿hacéis/no hacéis análisis de puestos de trabajo?
6. A día de hoy, todo el personal trabajando ¿cómo se estructura? ¿Hay algún tipo de organigrama, de jerarquía? ¿O simplemente se distribuye el trabajo por proyectos, por líneas de negocio, por clientes? ¿Con cuánto personal cuenta hoy _____?
7. Y una vez dentro de la empresa, ¿existe alguna política de desarrollo de la carrera profesional? Es decir, ¿se puede ascender internamente? O si por ejemplo dentro de la empresa se ofertan cursos de formación, planes de formación, etc.
8. Dentro ya del tema de mi TFG...
 - ¿Medís de alguna manera el desempeño de los trabajadores, ya sea por control de productividad, rendimiento o tiempo que dedican a la empresa?
 - Sin ningún ánimo de ponerte en un compromiso, ¿consideras que los trabajadores están satisfechos trabajando en la empresa?
 - Y la pregunta inversa, ¿estás satisfecho/a con los trabajadores?

1.2 Transcripción de la entrevista a Dña. María López, CEO de Bitbrain el día 2 de febrero de 2016¹

Andrea → A

María López (CEO de BitBrain Technologies) → M

A: Lo primero, una pregunta casi obligatoria. ¿Cómo surgió la idea de BitBrain?

M: Pues, mira, básicamente, Javier y yo estábamos en la Universidad. Javier había desarrollado la silla de ruedas controlada con la mente; salimos en todos los medios de comunicación. Bueno, salió su equipo. Yo en esos momentos no estaba en su equipo. Y también un robot tele operado con la mente, que fue el primero del mundo. Y entonces los periodistas empezaron a preguntarnos: “¿Esto cuándo va a salir al mercado?”, y fue como lo que hizo “clic”. ¿Vale? Porque normalmente cuando estás en la universidad te preocupas mucho de hacer investigación puntera, pero no te preocupas de qué pasa con esa investigación: ¿llega a mercado o no llega a mercado? Y nos dimos cuenta de que podía ser interesante llevar esta tecnología a mercado y, como yo siempre he sido muy emprendedora, pues empecé a hablar con Javi sobre a ver qué hacíamos y, finalmente, decidimos sacarlo.

A: Vale, por lo que se trata o se centra en una empresa de investigación (BitBrain) pero, aun así, existen otras líneas de negocio, como podría ser la venta del producto...

M: A ver, nosotros somos una empresa de investigación, pero obviamente somos una empresa que tenemos que vender productos y servicios para poder sobrevivir. Si bien es cierto, a día de hoy no sobrevivimos con las ventas, necesitamos dinero de investigación, pero nuestro objetivo es ese (objetivo de vender productos). No somos una empresa de investigación, somos una empresa de tecnología, vendemos conocimiento, para vender tecnología y vender conocimiento, hace falta investigación. Por ejemplo, tu hermano hace investigación. Sí, porque hace falta para poder sacar los productos. Entonces sí que tenemos líneas de negocio, tenemos tres líneas de negocio. Una de ellas es neuromarketing, otra es una que ahora mismo se encuentra parada pero que vamos a reactivar de mejora cognitiva y la tercera es una línea de productos a medida. Por ejemplo, ahora estamos trabajando con una gran multinacional que nos ha pedido un *wearable* a medida, y se lo estamos haciendo.

¹ A los cinco indicadores les fueron asignados colores para identificarlos a lo largo de la entrevista. Para el indicador PRODUCTIVIDAD, rojo; para CALIDAD DEL TRABAJO, verde; para DESTREZAS, azul; para FORMACIÓN/HABILIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, morado; y, finalmente, para MOTIVACIÓN/SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA, naranja.

A: O sea, que según lo que me dices los clientes de BitBrain son mayoritariamente empresas, no particulares...

M: No, particulares ninguno. De momento solo B2B. Cosa que, de todas formas, no descartamos en un futuro sea B2C en algunos proyectos. Pero a día de hoy, es B2B todo.

A: Otra cosa que te quería preguntar, María, es si tenéis algún tipo de plan de expansión, diversificación de productos...

M: Tenemos muchísima diversificación ya. Quiero decir, tenemos neuromarketing, tenemos servicios, tenemos servicios de i+D, tenemos el Brain Up. Ahora mismo estamos muy focalizados en neuromarketing, pero estamos muy diversificados. Nuestra idea no es vender un único producto, o sea, la idea de BitBrain es ser una fábrica de ideas, que salgan productos, y esos ya venderlos en distintas líneas. Al final somos expertos en neurotecnología, que es un conocimiento completamente horizontal, y ahora lo que estamos construyendo son verticales para el mundo del marketing, para el mundo de la salud, para el mundo del entretenimiento. Entonces, ¿poder crecer? Todo lo que queramos, pero dependerá de la rapidez del mercado. Es decir, es una tecnología que la gente no conoce y meter una tecnología que la gente ni siquiera sabe que existe es difícil. Entonces tienes que ir buscando verticales donde veas que tienes oportunidad, que educar al mercado no sea súper difícil. Pero la idea es sacar todas las que podamos.

