

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA



Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Grado en Gestión y Administración Pública

PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO DE LA ESCUELA DE BALONCESTO DE TORRENTE MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Trabajo Final de Grado

PRESENTADO POR:

Dña. Sara Pastrana González

DIRIGIDO POR:

Dra. Dña. María Eugenia Babiloni Griñón

VALENCIA, JULIO DE 2014

<<Ten el coraje de seguir a tu corazón y tu intuición.
De algún modo él ya sabe lo que realmente quieres llegar a ser.
Todo lo demás, es secundario. >>

Steve Jobs

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutora del trabajo final de grado, la profesora Dra. Dña. Eugenia Babiloni, por la idea de realizar el trabajo de este tema, su constante ayuda, confianza y todo el tiempo dedicado a la elaboración de este documento.

Quiero también mostrar mi gratitud a la profesora Dra. Dña. Lourdes Canós Darós que me ha permitido utilizar su brillante algoritmo motivacional en el trabajo. Gracias por haberte implicado en este trabajo con la generosidad con la que lo has hecho, brindándome toda tu ayuda a la hora de cualquier duda.

Por otro lado, agradecer a Ismael y a Esther por ofrecerme toda la información acerca del club deportivo. A vuestro lado he crecido como jugadora y como entrenadora, pero sobre todas las cosas, he crecido como persona formando parte de un equipo tan maravilloso como es el nuestro.

No puedo olvidarme en estas líneas de mis padres y hermana mayor, mi familia. Porque lo que soy como persona os lo debo a vosotros. Gracias por hacerme valorar la formación y educación a través de vuestras experiencias personales ya que hace muchos años no todo el mundo tenía la oportunidad de estudiar. Gracias por realizar todos los esfuerzos para que yo pudiera estudiar en la universidad. Todo esto es por y para vosotros.

Finalmente, agradecer a Miriam por cada una de las sonrisas al empezar cada clase. Porque en ti no encontré a una compañera de clase, sino a una amiga. Los cuatro años de carrera a tu lado se me han hecho muy cortos. Gracias por desprender esa vitalidad que te caracteriza.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 RESUMEN	1
1.2 OBJETIVOS	2
CAPÍTULO 2. ESCUELA DE BALONCESTO DE TORRENTE	5
2.1 INICIOS DEL CLUB DEPORTIVO	5
2.2 LA ESCUELA DE BALONCESTO DE TORRENTE	8
CAPÍTULO 3. LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	17
3.1 LA MOTIVACIÓN	17
3.2 TIPOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN	18
3.3 EL PROCESO MOTIVACIONAL	20
3.4 TEORÍAS GENERALES SOBRE LA MOTIVACIÓN	21
3.4 FACTORES DE MOTIVACIÓN	36
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: EL PUESTO DE ENTRENADOR.....	39
4.1 INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA.....	39
4.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ENTRENADOR.....	41
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS MOTIVACIONAL DEL PUESTO	47
5.1 DESCRIPCIÓN DEL ALGORITMO.....	47
5.2 SELECCIÓN DE FACTORES.....	50
CAPÍTULO 6. RECOGIDA, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA	53
6.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA MOTIVACIONAL	53
6.2 DESARROLLO DE LA ENCUESTA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	57
6.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	59
6.4 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS	61
6.5 APLICACIÓN DEL ALGORITMO MOTIVACIONAL.....	65
6.6 PROPUESTAS DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN EN EL CLUB DEPORTIVO	72
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO.....	77
7.1 CONCLUSIONES SOBRE LA SELECCIÓN DE FACTORES.....	77

7.2	CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	78
7.3	CONCLUSIONES SOBRE LA APLICACIÓN DEL ALGORITMO	79
7.4	CONCLUSIONES SOBRE LA PROPUESTA DE MEJORA	80
7.5	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	80

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS |

ANEXOS |

ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DE ENTRENADOR	I
ANEXO 2: ENCUESTA DEL ENTRENADOR IDÓNEO O IDEAL	IV
ANEXO 3: ENCUESTAS PASADAS A LOS ENTRENADORES	V

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: EQUIPOS DEL CLUB DEPORTIVO NBT.....	6
TABLA 2: EQUIPOS DEL CLUB DEPORTIVO UBF.....	8
TABLA 3: ENTRENADORES Y MONITORES EN EL PABELLÓN MUNICIPAL DEL VEDAT.....	15
TABLA 4: ENTRENADORES Y MONITORES EN EL COLEGIO TRINITARIAS	16
TABLA 5: ENTRENADORES Y MONITORES EN EL COLEGIO SAN PASCUAL	16
TABLA 6: SUPUESTOS BÁSICOS DE LOS DIRECTIVOS SEGÚN TEORÍAS X E Y.....	28
TABLA 7: LAS CATEGORÍAS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES	37
TABLA 8: FACTORES MOTIVACIONALES AGRUPADO POR CATEGORÍAS	38
TABLA 9: FACTORES DE MOTIVACIÓN DE LA ENCUESTA.....	56
TABLA 10: ESCALA DE MEDICIÓN DE LA ENCUESTA	57
TABLA 11: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	59
TABLA 12: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	60
TABLA 13: PROTOTIPO IDEAL SEGÚN EL COORDINADOR DEPORTIVO.....	67
TABLA 14: PROTOTIPO IDEAL (TÉRMINO MEDIO) SEGÚN LOS ENTRENADORES	68
TABLA 15: COEFICIENTE DE ADECUACIÓN DE CADA ENTRENADOR SEGÚN EL IDEAL DEL CLUB	69
TABLA 16: COEFICIENTE DE ADECUACIÓN DE CADA ENTRENADOR SEGÚN EL IDEAL DE LOS ENTRENADORES.....	70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DE LA ESCOLA BÀSQUET TORRENT.....	9
ILUSTRACIÓN 2: EL PROCESO MOTIVACIONAL.....	21
ILUSTRACIÓN 3: JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW.....	24
ILUSTRACIÓN 4: TEORÍA DE LA EXPECTATIVA.....	32
ILUSTRACIÓN 5: TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS.....	35
ILUSTRACIÓN 6: ENCUESTA MOTIVACIONAL.....	56
ILUSTRACIÓN 7: LEYENDA DE COLORES DE LA TABLA.....	61

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

La motivación se puede definir como un estado interno que mueve a las personas a realizar una determinada acción. Estudios concluyentes afirman que la motivación supone una técnica esencial dentro del ámbito laboral ya que mantiene a los empleados con un alto estímulo en el cual desarrollan actitudes positivas, y éstas, permitan mejorar la productividad.

Por todo lo anterior, el presente trabajo final de grado tiene como finalidad mejorar el servicio prestado por el club deportivo Escuela de Baloncesto de Torrente a través del análisis de los factores de motivación de los recursos humanos.

Para ello, es necesario conocer en profundidad el puesto que desempeña el entrenador, realizándose en el capítulo 4 un análisis y descripción del puesto de trabajo.