A: A raíz de todo esto último que me has comentado, ¿dónde os veis entonces dentro de unos años?

M: Pues queremos ser líderes en neurotecnología, pero en global. O sea, igual que...igual que Procter & Gamble. Procter & Gamble no es una empresa que venda Fairy, es una empresa que vende muchísimas más cosas al gran consumo.

A: La verdad es que creía que BitBrain se centraba más en un producto. Concretamente, por las noticias que han aparecido durante los últimos años tanto en televisión como en los periódicos, el tema central eran los llamados “gorros EGG”, como si fuese vuestro producto estrella.

M: No, tenemos gorros EGG, pero de hecho ahora tenemos uno, pero, en realidad lo que mejor hacemos es decodificar las señales cerebrales y eso es lo que, prácticamente, nos diferencia de cualquier competencia. Es parte de lo que hace tu hermano. Ahora, para decodificar esas señales, necesitas medir esas señales, con lo cual necesitas gorros. Podemos coger gorros

clínicos, o podemos crear nuestros propios gorros. Hemos trabajado con gorros clínicos y, ahora, estamos creando nuestros propios gorros. ¿Qué pasa? Que lo que se ve en las noticias es el hardware, lo que se toca. Tenemos un gorro, no. Trabajamos con gorros clínicos, con los nuestros, estamos haciendo más gorros; o sea, no solo tenemos uno, ahora mismo tenemos tres.

A: Como te he preguntado al principio, sobre los inicios de BitBrain, ¿cuántos comenzasteis a trabajar en BitBrain?

M: Javier no. Estaba trabajando en la Universidad. O sea, que aparte de mí, seis personas más. Creo recordar que seis.

A: Vale y cómo se empieza a trabajar en BitBrain. Quiero decir, vosotros buscáis un perfil profesional concreto o...

M: Obviamente tú detectas una necesidad en la empresa (*se queda pensando*). ¿Al principio o ahora? Porque lo normal es que tú detectes una necesidad. Tú no contratas así alegramente. Te contrato porque me has caído bien o... No. Tú detectas la necesidad y entonces buscas a alguien que pueda cubrirla. Es decir, los perfiles se elaboran a partir de las necesidades de la empresa. Si yo ahora tengo mucha carga de trabajo en software, y solo tengo dos ingenieros de software, pues lo normal es que busque un soporte. Lo que pasa es que quizás, el problema que tenemos nosotros en comparación con otras empresas, es que es difícil encontrar perfiles formados. Y muchas veces, más que buscar un perfil concreto que tú necesitas y que te vendría superbién que supiera acerca de lo que tú le estás pidiendo, pues te tienes que adaptar a lo que hay en el mercado y decir, bueno, esta persona no sabe de lo que a mí me interesa, pero tiene aptitud y actitud para aprender. Entonces les tenemos que formar. Pero siempre tiene que ser “yo necesito un perfil y tengo que intentar cubrirlo”. Intento cubrirlo de la mejor manera posible y, si no encuentro los perfiles pues a lo mejor les tengo que enseñar. Eso con la gente de *teleco* sobre todo nos pasa muchísimo. Hay que formales porque quién en *teleco* aprende a decodificar señales cerebrales, pero ya no en la carrera, ni siquiera en una carrera profesional de un *teleco* les enseñan a hacerlo.

A: Y, a día de hoy, cómo se estructura el personal de BitBrain, existe algún organigrama definido o es una estructura más horizontal....

M: Somos muy horizontales, porque al final..., o sea, yo estoy arriba del todo, luego Javier es mi socio y, después tenemos un par de perfiles senior que son Luis Montesano que se ha incorporado hace poco para echarle una mano a Javier, y Mayelin que lleva toda la parte de

software. Pero es todo muy muy muy horizontal. Al final en una empresa tan pequeña no puedes tener mucha jerarquía, porque el que se quedase abajo se quedaría solo.

A: Y el trabajo dentro de esta organización cómo se distribuye: líneas de negocio, proyectos....

M: Se distribuye por proyectos, pero normalmente los proyectos están asociados a una línea de negocio. Es decir, dentro de una línea de negocio tienes varios proyectos corriendo en paralelo. ¿Vale? Y, no necesariamente una persona trabaja solo en un proyecto. De hecho lo que pasa cuando tienes tan poca gente es que hay gente que está trabajando en varios proyectos. Sí que es verdad que intentamos, y esto lo hemos aprendido con los años, intentamos dar prioridad a que una persona trabaje en un único proyecto porque si no, al final te dispersas y una cosa lleva a la otra y a la de más allá, pero no siempre se consigue porque hay muchísimos proyectos.

A: Una vez estamos ya trabajando en BitBrain, hay alguna política de desarrollo de la carrera profesional, ¿se puede ascender internamente en BitBrain?

M: Esto es una cosa que me hace mucha gracia porque la gente considera que se puede ascender más en una multinacional, y no es verdad, porque en una multinacional tienes a muchísima más gente, mucha más competencia para poder ascender. Es verdad que los puestos están mucho más definidos, pero es mucho más difícil ascender. Mientras que aquí, lo normal, es que si tú tienes una carrera normal y la empresa crece, yo no voy a contratar a alguien que te pase por encima, si tienes un desarrollo normal. Si no que tú te irás desarrollando con la empresa. *Mmmm...* son conceptos distintos pero, sí que es verdad y de hecho hay estadísticas que demuestran que en las PYMES es más fácil ascender, simplemente por probabilidad.