Para llevar a cabo el estudio, el coordinador deportivo del club diseña un perfil ideal identificando cuáles son los factores motivacionales de éxito de un entrenador dentro de su organización.

Se realiza a todos los entrenadores un estudio observacional a través de un cuestionario previamente diseñado en el que cada empleado evalúa según su percepción qué factor de motivación tiene mayor o menor grado de presencia en el club. La medición de cada factor se realiza mediante un intervalo y una etiqueta lingüística. Esto permite establecer una comparación entre el perfil ideal establecido por el coordinador deportivo del club y los datos obtenidos de las encuestas realizadas por los entrenadores.

Una vez se ha obtenido los resultados de las encuestas, se aplica el novedoso algoritmo de Lourdes Canós Darós, investigadora de la Universidad Politécnica de Valencia. El algoritmo se encarga de identificar quién es el entrenador más motivado, esto es, los entrenadores más identificados con las políticas de motivación diseñadas por el coordinador deportivo del club. Todo ello, se lleva a cabo utilizando matemáticas borrosas, las cuales permiten ordenar las percepciones de los empleados sobre los factores de motivación en el club deportivo, de acuerdo, con el prototipo perfecto para la Escuela de Baloncesto de Torrente establecido por el coordinador.

Tras la aplicación del algoritmo, se realiza un análisis descriptivo de los resultados obtenidos. En éste, se podrá comprobar cuál es el empleado menos motivado dentro del club y cuáles son las causas que provocan la desmotivación.

Sabiendo las causas que provocan la desmotivación se llevan a cabo propuestas de mejora para corregirla, incrementando así, la motivación dentro de los recursos humanos del club deportivo. Lo que produce una mejora en la calidad del servicio que ofrece a sus usuarios el club Escuela de Baloncesto de Torrente.

1.2 OBJETIVOS

El propósito fundamental del presente trabajo final de grado consiste en realizar una propuesta de mejora del servicio ofrecido por el club deportivo Escuela de Baloncesto de Torrente, a través del análisis de los factores de motivación de los recursos humanos, concretamente, de los entrenadores.

Para la consecución de este objetivo general es necesario establecer y alcanzar los objetivos específicos que se establecen a continuación:

- Informar sobre la importancia que tiene la motivación en el ámbito laboral.
- Realizar un análisis y descripción del puesto de trabajo de entrenador.
- Emplear una herramienta novedosa para un trabajo final de grado como es el algoritmo motivacional de Lourdes Canós Darós.
- Averiguar cuál es el estado de motivación de los entrenadores del club Escuela de Baloncesto de Torrente.

Capítulo 1. Introducción

A través de la consecución de los objetivos específicos nombrados con anterioridad, se logra el objetivo general, consistente en realizar una mejora en la calidad del servicio ofrecido por el club a todos los interesados.

CAPÍTULO 2. ESCUELA DE BALONCESTO DE TORRENTE

2.1 INICIOS DEL CLUB DEPORTIVO

2.1.1 Club deportivo Nuevo Baloncesto Torrente

El Club Nuevo Baloncesto Torrente fue fundado en 1982, aunque sus orígenes se remontan al año 1971 y, desde entonces, ha experimentado un continuo progreso.

Actualmente, es el club de baloncesto masculino de referencia en la ciudad de Torrente, ya que cuenta en la temporada actual con un total de 170 fichas de jugadores.

Su objetivo principal consiste en crear unas bases sólidas para seguir creciendo y llegar a ser un gran club en la provincia y en la Comunidad Valenciana. Para ello, se apuesta por la profesionalización y formación continua de los entrenadores/formadores.

En baloncesto existen diferentes categorías en función de la edad de los jugadores. Para todo Club Deportivo es imprescindible tener una gran cantera y representación en todas sus categorías inferiores, ya que esto demuestra que todos los recursos humanos que trabajan en la organización realizan un buen trabajo diario y esto, conlleva al éxito del club.

Dicho esto, el Nuevo Baloncesto Torrente dispone de 12 equipos con representación en todas las categorías de la Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana.

En la tabla que se presenta a continuación se puede observar los distintos equipos que componen el Club Deportivo Nuevo Baloncesto Torrente. Cada categoría se clasifica en

función de la edad de los jugadores. Además se puede observar que competición disputa cada equipo del Club.

EQUIPOS DEL CLUB DEPORTIVO NBT			
EQUIPO	EDAD	CATEGORÍA	COMPETICIÓN
Pre benjamín El Drac	5-6 años	-	Sin competir
Benjamín San Pascual	7-8 años	NP2 (Ámbito municipal)	Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana
Benjamín El Drac	7-8 años	NP2 (Ámbito municipal)	Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana
Alevín El Drac	9-11 años	NP2 (Ámbito municipal)	Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana
Alevín	9-11 años	NP1 (Ámbito provincial)	Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana
Infantil	12-14 años	IR Zonal	Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana
Infantil	12-14 años	IR Autonómico	Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana
Cadete	14-15 años	IR Zonal	Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana
Cadete	14-15 años	IR Preferente	Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana
Junior	16-17 años	Preferente	Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana
Sénior	18 años en adelante	Preferente	Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana
Sénior	18 años en adelante	Autonómico	Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana

Tabla 1: Equipos del Club deportivo NBT
Fuente: Elaboración propia

Benjamines y pre benjamines comienzan su formación en el club y las primeras competiciones. Tanto benjamines como infantiles compiten en las categorías más elevadas para su franja de edad mientras los cadetes y júnior se encuentran en un nivel óptimo para lograr el ascenso a la categoría máxima. Por otro lado, el objetivo de los equipos sénior es mantener la competitividad para, en un futuro próximo, nutrirse de la potente cantera que se está formando.

Fruto de todo el trabajo realizado, el NBT ha disputado esta temporada el campeonato de España de clubes. Además, la entidad tiene tres jugadores de la cantera en la Selección Valenciana e incluso un jugador infantil disputa partidos junto a la Selección Nacional Española.

2.1.2 Club deportivo Unión Baloncesto Femenino Torrente

El Club deportivo La Unión Baloncesto Femenino Torrente, se constituye formalmente en 1994 como fusión de los equipos procedentes del Nuevo Baloncesto Torrente, ACB-86 y Montesión. Este Club está formado únicamente por chicas.

Es un Club cuya finalidad es la promoción del baloncesto entre las jóvenes y la formación integral de la persona. La promoción del baloncesto supone la oferta de un espacio y ambiente para la juventud, que sea sano y constructivo, abierto a todos aquellos que quieran aprender a desarrollar esta actividad y para toda persona que quiera ser colaborador del club.

El Club Unión Baloncesto Femenino Torrente se define como un club de cantera, en el cual el trabajo realizado día a día con las divisiones inferiores, se pueda contemplar y disfrutar en el primer equipo del club. Este principio, que es básico, no cierra la puerta a jugadoras que sin ser de la cantera, puedan aportar mejoras al nivel del Club, ya que como entidad deportiva también persigue objetivos competitivos.

En la temporada 2013-2014, el club crece, y dispone de cinco equipos federados, dos escuelas de iniciación (Trinitarias y San Pascual) y la Escuela Municipal.

Dicho esto, en la tabla que se presenta a continuación, se observan los distintos equipos que componen el Club Deportivo Unión Baloncesto Femenino Torrente. Cada categoría se clasifica en función de la edad de las jugadoras. Por otro lado, en la tabla se especifica que competición disputa cada equipo del Club. Existen dos competiciones: los Juegos Deportivos de la Comunidad Valenciana (JDCV) y, por otro lado, la Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana (FBCV). La primera consiste fundamentalmente en una competición amigable sin excesiva exigencia, puramente para que la juventud asocie el deporte a un hábito saludable y se diviertan. En cambio, la Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana presenta un nivel de exigencia más elevado.

EQUIPOS DEL CLUB DEPORTIVO UBF			
EQUIPO	EDAD	CATEGORÍA	COMPETICIÓN
Alevín	9-11 años	Intercomarcal	JDCV
Infantil	12-14 años	IR Nivel 2	JDCV
Junior	15-17 años	Preferente	FBCV
Senior	18 en adelante	Autonómico	FBCV
Senior	18 en adelante	1ª División Nacional	FBCV

Tabla 2: Equipos del Club deportivo UBF

Fuente: Elaboración propia

2.2 LA ESCUELA DE BALONCESTO DE TORRENTE

2.2.1 Organización

La Escuela de Baloncesto de Torrente es un Club deportivo sin ánimo de lucro donde su actividad principal se desarrolla en el Pabellón Municipal El Vedat de Torrente. Nace en 2012 gracias a la colaboración y el esfuerzo de los dos clubes más representativos de Torrente citados con anterioridad. Ambos han unido sus fuerzas e ilusiones creando la Escuela de Baloncesto de Torrente. Bajo el amparo de la Fundación deportiva municipal y el Ayuntamiento de Torrente coordinan y llevan a la práctica todas las actividades de la Escuela Municipal de Iniciación Deportiva de baloncesto.

Su objetivo principal consiste en la formación del jugador y adquisición de los valores que aporta el deporte en su desarrollo. Valores no solo deportivos sino, también, de hábitos, socialización, respeto y convivencia; además de lograr un desarrollo físico y motriz propio de estas edades. La Escuela de Baloncesto de Torrente va dirigida a niños que tienen edades comprendidas entre 3 y 11 años de edad.

Además de dirigir la Escuela Municipal de baloncesto, este proyecto abarca la práctica deportiva en distintos colegios de Torrente como son Trinitarias y San Pascual. Lo que se pretende es la creación de escuelas de baloncesto en los distintos centros educativos, así como dinamizar las competiciones locales de baloncesto en edad escolar. A medida que los niños vayan creciendo irán incorporándose al Pabellón Deportivo en el cual se encuentran los dos clubs más representativos que cuentan con las mejores instalaciones deportivas.

La Escuela de Baloncesto de Torrente va progresando anualmente y lo que empezó en 2012 con aproximadamente 60 niños, en la temporada 2013-2014 cuenta con alrededor de 250 niños apuntados. En el pabellón deportivo se encuentran inscritos 150 niños y, por otro lado, en los distintos colegios de Torrente se localizan los 100 niños restantes.

2.2.2 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama del Club Deportivo, un modelo abstracto y sistemático donde se representa la estructura formal de la organización. A partir del organigrama se identifican cuales son los niveles de mando que existen dentro de la organización, en concreto son tres: Alta Dirección, mandos intermedios y los mandos operativos. Finalmente, se va a definir cuáles son las distintas funciones que ejercen cada miembro dentro de la organización.

El organigrama de la Escuela de Baloncesto de Torrente es el que se presenta a continuación:

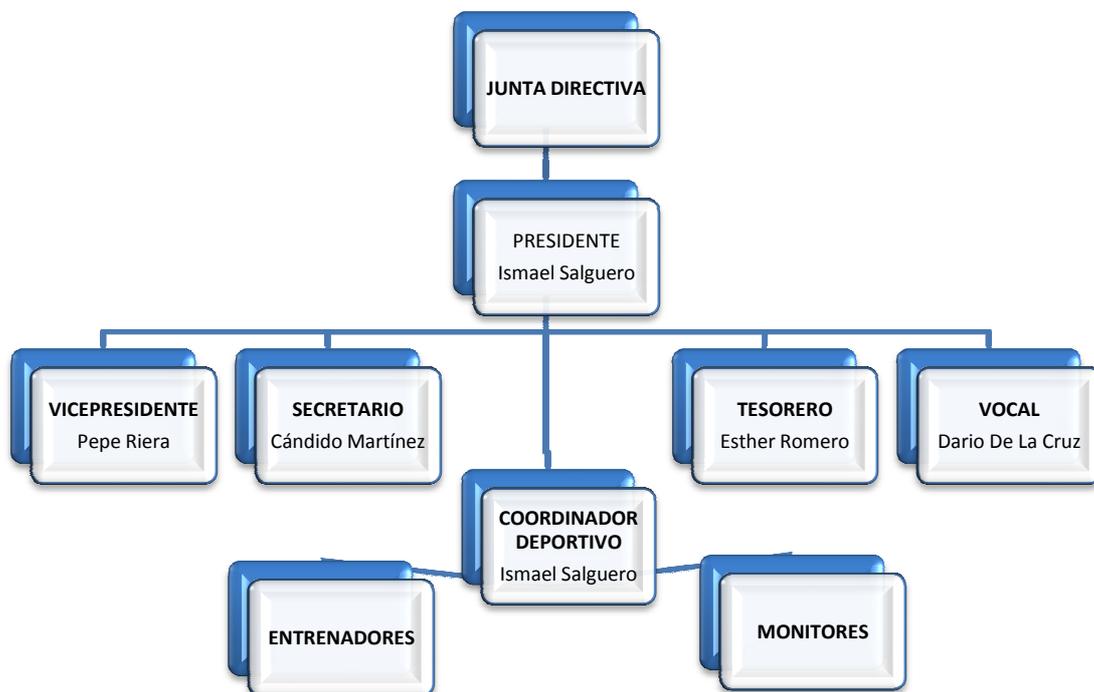


Ilustración 1: Organigrama de la Escuela Baloncesto Torrente
Fuente: Elaboración propia

A partir del organigrama se identifican tres niveles de mando:

- **Alta dirección.** Son las unidades jerárquicas directivas que representan el centro de autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo. Se trata de:
 - Junta Directiva
 - Presidente

- **Mandos Intermedios.** En este nivel, el mando intermedio tiene autoridad sobre sus subordinados (mandos operativos).
 - Vicepresidente
 - Secretario
 - Tesorero
 - Vocal
 - Coordinador Deportivo

- **Mandos Operativos**
 - Entrenadores
 - Monitores

Como se ha observado anteriormente existen tres niveles de mando dentro de la organización. A continuación, se van a desarrollar cuáles son las funciones principales de cada órgano o miembro que constituyen la organización.