A: La próxima pregunta que te quería hacer creo que ya está contestada, porque es acerca de planes de formación y ya me has comentado que sí, que obviamente no viene todo el mundo aprendido del todo.

M: Sí, lo que pasa es que no es tanto una formación externa, sino como una formación interna de que te tengo que enseñar y nunca es encuadrada en un modelo de formación. Sino que vas aprendiendo por ósmosis (risas).

A: Dentro ya del tema de mi trabajo, como te he explicado antes, es si medís de alguna forma el desempeño de vuestros trabajadores. Esto es, algún tipo de evaluación, ya sea por rendimiento, productividad, eficiencia, tiempo,....

M: A ver, lo que hacemos es, tenemos unos cuadros de mando donde cada uno tiene sus tareas asignadas. Entonces todas las semanas sabemos quiénes han cumplido sus tareas o no. Esto es una *start-up* y es necesario confiar en la gente. Entonces, confías en que la gente es responsable con su trabajo y que la gente hace su trabajo y hasta el momento no tenemos nada para pensar que no se está haciendo. También tienes que tener en cuenta que no es lo mismo una empresa muy grande que una empresa pequeña. Una empresa pequeña, si uno pincha, se nota. O sea, se nota. Entonces no me hace falta tener métricas, no me hace falta hacer fichar a la gente, porque si uno llega tarde, nos vamos a dar cuenta. Si uno llega un día tarde, no pasa nada. Dos días, tampoco. Si llega tarde sistemáticamente, está claro que sí. Es más, si uno pincha, dado que trabajan entre ellos, al final son ellos mismos los que acaban quejándose de ellos mismos. Pero no es lo normal. Yo creo que ahora la plantilla es súper buena, tanto Javier como yo estamos encantados con la gente, es gente muy responsable que trabaja, que saca adelante su trabajo, que cada vez va más rápido y, de hecho, ahora mismo la empresa va más rápido en el lado tecnológico que en el lado de negocio. O sea, al principio era “no puedo hacer marketing porque no sé cuándo van a acabar los productos”, y ahora va más rápido. Entonces, no siento la necesidad por el tamaño que tenemos en la empresa, de controlarlos de una manera súper exhaustiva.

A: Te lo comento porque el ánimo de mi trabajo ya no es solo evaluar al trabajador para premiarlo o castigarlo, sino, por ejemplo, poder reasignarlo a otra línea de negocio u otro proyecto y ver que ahí el rendimiento del mismo crece exponencialmente.

M: Eso es muy difícil aquí porque no tienes suficiente gente como para poder ir cambiando y cubriendo el puesto. Yo no tengo margen de maniobra para cambiar a la gente, para tratar de sacar lo mejor de sí mismos

A: ¿Ahora mismo cuánta gente está trabajando en BitBrain?

M: Pues me parece que estamos catorce. Lo que pasa es que claro, ahora somos catorce, pero ten en cuenta que si fuéramos todos ingenieros de software y solo hicieramos software, catorce ya sería un número elegante para intercambiar puestos. Pero no, es que tenemos a gente de señal, a gente de marketing, a gente de diseño industrial, a gente de hardware, a gente de software. Yo no puedo coger a uno de hardware y ponerlo en software. No puedo coger al de diseño industrial y cambiarlo por el electrónico. Solo tengo una diseñadora industrial, o sea... Entonces hay trabajos que la diseñadora industrial hace bien, superbién, que es para lo que ha estudiado, que es diseño de producto, y hay otros trabajos que los hace más lento o peor, pero no tengo capacidad para contratar a una persona que me haga solo el diseño gráfico, por

ejemplo, ni tengo capacidad para subcontratarlo. Entonces, oye, que en vez de una semana y hacérmelo superbién, me tarda dos semanas y me lo hace un poco peor, es que es lo que hay.

A: **Y, por último las dos preguntas para terminar y, sin ánimo de ponerte en ningún compromiso... ¿Consideras que los trabajadores están satisfechos, motivados trabajando en BitBrain?**

M: Yo creo que sí. O sea, alguna vez sí que hemos hecho algunas encuestas de satisfacción, hemos hecho varias, de hecho, y yo creo que la gente está contenta. Claro, luego puedes tener rocecellos, y puede haber cosas que te gustan más y cosas que te gustan menos, pero yo considero que, en líneas generales, la gente está contenta y motivada con su trabajo, porque, por lo menos, por lo que percibimos nosotros por la manera que tienen de trabajar es que les gusta. Ya te digo, si vas a ScatiLabs que tiene muchísima más gente, pues entonces es que tendrán unos procesos mucho más elaborados y organizados que aquí, porque no somos tanta gente, somos muy poquitos. Y la sala (la oficina) es completamente abierta si te das cuenta.