2.2.3 Funciones de los miembros del Club

La Junta Directiva como mando de alta dirección es el órgano encargado de la coordinación y gestión administrativa del Club. Sus funciones son:

- Administrar los bienes del club, siendo sus miembros solidariamente responsables de su debido empleo y conservación.
- Velar por el estricto cumplimiento de sus funciones y por el funcionamiento del club.
- Presentar el proyecto presupuestal anual y los balances.
- Revisar mensualmente la cuenta documentada de los gastos efectuados.
- Auxiliar al Presidente del Club en el desarrollo y ejecución de sus funciones.
- Inscribir equipos y tramitar licencias deportivas.
- Realizar los trámites necesarios para la obtención de subvenciones, ayudas o cualquier otro medio de financiación véase entidades públicas como privadas.

La Junta Directiva está compuesta por el Presidente del Club y por los siguientes miembros designados por él mismo:

- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocal

El presidente representante del Club y la Junta Directiva tiene la responsabilidad de conducir dentro de los cauces establecidos el Club. El presidente es la cabeza del Club y el miembro que más autoridad tiene dentro de la organización. Son funciones del Presidente:

- Elaboración del programa general de actividades del Club anualmente.
- Convocar y presidir la Junta.
- Suscribir todos los documentos, cheques así como los libros de la constitución vigilando que sean debidamente llevados.
- Resolver los casos urgentes que no será de su directiva atribución con la obligación de dar cuenta en sesión próxima a la junta directiva.
- Nombrar y renovar el personal de empleados de la institución con acuerdo de la Junta Directiva.
- Velar por el correcto funcionamiento de la secretaría y tesorería.

El Vicepresidente es el miembro de categoría inmediatamente inferior al presidente y puede sustituirlo en determinadas ocasiones. Presenta las siguientes funciones:

- Colaborar en todo momento con el Presidente en la conducción del Club
- Conservar y archivar la documentación del Club.

El Secretario es el encargado de administrar todas las actividades relacionadas con el Club y tiene las siguientes funciones:

- Redactar y custodiar las actas de las reuniones de la Junta Directiva que serán firmadas por el Secretario con el visto bueno del Presidente.
- Expedir certificaciones sobre el contenido de los acuerdos adoptados por la Junta Directiva.
- Revisar, registrar, clasificar y contribuir toda la documentación que se emita a través de los canales establecidos.
- Archivar, estudiar y mantener actualizados los documentos y archivos debidamente administrados, clasificados y ordenados.

- Comunicar y notificar, en su caso a las Administraciones competentes la relación de miembros que componen la Junta Directiva del Club y los cargos que ostentan en la misma, así como los cambios de domicilio.

El tesorero es la persona encargada de gestionar y dirigir los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios. Son funciones del Tesorero:

- Llevar la contabilidad ordinaria de ingresos y gastos.
- Suscribir con el Presidente los documentos bancarios y otros de tipo contable.
- Hacer efectivo el cobro de cuotas, otorgando los recibos correspondientes.
- Realizará los trámites y gestiones necesarios al efecto ante la unidad administrativa competente en materia de asuntos económicos, ajustándose al presupuesto del Club.

El coordinador deportivo del Club, en este caso, es la misma persona que preside la organización. Es un cargo fundamental dentro del Club ya que es el punto de conexión entre todos los miembros que constituyen la organización y los padres y niños que quieren formar parte de ésta. Su cargo consiste en coordinar las actividades deportivas en una dependencia, elaborando planes y programas deportivos evaluando su desarrollo, a fin de garantizar el aprendizaje del baloncesto. Sus funciones son las siguientes:

- Planificar y coordinar a los jugadores y entrenadores por categorías.
- Organizar y supervisar a los entrenadores y monitores.
- Solucionar problemas de infraestructura deportiva que surjan en algún momento determinado.
- Colaborar con los distintos órganos o miembros que pertenecen al club.
- Supervisar y establecer las programaciones de cada equipo junto con el entrenador.
- Evaluar la memoria final de la temporada según los objetivos marcados y conseguidos junto con todo el equipo técnico.

- Elaborar y presentar los presupuestos para la adquisición del material que haga falta para el desarrollo del trabajo del club.
- Elaborar junto con los entrenadores y la Junta Directiva las normas de régimen interno y la disciplina
- Ayudar en la formación de entrenadores y monitores.

A nivel operativo, se encuentra la figura del entrenador y el monitor. Son figuras indispensables para un club deportivo ya que estos se encargan del aprendizaje y la formación de los niños. Los entrenadores tienen infinidad de funciones y tareas pero, principalmente, se van a citar las relacionadas con la organización no detallando las relacionadas con formación y aprendizaje. Sus funciones son las siguientes:

- Fijar los objetivos a cumplir con su equipo.
- Planificar y dirigir las sesiones de entrenamiento.
- Establecer unas normas de comportamiento dentro del equipo.
- Reunión con el coordinador deportivo para explicar sus objetivos y al final de temporada observar resultados.
- Extraer del equipo todo el rendimiento que es capaz de dar, tanto a nivel individual como colectivo.
- Mantener una comunicación fluida con la organización, para informar de la marcha del equipo y asegurar su adecuada participación.

2.2.4 Recursos Humanos en el Club: Entrenadores y monitores

La Escuela de Baloncesto de Torrente además de dirigir la Escuela Municipal de baloncesto donde su actividad se desarrolla en el Pabellón Municipal del Vedat, también abarca como se ha mencionado con anterioridad, la práctica deportiva en distintos colegios de Torrente como son: Trinitarias y San Pascual. Lo que se pretende es la creación de escuelas de

baloncesto en los distintos centros educativos, así como dinamizar las competiciones locales de baloncesto en edad escolar.

Tanto el Pabellón Municipal del Vedat como los dos colegios cuentan con entrenadores y monitores que dirigen los diferentes equipos.

En la tabla que se presenta a continuación, se observa cuántos entrenadores y monitores constituyen la Escuela de Baloncesto de Torrente y que equipo dirige cada entrenador. Como datos objetivos hay doce entrenadores y cuatro monitores, si bien es cierto que hay entrenadores que llevan varios equipos.

En la siguiente tabla se encuentran los entrenadores y monitores del Pabellón Municipal del Vedat. Actualmente hay 120 niños inscritos aproximadamente y para ellos se dispone de ocho entrenadores y cuatro monitores.