A: **Finalmente la pregunta inversa: ¿Y vosotros, estáis satisfechos con vuestros trabajadores?**

M: Muchísimo. A día de hoy muchísimo. No ha sido así durante otras épocas, con otros trabajadores que ya no están en la compañía por motivos obvios. Pero con los que tenemos ahora estamos muy contentos. Y, quizás por eso también queremos de alguna manera, dado que es una empresa que está empezando y que tampoco estamos generando los suficientes ingresos para cubrir todos los salarios. Es decir, nos llegan ingresos de proyectos europeos, con eso no hay ningún problema. Es decir, tenemos dinero para sobrevivir un año más aunque no vendiéramos nada, que eso pocas empresas te lo podrán decir; pero, sí que es verdad que estamos con una política de austeridad muy fuerte de “no nos vamos a gastar ni tirar la casa por la ventana” porque todavía no estamos seguros de que podamos rodar a la velocidad adecuada. Entonces, podemos pagar nóminas, podemos hacer de todo tampoco podemos coger y ahora ¡venga! Cincuenta mil euros cada uno. Y por otro lado te das cuenta que para ti tus trabajadores son clave, o sea, dependemos de esta gente, dependemos de que ellos estén a gusto. Y, por lo tanto, para nosotros es muy importante, también darles ciertas facilidades. Venirnos al centro ha sido en parte por eso. Porque la mayoría de la gente vive por aquí y, quieras que no, me da la sensación que la gente joven valoráis muchísimo vuestro tiempo libre y, si tú te vas a ScatiLabs, está genial pero es que tienes todos los días media hora en coche de ida y media hora de vuelta, comiendo allí también todos los días. En fin, no es lo mismo. Entonces hay pequeñas cositas como ésa o la flexibilidad. No tengo ningún problema si un trabajador me dice “oye, que mañana vengo un poco más tarde porque...” No pasa nada. O sea, no pasa nada. **Pero eso solo**

se puede conseguir con un ambiente de confianza, y no siempre es difícil, es decir, que yo estoy siempre aquí metida (*se refiere a su oficina, que está aparte*) y hable poco con ellos, la verdad.

A: Por cierto, María, ¿cuántos años lleva funcionando la empresa? Y cómo sería el perfil medio que tienen los trabajadores a día de hoy contratados.

M: BitBrain lleva cinco años ya en marcha. Y, con respecto a los trabajadores, todos ellos son, como mínimo, universitarios. De universitarios para arriba. Lo mínimo es licenciatura o ingeniería. Y luego la mayoría tiene máster y varios tenemos doctorado. O sea, es perfil alto y también se nota que cuando termináis la carrera al final no sois tan maduros como cuando ya lleváis tres o cuatro años trabajando.

1.3 Transcripción de la entrevista a Dña. Richard Balet, CEO de SINNAPS el día 20 de junio de 2016

Andrea → A

Richard Balet (CEO de Sinnaps) → R

A: En primer lugar, ¿cómo surge la empresa?

R: ¿La idea o la empresa?

A: La idea y la empresa, vamos a empezar por ahí.

R: La idea surgió porque...Bueno yo antes trabajaba en una multinacional, trabajaba en Philips, estaba en Holanda, y detecté una serie de necesidades a la hora de gestionar proyectos de i+D y de desarrollo y empecé a especializarme en la parte de optimización de procesos y gestión de equipos y bueno me di cuenta de que había una serie de parámetros o casuísticas que se podían automatizar para definir procesos y tal, entonces a partir de ahí salió la idea de crear una aplicación que ayudase a optimizar flujos de trabajo y aquella pequeña aplicación fue creciendo hasta convertirse en el producto que tenemos hoy. Fue un poco desde la necesidad, ya me fui de Philips, me fui de trabajar como consultor y hace ya un par de años que estoy más dedicado a este proyecto.

A: O sea, la empresa nace hace un año y medio, aproximadamente.

R: La empresa en sí, sí. La idea hace unos cuatro años, cuando empezamos a desarrollarla.

A: ¿Empezaste a trabajar solo tú?

R: Sí, empecé a trabajar yo, mientras yo trabajaba para otras empresas y como consultor externo, subcontrataba el trabajo de desarrollo, la aplicación inicial. Lo subcontraté con una empresa de freelance que había aquí en Zaragoza. Después de un año desarrollando con ellos, consideré que había que cambiar y había que subir un poco, la aplicación se hacía más compleja y requería de más recursos. Y entonces, después de un año con ellos , con los que conseguimos un prototipo que a mí me permitió validar con empresas y potenciales clientes, decidí contratar con una empresa de software bastante grande y estuve con ellos otro año y poco desarrollando la herramienta mientras yo trabajaba en otros temas más como freelance, y lo mismo. Un año

después me di cuenta de que ellos no llegaban a la velocidad ni el detalle ni a ponerle el cariño que la aplicación me procuraba a mí. Y, entonces, hace un año y medio empecé a contratar a mi propio equipo y empezamos a hacerlo, yo considero que mejor, más rápido y mejor.

A: Entonces, básicamente, a lo que se dedica la empresa a esa aplicación de gestión.

R: Sí, desarrollamos una herramienta de gestión de proyectos y comercializamos lo que son las licencias de uso de esa aplicación.