PABELLÓN MUNICIPAL DEL VEDAT	
ENTRENADOR	EQUIPO
Ximo Agapito	Alevín Masculino
	Benjamín 1
Nuria Fernández	Alevín Femenino
José Rayas	Benjamín 3
Sara Pastrana	Benjamín 2
Helena Sánchez	Pre benjamín
Vanesa Ruíz	Pre benjamín
Claudia Martínez	Querubín
MONITOR	EQUIPO
Vanesa Ruíz	Alevín Femenino
Sergio Martínez	Pre benjamín
Celia Cerezo	Querubín
Alba Sánchez	Querubín

Tabla 3: Entrenadores y monitores en el Pabellón Municipal del Vedat
Fuente: Elaboración propia

En el colegio Trinitarias actualmente hay 60 niños aproximadamente inscritos en la Escuela de Baloncesto Torrente. Son cuatro los entrenadores que dirigen los diferentes equipos. Cabe recalcar que no se dispone de ningún monitor. Todo ello, se puede observar en la tabla que se dispone a continuación:

COLEGIO TRINITARIAS	
ENTRENADOR	EQUIPO
Javier Mateos	Alevín Masculino
Sara Ramos	Alevín Femenino
Carlos Jiménez	Benjamín 1
	Benjamín 2
Claudia Martínez	Pre benjamín

Tabla 4: Entrenadores y monitores en el Colegio Trinitarias
Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se observa quiénes son los entrenadores y de cuantos equipos dispone el colegio San Pascual.

COLEGIO SAN PASCUAL	
ENTRENADOR	EQUIPO
Ismael Salguero	Benjamín
	Querubín
Maria Fenoll	Pre benjamín 1
Helena Sánchez	Pre benjamín 2

Tabla 5: Entrenadores y monitores en el Colegio San Pascual
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el colegio San Pascual hay inscritos alrededor de 50 niños. Como se observa en la tabla anterior, son tres los entrenadores que dirigen a los diferentes equipos y no dispone de ningún monito al igual que el colegio Trinitarias.

CAPÍTULO 3. LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 LA MOTIVACIÓN

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su origen se remonta a la filosofía y aportes de autores de la talla de Sócrates, Platón y Aristóteles, entre otros.

Actualmente, la motivación es un término genérico que se aplica a una variada serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Además, se considera un factor influyente en el desempeño de cualquier individuo. Tal es esta creencia que según Maslow, el término “Motivación” podría definirse como el sentimiento que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Es imprescindible remarcar que la motivación juega un papel fundamental al impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral.

La motivación es “un estado interno que excita y sostiene el comportamiento del hombre”. Es una energía interior que mueve a las personas a realizar una determinada acción. Cabe destacar, que existen tantas motivaciones como individuos. Esto supone que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera conocer en profundidad la caracterización o patrón general de su conducta.

Por otro lado, en el ámbito laboral, la motivación supone una técnica esencial ya que se basa principalmente en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales permitan mejorar el desempeño en el trabajo. En la

actualidad, la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral.

Hablando de estímulos, anteriormente los filósofos y, en la actualidad los psicólogos, han intentado determinar qué es lo que estimula a una persona a actuar de una manera determinada, para poder llegar, como objetivo, a la predicción de su conducta. El examinar la diferencia entre “motivación” y “estimulación” le permite a la empresa ver con más claridad la situación que presenta. En ocasiones se piensa que al otorgar un premio o un castigo se está “motivando” a la persona, cuando en realidad se está “estimulando” y/o reforzando su conducta. Aunque el premio y el castigo desempeñan un papel muy importante dentro del proceso motivacional, cabe destacar que no son motivaciones.

Es necesario añadir, que los estímulos pueden venir de cualquier parte, es decir, no obligatoriamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su entorno familiar o grupo de amigos.

En resumen, el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral.

3.2 TIPOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN

Son numerosos los criterios que pueden utilizarse para clasificar la motivación. En este apartado se consideran algunas clasificaciones básicas.

3.2.1 Motivación extrínseca y motivación intrínseca.

La motivación puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De aquí derivan dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

1. La motivación extrínseca: es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. En otras palabras, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin.

Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica. O puede tratarse de evitar consecuencias desagradables, por ejemplo, la pérdida de confianza por parte del jefe.

2. La motivación intrínseca: es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta, es decir, el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que alguien de manera obvia le de algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin.

Reeve resume así la diferencia: “Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado”.

3.2.2 Motivación positiva y motivación negativa.

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable. Ello da origen a los conceptos de motivación positiva y motivación negativa.

1. La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa. Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.
2. La motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable. Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

Las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo), y, por lo general, proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas.

Hellriegel y Slocum destacan que el castigo puede surtir efecto en el corto plazo, pero a largo plazo puede originar una conducta agresiva destructiva, desempeño apático y falta de creatividad, temor al administrador del castigo y rotación o ausentismo laboral.

3.2.3 Micromotivación y macromotivación

1. La micromotivación es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual. El enriquecimiento de los puestos, los planes de incentivos salariales y las políticas de empoderamiento forman parte de esos intentos.
2. La macromotivación es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual. Esos mensajes, difundidos tanto por la prédica como por la práctica social, son parte de los contenidos culturales que la sociedad transfiere a sus miembros a lo largo de toda su vida, a través del proceso de socialización.

Cuando la macromotivación está alineada con la micromotivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando el conjunto de valores de la sociedad tienen una dirección distinta a la de la micromotivación, los esfuerzos tienden a anularse.

3.3 EL PROCESO MOTIVACIONAL

El proceso motivacional puede describirse como un mecanismo de naturaleza homeostática, tendente a restaurar un equilibrio interno perturbado por determinados estímulos. La motivación se inicia cuando el individuo es consciente de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que debe corregir, es decir, le surge una necesidad. La percepción de esta necesidad origina una situación de tensión que induce al individuo a establecer una meta u objetivo que representa lo que desea para reducir la tensión. El sujeto realizará un determinado comportamiento que él crea que es el más adecuado para la consecución de su objetivo, a la espera de que la consecución de éste produzca una satisfacción que restablezca el equilibrio y bienestar inicial.

Sin embargo, en determinadas ocasiones el proceso puede ser frustrado por la existencia o aparición de algún tipo de barrera. Si tal cosa ocurriera, la necesidad permanecerá en el individuo insatisfecha pudiendo reiniciarse o no el proceso. En caso de que la misma

necesidad resulte varias veces insatisfecha puede llegar a provocar las denominadas frustraciones, éstas pueden conducir al desarrollo de comportamientos ilógicos o a actividades compensatorias como medios de buscar indirectamente satisfacciones.



Ilustración 2: El proceso motivacional.
Fuente: Elaboración propia.

Cabe añadir que hay necesidades que producen ciclos más largos que otras. Un claro ejemplo es la necesidad de crecimiento personal, el cual, implica un proceso más largo ya que supone una inversión prolongada de tiempo y esfuerzo.

3.4 TEORÍAS GENERALES SOBRE LA MOTIVACIÓN

La satisfacción laboral se ha pretendido explicar desde teorías diferentes, recurriendo, en la mayoría de los casos a las teorías motivacionales, debido al papel central que la satisfacción cumple en muchas de ellas (Bravo et al., 2002).

Las teorías que explican el complicado proceso de la motivación y los criterios existentes para su clasificación son muy numerosas. Entre otras, se encuentran, clasificaciones en base a distintas escuelas de pensamiento (Lévy-Leboyer, 2003) o en función de modelos contemporáneos y clásicos (Robbins, 1999). No obstante, una de las clasificaciones tradicionales de las teorías de motivación más admitidas y utilizadas en el área de conocimiento de Organización de Empresas es la establecida por Campbell et al. (1970) y es

la que va a utilizar en este trabajo. En esta clasificación se puede distinguir entre las denominadas “teorías de contenido” y las “teorías de proceso”.

Las teorías de contenido se centran en la naturaleza de la motivación y analizan fundamentalmente qué es lo que motiva al empleado a trabajar, detallando los factores internos del individuo que provocan su motivación como sus intereses, actitudes y necesidades. Entre ellas cabe señalar las siguientes: la “teoría de la jerarquía de necesidades” de Maslow (1954), la “teoría de las necesidades” de McClelland (1961), la “teoría X y la teoría Y” de McGregor (1960) y la teoría de los dos factores de Herzberg (1959).

Por otro lado, las teorías de proceso intentan comprender los procesos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definidos, es decir, pretenden determinar “cómo se genera, dirige y mantiene el mecanismo de un comportamiento determinado” (Claver et al., 1996: 306). Aquí, se hace referencia a las expectativas, los valores, las intenciones o las atribuciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre los otros. Entre ellas cabe destacar la “teoría de las expectativas” de Vroom (1964) y Porter y Lawler (1968), la “teoría de la equidad” de Adams (1965) y la “teoría del establecimiento de metas” de Locke y colaboradores (Lockey Henne, 1986; Locke y Latham, 1990).

A continuación, se describen brevemente las teorías de contenido y de proceso que más se adecuan a este trabajo.

3.4.1 TEORÍAS DE CONTENIDO

A este bloque pertenecen las teorías denominadas “de la necesidad” y todas ellas comparten una base común: la idea de que existe una fuerza interna o presión interior que nos empuja a intentar satisfacer las necesidades que no tenemos cubiertas.

Desde este punto de vista, la motivación no sería nada más que el conjunto de actividades llevadas a cabo para lograr la satisfacción de nuestras necesidades. Estas teorías son generalistas ya que proponen unos esquemas de motivación que funcionan igual para todos los individuos y en todas las organizaciones, en todas las culturas y en todos los sectores del mundo laboral.

3.4.1.2 La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

En 1943, Abraham Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. En dicha teoría, genera una jerarquía de necesidades que consta de cinco niveles de satisfacción. A medida que el individuo satisface las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Asimismo, separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como “orden inferior”, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de “orden superior”. Esta diferenciación se realizó a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas interiormente, es decir, dentro de la persona mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente externamente. A continuación se describen las necesidades:

Necesidades de orden inferior

1. Necesidades fisiológicas: Son necesidades primarias y vitales para la supervivencia del organismo como la comida, el agua o el alojamiento. Aplicadas al entorno laboral se hablaría del salario o la existencia de períodos de descanso.
2. Necesidades de seguridad: Son necesidades relacionadas con la búsqueda de una existencia libre de amenazas o peligros en un medio relativamente estable. Esto incluye tanto la seguridad física como la seguridad respecto al sistema o la forma de vida. Su aplicación en una organización o empresa serían, por ejemplo, la jubilación, los planes de pensiones o las condiciones de seguridad en el trabajo.

Necesidades de orden superior

3. Necesidades sociales: Implican la necesidad de establecer relaciones con los demás, es decir, pertenecer a un grupo, tener amistades o recibir apoyo. Su aplicación en la organización se manifiesta en la asignación de tareas a grupos y equipos de trabajo o el patrocinio de actividades deportivas, etc.
4. Necesidades de autoestima: Se incluyen el estatus, el reconocimiento y atención por parte de los demás y el respeto hacia uno mismo. Aplicadas al contexto laboral se refiere al reconocimiento por el trabajo realizado, concesión de premios, el poder, la promoción, etc.

5. Necesidades de autorrealización: Implica el realizar aquello para lo que estamos capacitados y lo que realmente nos agrada. Podría definirse como “el ser cada vez más uno mismo,..ser todo aquello que se es capaz de ser” (Lévy-Leboyer, 2003).

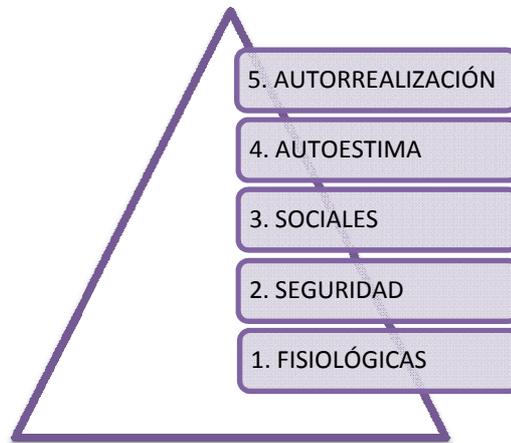


Ilustración 3: Jerarquía de necesidades de Maslow
Fuente: Elaboración propia

La jerarquía de necesidades de Maslow se representa con una pirámide que consta de cinco niveles. La idea principal es que las necesidades más altas ocupan la atención sólo cuando se han satisfecho todas las necesidades inferiores, es decir, en términos de la figura, a medida que se satisface cada necesidad se va ascendiendo de nivel.

Desde el punto de vista de la motivación la teoría indica que, aunque ninguna necesidad obtenga la satisfacción en su plenitud, ésta si ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con la teoría de Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y dirigirse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el superior.

Por otro lado, el modelo de Maslow se basa en tres hipótesis (Lévy-Leboyer, 2003):

1. Toda conducta está determinada por la búsqueda de satisfacción relacionada con una de las necesidades fundamentales.
2. Todos los individuos empiezan por tratar de satisfacer las necesidades más elementales y no pasan a la siguiente necesidad hasta que han satisfecho la necesidad situada en el nivel anterior.
3. Las necesidades de orden inferior tienen una prioridad absoluta sobre todas las demás. Esto implica que un menor número de personas se movilicen por la

satisfacción de las necesidades de nivel elevado, en concreto por la realización personal.

En resumen, esta teoría se basa en que solo las necesidades insatisfechas son motivadoras, las que, una vez complacidas, dejan de motivar a la persona la cual asciende al próximo nivel.

3.4.1.2 La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Inicialmente, esta teoría fue desarrollada por Murray (1938) y, posteriormente, ampliada por McClelland (1961). Al igual que para Maslow, las necesidades son para los autores, los motores de la motivación. David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma completamente diferente de concebir las necesidades. Este modelo se centra en un número reducido de necesidades muy concretas. Además, posee una perspectiva de la motivación más flexible puesto que admiten que un sujeto tenga motivación por varias necesidades simultáneamente y defienden que es la fuerza relativa de estas necesidades diversas lo que nos caracteriza a cada uno.