A: Vale, por lo que vuestros clientes quiénes son: ¿Empresas? ¿Particulares?

R: Ambos, tenemos una versión de empresas que está más destinado a instalar la aplicación en una empresa y luego tenemos la versión gratuita online, donde cualquiera puede entrar. Tenemos clientes grandes, pero también pequeños. Tenemos freelance y no freelance. Es decir, tenemos clientes que no tenemos ni idea lo que hacen porque al final este tipo de aplicaciones es vender un servicio. La idea es que sea auto-explicativa y autosuficiente, entonces digamos que se pierde un poco las necesidades específicas de cada cliente, estás más detrás del Big Data. Pero, eso, nosotros comercializamos las licencias, el uso de la aplicación.

A: Por otro lado quería preguntarte acerca de algún plan de expansión. Quiero decir, esto adaptado a vuestra empresa. ¿Vais a desarrollar otra aplicación, por ejemplo?

R: Claro, es que en una start-up hablar de expansión es un poco.... Al final una start-up, su plan de expansión consiste en averiguar su modelo de negocio porque cambia cada tres meses. Entonces, ahora estamos pensando o trabajando solo en los mercados hispano parlantes, porque la aplicación está en castellano, todo lo que es la información, contenidos online. **Y nos gustaría de aquí a final de año incrementar al multilenguaje y expandirnos más hacia el mercado anglosajón.** Pero estamos validando el modelo con el mercado latino, por una cuestión de idioma, básicamente.

A: Me has comentado que empezaste a trabajar tú solo en la aplicación. Ahora, ¿cuántos sois?

R: Sí, somos cinco ahora. En Zaragoza estamos tres personas, y dos en Madrid. Aquí estamos trabajando la parte técnica, la parte de management o de estrategia: uno realiza digamos lo que sería el cerebro de la aplicación, otro compañero la parte que se ve de la misma; y en Madrid, está David que es el responsable de la estrategia comercial, y Teresa que lleva la comunicación.

A: Y, ¿cómo se empieza a trabajar en Sinnaps? ¿Se busca algún perfil? ¿Directamente se tiene que cubrir una necesidad y busco personas que encajen con esa necesidad?....

R: Son necesidades que van saliendo. Al final el modelo de negocio te va pidiendo ciertas peculiaridades en la herramienta, y para tener la herramienta necesitas ciertas especializaciones, entonces esas son las que te van definiendo lo que te va haciendo falta. Si tuviéramos recursos ilimitados, pues sí, ya se puede uno permitir qué equipo se quiere tener. Pero, al principio, por una cuestión de recursos te centras en lo que necesitas. Por ejemplo, Teresa que ha sido la última persona en incorporarse – *la persona que lleva la comunicación*-. Cuando empecé con esto no era consciente de lo importante que era la comunicación en temas online. Tampoco era consciente de lo importante que podía resultar el tema del *front* o tema del desarrollo visual. De hecho, Diego, fue el segundo en incorporarse después de Íñigo. Entonces eso, vas cubriendo lo que te hace falta. Ahora, entiendo que cuando has cubierto unas necesidades básicas y tienes una serie de ingresos, entonces es un momento de decir, bueno, ahora quiero ver dónde quiero estar de cara a un objetivo, no de cara a una necesidad.

A: Por lo que no tenéis un perfil de trabajador en concreto.

R: Ahora mismo no. Siendo una aplicación técnica... Bueno no, te iba a decir que al final al ser una aplicación técnica al final acabaría habiendo ingenieros, pero no. Porque al final es verdad que en internet es muy importante la comunicación, el marketing, el desarrollo técnico, es verdad, pero también que cuando la herramienta llega a un nivel de madurez se trata más de un mantenimiento que otra cosa. Hay una mayor necesidad de perfiles técnicos para cubrir lo básico, pero no creo que vaya a ser el centro de la estructura. Pero sí que es lo más difícil de encontrar. *Ahora mismo los cargos de ingeniero informático no se pueden encontrar. No tienen prácticamente paro, me costaría mucho si necesitase contratar a más ingenieros informáticos.* Porque las grandes empresas están ofreciendo muchos trabajos bien pagados a todos esos ingenieros.

A: Con respecto al personal, aunque seáis pocos, ¿hay alguna estructura? O al ser una empresa que está iniciándose habéis optado por un modelo más horizontal.

R: Mira, cuanto más pequeña es la empresa, más importante es la gente. Cuando somos pocos, y falta uno, se nota muchísimo. Y, además, los otros no pueden cubrir esas especialidades. Si fuéramos el doble no pasaría nada porque alguien se fuera de vacaciones, porque temporalmente se puede contrarrestar, pero no es así. Entonces, la estructura que tenemos es gracias también a que he trabajado muchos años fuera y creo que es lo que funciona y lo que he querido reflejar

aquí. Somos una estructura que intenta ser bastante horizontal, donde **cada uno es el responsable de su trabajo**. Yo a Íñigo no le digo cómo tiene que programar, ni a Diego cómo hacer el código para la usabilidad, ni a Teresa cómo redactar, ni nada. Es más, **nos reunimos, más o menos, trimestralmente, y yo planteo unos objetivos y ellos hacen la propuesta de cómo llegar hasta ellos**. En base a lo que ellos quieren me piden una serie de recursos y, luego, se hace un proyecto para, consumiendo esos recursos, llegar a esos objetivos.