El autor presenta tres niveles de necesidades existentes en el individuo:

1. La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea eficiente, eficaz y lo más rápido posible.
2. La necesidad de afiliación describe la necesidad de generar relaciones con otras personas, realizar actividades en grupo y sentirse integrado e interaccionar con la sociedad.
3. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control sobre aquellos medios a través de los cuales es posible influir en los demás.

McClelland declaró que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones.

Según esta teoría (Aguirre, 2005) supone que la persona ha tenido ciertas experiencias personales, por lo tanto, son necesidades que se adquieren con el tiempo y, para evaluar el desempeño, es necesario el tipo de necesidad predominante en cada persona.

3.4.1.3 La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor (1960) tiene una percepción distinta de lo que es motivación, para él se relaciona con los trabajadores, con la organización y con los factores motivacionales, generando así un sistema motivacional. Siguiendo a (Moraga & Winter, 2001) este sistema motivacional está relacionado con la manera en que se dirige a los trabajadores, existiendo dos formas, teoría X e Y. Una posibilidad plantea una conducta estricta, dura, con fuertes controles; y la otra, un manejo más flexible, de modo que el trabajador acate de manera positiva las órdenes.

En la teoría X se percibe un concepto conservador de la administración, además de una imagen de trabajador flojo, que hace lo menos posible, que no se interesa por los cambios de la empresa, no se identifica con los fines de la organización, y por tanto requiere de un constante y exhaustivo control por parte de la empresa. Se desarrolla el siguiente concepto (Moraga & Winter, 2001):

- La dirección o administración es responsable de la organización del personal, materiales y maquinaria.
- Es responsabilidad de la dirección administrar los esfuerzos del personal, controlar sus acciones y modificar su actitud para que se cumpla con las necesidades de la empresa.

Supone que aunque el personal sea dirigido, este será pasivo, resistente a las necesidades de la empresa. De ahí que la administración deba controlar sus actitudes mediante la entrega de recompensas o castigos.

McGregor defiende que esta teoría no describe la posición del ser humano frente el trabajo, sino el estado en que se encuentra el trabajador a causa de la concepción del mismo que tienen los directivos de las empresas. Piensa que las creencias y valores de la dirección son la causa de muchos problemas de motivación que tienen un efecto negativo sobre la productividad del personal: si no se da a las personas ninguna posibilidad de satisfacer aspiraciones más altas, se provocan frustraciones y comportamientos generadores de tensión.

En cambio en la teoría Y se plantea que la visión del trabajador es errónea por lo que se sugieren las condiciones que debiera tener la empresa para promover una actitud positiva. Para esto, la empresa debe preocuparse por el ambiente laboral, por la motivación de los

trabajadores, darles la posibilidad de cumplimiento de las metas personales y que ayuden al cumplimiento del fin de la empresa, de manera que sean seres activos. Por lo tanto la empresa es responsable por.

Por el contrario, McGregor sugiere que esta concepción tradicional y pesimista del hombre puede ser modificada a través de otras prácticas englobadas bajo la denominada Teoría Y, basada en otras suposiciones, en otras hipótesis y creencias sobre la disposición y el carácter del ser humano.

La dirección o administración es responsable del clima laboral y de las condiciones en que se desarrolla el trabajador.

- La gente no es pasiva ni resistente, se comporta según las condiciones de trabajo existentes.
- Toda la gente posee motivaciones, capacidad de asumir responsabilidades y trabajar hacia las metas de la organización. La administración debe nutrir estas características.
- La administración debería estructurar la organización y sus métodos de operar de manera de permitir a los trabajadores el cumplimiento de sus metas personales y canalizar su esfuerzo hacia los objetivos de la empresa.

En definitiva, la teoría X supone que las necesidades de orden inferior son las que dominan a los individuos mientras que la teoría Y defiende que son las necesidades de orden superior las que predominan. McGregor creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como la toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto (Khan, 1993).

Teoría X	Teoría Y
Perspectiva tradicional de dirección y control	Perspectiva de integración de fines del individuo y la organización
-El trabajo es un mal necesario, siendo por tanto desagradable y evitándose en la medida de lo	-Las personas no son perezosas por naturaleza.

posible.	
-Los empleados tienen que ser presionados y amenazados con castigos para que hagan el trabajo	-Los trabajadores tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar en sus tareas.
-Existe poca ambición entre los operarios, siendo muy valorada la seguridad.	-Cuando se comprometen, los empleados autocontrolan sus acciones para conseguir los fines planteados a priori.

Tabla 6: Supuestos básicos de los directivos según teorías X e Y.
Fuente: Elaboración propia a partir de Claver et al. (1996: 336).

3.4.1.4 La teoría de los factores de Herzberg

La teoría de los dos factores también denominada como “teoría bifactorial” o “teoría de motivación/higiene”, fue desarrollada por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959).

Dicho lo anterior, Herzberg define motivación como “el impulso a actuar que surge del trabajador al asignar valores positivos al trabajo” (Herzberg, 1959). La “Teoría de los Dos Factores” ha sido la primera teoría en hacer referencia a la satisfacción laboral, esto ha estimulado a muchos autores que han intentado rebatir su validez.

Especifica que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría en base a una investigación realizada a 200 ingenieros y contables quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Posteriormente se analizaron los relatos y el contenido de las historias. Herzberg reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

De esta manera, en lugar de contemplar la satisfacción laboral como un continuo que va desde la total insatisfacción a la total satisfacción, Herzberg propuso dos dimensiones o factores independientes que causan, de manera diferencial, la satisfacción y la insatisfacción laboral. Así, la presencia de factores motivadores produciría satisfacción y su ausencia indiferencia, mientras que la presencia de factores higiénicos generaría indiferencia y su ausencia, insatisfacción.

Factores Intrínsecos o Motivadores → Relacionado con la capacidad de logro del ser humano. Cuando se cumplen pueden producir satisfacción. Incluye la relación empleado trabajo, la realización, el reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante, los ascensos y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos → Cuando no se cumplen pueden llegar a producir insatisfacción. En cambio, no porque se cumplan se tiene que dar una satisfacción. Dentro de estos factores se incluyen entre otros: la retribución, la seguridad en el puesto y las condiciones físicas del trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra.

Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores, por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado, causaría insatisfacción. Su aumento de sueldo, eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona “enferme”, pero “no mejora la salud”.