A: También quería preguntarte acerca de la forma de trabajo. En Sinnaps se trabaja por proyectos, por clientes...

R: Sí, bueno. Tenemos un **roadmap hecho anual**, lo que pasa es que es una programación de nivel 1. Quiero decir, hay una serie de objetivos programados, pero no son muy específicos. Lo que es una planificación a nivel diario, solo hacemos planificación a dos, tres semanas como mucho, porque hay muchísima variación. No sabes lo que te vas a encontrar, y programar a más de dos semanas de forma detallada es un poco absurdo.

A: Más en relación con mi TFG, quería preguntarte si mides, o medís de alguna forma el desempeño de los trabajadores. O sea, por ejemplo, el cumplimiento de objetivos del **roadmap anual**, algún tipo de encuesta, etc.

R: Sí. A ver, tenemos objetivos a tres y a seis meses. Nos reunimos cada tres meses para ver esos objetivos y los que se han cumplido y los que no. En realidad, nos ponemos objetivos a seis y a doce meses. Cada uno se pone los suyos. Lo que ocurre en la realidad es que cada tres meses, los vamos revisando. En resumen, tenemos una lista, cada uno tiene sus objetivos, cada uno se ha planteado los suyos propios y lo único que hacemos es reunirnos para ver cómo vamos. Si vamos bien, si vamos tarde, si vamos a cumplir o no un objetivo, etc. Es decir, existen una serie de metas, y tenemos una serie de KPI, que mensualmente nos van diciendo si esos objetivos los vamos a cumplir o no. Además, todos los objetivos son cuantificables, todos van con un número, con una nota. Al principio, lo que yo notaba cuando trabajaba con algunos de ellos es que decían: “mi objetivo es conseguir el mayor número posible de cuentas”. Y era como, no, cuántas vas a querer conseguir. Cuántas cuentas, qué tipo de cuentas. Y eso, estructura bastante horizontal donde yo a veces sí que los objetivos se tienen que poner de acuerdo conmigo pero luego cada uno los desarrolla a su manera.

A: Por último, dos preguntas muy sencillas. Una de ellas es si consideras que los trabajadores, tus compañeros, con los que estás trabajando están satisfechos con el trabajo, están motivados.

R: Mucho. Mucho. Sí. Estoy muy muy contento. De hecho, tengo claro lo que debemos conseguir. Entonces, es verdad que hemos echado a gente ya, aunque seamos tan pocos. De vez en cuando, encuentras a alguien que no encaja con lo que yo tenía en mente. Y por tanto, ya no ha seguido con nosotros. **Y al margen de eso, he tenido mucha suerte porque la gente con la que me he encontrado, la verdad es que todos se han involucrado muchísimo en el proyecto, todos se lo creen. Yo, personalmente, estoy muy satisfecho.**

A: **Esa era justamente la siguiente pregunta, si tú estabas satisfecho con ellos.**

R: **Sí, sí. Y, además, de verdad creo que el sistema funciona. Que cuando le das a una persona objetivos en lugar de órdenes, funciona.** Tampoco tenemos un horario. Aquí cada uno entra cuando quiere. Al final, cuando te mides por objetivos eso es lo que cuenta. No les exijo una cantidad de horas, les exijo objetivos y resultados. Y ellos a mí. Muchas veces, parece que es el manager el que tiene decir o poner el ritmo, pero yo creo que cuando trabajas en un sitio como este en equipo, muchas veces son ellos los que tiran de mí, porque muchas veces soy yo el cuello de botella, soy yo el que no llega. Como decía un jefe mío, “mi trabajo es asegurarme de que tú puedas hacer el tuyo, ¿no?”. Por lo que hay muchas veces que ellos requieren que yo haga cosas, y recíprocamente.

ANEXO II

ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN: <https://goo.gl/forms/iN3yoxIgVqaQXyPh1>

2.1 Ítems de la autoevaluación ordenadas por bloques de indicadores

1) PRODUCTIVIDAD

1. Mis actividades profesionales se encuentran encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía [10, 11, 15, 19]
2. Las habilidades que requiere mi puesto de trabajo contribuyen de una manera positiva al negocio [10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19]
3. Entrego mi trabajo siempre ajustado en tiempo y forma [6, 10, 13]
4. Asumo labores extra por propia iniciativa [9, 10, 13, 15, 16, 22]
5. Valoro el cumplimiento de mis responsabilidades en.... [6, 8, 10, 13, 14, 16]

2) CALIDAD DEL TRABAJO

6. Mantengo la atención en el trabajo [5, 13, 23]
7. Puedo aplicar en mi puesto de trabajo los conocimientos adquiridos durante mi formación [12, 17, 18, 19, 20]
8. Siempre soy consciente de si mi trabajo está bien o mal realizado [1, 2, 3]
9. Considero necesario cooperar con otros miembros de la organización desarrollando estrategias trabajando en equipo [1, 11, 13, 16, 18, 23, 25, 26]
10. Controlo de forma consistente y cuidadosa mi trabajo, buscando siempre la excelencia [2, 3, 4, 12, 13, 16, 17, 18]

3) DESTREZAS

11. Sé trabajar en equipo, mirando por el interés de la empresa [1, 9, 18, 25, 26]
12. Intento sacar la mayor rentabilidad de las herramientas con las que realizo mi trabajo [3, 7, 10, 17, 20]
13. Distribuyo de manera adecuada el tiempo para cada tarea mediante una planificación del trabajo personal [3, 10, 16]
14. Me limito a cumplir las órdenes que recibo [22, 25, 26]
15. En relación a las órdenes del trabajo siempre tengo iniciativas para mejorar el resultado [4, 10, 16, 17, 18, 24]

4) FORMACIÓN-HABILIDADES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

16. Actúo constructivamente ante posibles problemas que se plantean en el día a día de la empresa [2, 4, 10, 12, 15, 21, 24]
17. Sé adaptarme bien ante cambios tecnológicos de la empresa [2, 10, 12, 22, 24]
18. Sé reaccionar bien ante cambios organizativos de la empresa [2, 9, 11, 25, 26]
19. La formación que poseo es suficiente para desempeñar el puesto en el que me encuentro [2, 7, 8, 21, 22]
20. El desarrollo óptimo de mi trabajo requiere una actualización continua [10, 12, 21, 22, 23]

5) MOTIVACIÓN-SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA

21. Me motivan los logros conseguidos en la realización de mi trabajo [4, 10, 15, 16, 17, 18, 20]
22. Mi desarrollo laboral me produce satisfacción psicológica [2, 4, 15, 21]
23. Considero que trabajo en un ambiente cuidado y de confianza que me facilita la realización de mis tareas [9, 11, 18, 25, 26]
24. Siento que los éxitos conseguidos por mi trabajo se ven reconocidos [2, 23]
25. La relación con mis compañeros es aceptable [9, 11, 18]
26. La relación con mis superiores es aceptable [9, 11, 18]

2.2 Orden definitivo de los ítems, tal y como aparecen en el cuestionario

1. Mantengo la atención en el trabajo
2. Controlo de forma consistente y cuidadosa mi trabajo, buscando siempre la excelencia
3. Sé trabajar en equipo, mirando por el interés de la empresa
4. Sé adaptarme bien ante cambios tecnológicos de la empresa
5. Me motivan los logros conseguidos en la realización de mi trabajo
6. Considero que trabajo en un ambiente cuidado y de confianza que me facilita la realización de mis tareas
7. Las habilidades que requiere mi puesto de trabajo contribuyen de una manera positiva al negocio
8. Distribuyo de manera adecuada el tiempo para cada tarea mediante una planificación del trabajo personal
9. En relación a las órdenes del trabajo siempre tengo iniciativas para mejorar el resultado
10. Actúo constructivamente ante posibles problemas que se plantean en el día a día de la empresa
11. La relación con mis compañeros es aceptable
12. Entrego mi trabajo siempre ajustado en tiempo y forma
13. Mis actividades profesionales se encuentran encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía
14. Me limito a cumplir las órdenes que recibo → Aquí me he dado cuenta de que los que están en prácticas puntúan muy alto (9 o más) y los que ya están asentados en la empresa puntúan realmente bajo (5 o menos, llegando al 1)
15. Considero necesario cooperar con otros miembros de la organización desarrollando estrategias trabajando en equipo
16. Valoro el cumplimiento de mis responsabilidades en....
17. La formación que poseo es suficiente para desempeñar el puesto en el que me encuentro
18. Asumo labores extra por propia iniciativa
19. La relación con mis superiores es aceptable
20. Sé reaccionar bien ante cambios organizativos de la empresa
21. Puedo aplicar en mi puesto de trabajo los conocimientos adquiridos durante mi formación
22. Siento que los éxitos conseguidos por mi trabajo se ven reconocidos
23. Intento sacar la mayor rentabilidad de las herramientas con las que realizo mi trabajo

24. El desarrollo óptimo de mi trabajo requiere una actualización continua
25. Siempre soy consciente de si mi trabajo está bien o mal realizado
26. Mi desarrollo laboral me produce satisfacción psicológica

2.3 Datos recogidos gracias a las autoevaluaciones contestadas. Se encuentran sombreados aquellos ítems donde existe una diferencia significativa entre las respuestas de los individuos de las dos empresas estudiadas.

		ÍTEMES DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
BITBRAIN	Individuo 1	8	9	9	10	10	9	10	9	8	9	9	9	10	5	10	9	7	9	8	8	10	8	9	10	8	8
	Individuo 2	10	10	10	7	10	9	10	8	8	9	8	9	10	1	10	10	10	10	10	8	10	8	10	10	8	10
	Individuo 3	8	10	10	9	10	9	9	8	9	9	10	10	10	4	9	9	9	7	9	9	9	9	9	10	9	9
	Individuo 4	9	9	10	10	10	10	10	8	9	10	10	10	10	9	9	9	9	10	10	9	8	9	8	8	9	
	Individuo 5	9	8	9	9	9	8	9	8	9	9	9	8	9	3	7	9	8	5	7	9	10	8	9	8	8	8
	Individuo 6	8	9	9	9	10	10	9	7	7	8	6	6	8	6	7	6	6	5	8	7	8	6	9	9	9	10
	Individuo 7	8	7	7	8	8	7	6	6	6	6	8	5	6	5	8	7	6	4	7	6	9	7	8	8	6	7
	Individuo 8	8	8	8	7	9	7	8	7	6	7	7	7	7	7	8	7	8	7	9	7	9	7	8	8	7	7
	Individuo 9	7	9	9	7	9	9	8	6	7	8	10	8	9	5	10	9	8	7	9	7	7	8	8	8	7	8
	PROMEDIO	8,3	8,8	9,0	8,4	9,4	8,7	8,8	7,4	7,7	8,3	8,6	8,0	8,8	5,0	8,7	8,3	7,9	7,0	8,6	7,9	9,0	7,7	8,8	8,8	7,8	8,4
SINNAPS	Individuo 10	8	8	9	8	10	8	8	8	7	8	10	9	8	3	9	10	10	8	10	9	8	8	8	9	10	8
	Individuo 11	9	9	9	10	10	10	9	9	9	10	10	10	9	7	10	9	10	9	10	10	10	10	9	8	9	
	PROMEDIO	8,5	8,5	9,0	9,0	10,0	9,0	8,5	8,5	8,0	9,0	10,0	9,5	8,5	5,0	9,5	9,5	10,0	8,5	10,0	9,5	9,0	9,0	9,0	9,0	8,5	

2.4 Datos de las autoevaluaciones recogidos en función del indicador. De nuevo se encuentran sombreados aquellos donde la diferencia de valoración del ítem es significativa.

		PRODUCTIVIDAD		CALIDAD DEL TRABAJO		
		BITBRAIN	SINNAPS	BITBRAIN	SINNAPS	
Nº ÍTEM	13	8,8	8,5	Nº ÍTEM	1	8,3
	7	8,8	8,5		21	9
	12	8	9,5		25	7,8
	18	7	8,5		15	8,7
	16	8,3	9,5		2	8,8
	MEDIA	8,2	8,9		MEDIA	8,5
						8,9

		DESTREZAS		FORMACIÓN/HABILIDADES		
		BITBRAIN	SINNAPS	BITBRAIN	SINNAPS	
Nº ÍTEM	3	9	9	Nº ÍTEM	10	8,3
	23	8,8	9		4	8,4
	8	7,4	8,5		20	7,9
	14	5	5		17	7,9
	9	7,7	8		24	8,8
	MEDIA	7,58	7,90		MEDIA	8,3
						9,3

		MOTIVACIÓN-SATISFACCIÓN	
		BITBRAIN	SINNAPS
Nº ÍTEM	5	9,4	10
	26	8,4	8,5
	6	8,7	9
	22	7,7	9
	11	8,6	10
	19	8,6	10
	MEDIA	8,6	9,4

2.5 Datos de las autoevaluaciones en general. Cálculo del promedio y la moda de cada ítem.

		NÚMERO DE ÍTEM																												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	PROMEDIO	MODA	
BITBRAIN		8	9	9	10	10	9	10	9	8	9	9	9	10	5	10	9	7	9	8	8	10	8	9	10	8	8	8,77	9	
		10	10	10	7	10	9	10	8	8	9	8	9	10	1	10	10	10	10	10	8	10	8	10	10	10	8	10	8,96	10
		8	10	10	9	10	9	9	8	9	9	10	10	10	4	9	9	9	7	9	9	9	9	9	10	9	9	8,92	9	
		9	9	10	10	10	10	10	8	9	10	10	10	10	9	9	9	9	9	10	10	9	8	9	8	9	9,27	9		
		9	8	9	9	9	8	9	8	9	9	9	8	9	3	7	9	8	5	7	9	10	8	9	8	8	8	8,15	9	
		8	9	9	9	10	10	9	7	7	8	6	6	8	6	7	6	6	5	8	7	8	6	9	9	9	10	7,77	9	
		8	7	7	8	8	7	6	6	6	6	8	5	6	5	8	7	6	4	7	6	9	7	8	8	6	7	6,77	6	
		8	8	8	7	9	7	8	7	6	7	7	7	7	7	8	7	8	7	9	7	9	7	8	8	7	7	7,50	7	
		7	9	9	7	9	9	8	6	7	8	10	8	9	5	10	9	8	7	9	7	7	8	8	8	7	8	7,96	8	
SINNAPS		8	8	9	8	10	8	8	8	7	8	10	9	8	3	9	10	10	8	10	9	8	8	8	9	10	8	8,42	8	
		9	9	9	10	10	10	9	9	9	10	10	10	9	7	10	9	10	9	10	10	10	10	10	9	8	9	9,38	10	
		8	9	9	9	10	9	9	8	8	8	9	8	9	5	9	9	8	7	9	8	9	8	9	9	8	8	PROMEDIO		
		8	9	9	10	10	9	9	8	9	9	10	9	10	5	10	9	10	9	10	9	10	8	9	8	8	8	MODA		