3.4.2 TEORÍAS DE PROCESO

Las teorías de proceso también denominadas “modelos cognitivos” aportan un añadido a los esquemas fundamentados en la satisfacción de las necesidades, ya que las teorías de

proceso tienen la idea de que el entorno de trabajo es percibido de manera específica por cada individuo y que en función de su percepción actuará de una forma u otra. Es decir, los modelos cognitivos parten de la idea simplista de que todo individuo hace interpretaciones personales de la situación en la que trabaja. Por tanto, toda motivación sería el fruto de un proceso subjetivo con dos vertientes: Por un lado, en el sentido de que es función de características individuales, motivos, valores y necesidades y, en segundo lugar, todo depende de la forma en que cada uno percibe y comprende las características de su entorno. Resumiéndolo en otras palabras, la motivación depende del proceso cognitivo propio de cada uno.

3.4.2.1 La teoría de las expectativas de Vroom

Siguiendo a Claude Lévy-Leboyer, fue Victor H. Vroom quien explicó por primera vez, en 1964, el modelo cognitivo de la motivación en el trabajo y quien lo aplicó al análisis del esfuerzo dedicado a una tarea. Su modelo se califica de “cognitivo” porque asume, ante todo, que cada individuo se comporta de manera racional, y que decide conscientemente dirigir su esfuerzo hacia actividades que prevé que le aportarán los resultados y las recompensas que desea obtener.

El autor plantea que es el trabajador y sus expectativas o percepciones los que influyen en una mayor o menor motivación, a diferencia de los anteriores que se basan en las necesidades básicas y las relaciones empresa - trabajador.

Según Aguirre et al. (1999: 340), sus proposiciones básicas son las siguientes:

1. Toda acción se asocia a un resultado concreto.
2. Todo resultado implica cierto grado de satisfacción-insatisfacción.
3. Cada comportamiento posible puede llevar asociado a priori una determinada expectativa respecto a sus resultados.
4. El individuo elige, de forma racional, aquel comportamiento cuyos resultados implican mayor satisfacción.

La teoría de las expectativas se basa en la siguiente serie de conceptos clave que se definen a continuación: resultados, expectativa, valencia e instrumentalidad.

Denominamos “resultados” a las consecuencias derivadas del trabajo de una persona. Existen de primer y de segundo nivel. Así, la consecución de determinado nivel de ejecución, entendido como el output producido medido en cantidad y calidad, sería un resultado de primer nivel derivado del trabajo. Los resultados de segundo nivel son las recompensas (resultados de carácter positivo) o penalizaciones (resultados negativos) que el trabajador recibe como consecuencia de alcanzar determinado nivel de ejecución o meramente por realizar las actividades propias de determinado puesto de trabajo.

La “expectativa” es la percepción subjetiva que se tiene sobre la probabilidad de que un determinado esfuerzo será continuado de un resultado. Las expectativas se presentan en términos de probabilidades y, por norma general, su valor fluctúa de cero a uno. De esta forma, si el empleado piensa que esforzándose no conseguirá el rendimiento deseado su expectativa será cero y si, por el contrario, tiene seguridad en que la tarea se realizará con éxito, la expectativa tendrá un valor de uno. La expectativa no sólo dependerá de la imagen que se tiene de sí mismo, sino que, además, del fruto de experiencias anteriores, de la confianza manifestada por otros individuos, de la convicción de disponer de las herramientas y del material necesario, etc.

La “valencia” es el valor subjetivo que cada sujeto asigna a un determinado resultado o la expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta. Cada uno asignamos a las cosas una valencia diferente en función del interés que sentimos por ellas, de nuestras preferencias o de nuestras necesidades. Por tanto, la valencia está íntimamente relacionada con la escala de valores particular de cada uno. Cuanto mayor sea la valencia que experimentamos hacia un resultado, mayor motivación tendremos para conseguirlo.

La “instrumentalidad” representa la idea que tiene el trabajador acerca de las recompensas que recibirá cuando haya realizado el trabajo. Dicho de otra forma, es la medida en que el trabajador percibe que a un elevado rendimiento le seguirá una determinada recompensa. Si alguien está convencido de que un elevado rendimiento le va a proporcionar recompensas muy valoradas, redoblará sus esfuerzos con tal de conseguir el grado de rendimiento necesario.

En resumen, la teoría de Vroom se centra en la intensidad de la motivación, destacando la importancia de la apreciación individual. De acuerdo con ella, no cabe esperar validez de generalizaciones acerca de qué factores son motivadores y qué comportamientos se originarán como consecuencia, ya que cada sujeto percibe y vive este proceso de forma personal. Por eso, el modelo cognitivo permite recordar a los directivos que sólo hay que asignar una tarea a aquellos capaces de llevarla a cabo.



Ilustración 4: Teoría de la expectativa.
Fuente: Elaboración propia a partir de (Albaladejo, 2007).

La formulación definitiva de esta teoría sería la siguiente: “la tendencia de un individuo a actuar de una determinada manera depende de la probabilidad subjetiva de que su acto o comportamiento será seguido de un determinado resultado y del atractivo de ese resultado” (Leal et al., 2004: 83) (ver figura 8).

Por otro lado, Porter y Lawler (1968) han completado el modelo de Vroom, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- La aptitud o capacidad del individuo para realizar eficazmente una tarea.
- La percepción del rol, es decir, la opinión que el sujeto tiene acerca del tipo de actividades y comportamientos que debe desarrollar para lograr un desempeño eficaz.
- Variables organizativas o del contexto del trabajo, que escapan a su control pero que también influyen sobre la propia motivación

Según Porter y Lawyer (1968) el nivel de motivación depende del valor de una recompensa, de la cantidad de energía o del esfuerzo que hay que realizar y de la probabilidad de recibir la recompensa.

3.4.2.2 La teoría de la equidad

La teoría de la equidad se debe a las aportaciones de Adams (1963 y 1965). Es una de las teorías más importantes respecto a la productividad de las personas, por ello, ha servido de

gran utilidad a los gerentes. Integrada por una serie de conceptos relacionados con la forma de como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo.

Adams postula que el desencadenante del proceso de motivación está en la percepción de los individuos de la desigualdad o falta de equidad existente.

En el contexto del trabajo, existe una percepción de desigualdad cuando un determinado sujeto estima que la relación entre las recompensas o “outputs” que recibe por la realización de su trabajo (remuneración, reconocimiento, prestigio, estatus, etc.) y los “inputs” que aporta al mismo (formación, esfuerzo físico y mental, voluntad, interés, compromiso, etc.) está desequilibrada. El individuo percibe este posible equilibrio o desequilibrio de la relación “inputs/output” al comparar su situación con la de otros individuos en condiciones semejantes.

Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (Robbins, 1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad».

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por subcompensación, pero el

empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobrecompensado respecto a la persona comparable (Wexley & Yuki, 1990).

Las reacciones a la desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompesación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la subcompensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
6. Seleccionar una nueva persona comparable.
7. Dejar la organización.

3.4.2.3 La teoría del establecimiento de objetivos

El estudio del papel motivador que pueden desempeñar los objetivos ha sido llevado a cabo durante varias décadas por Locke (1990).

Siguiendo a (Salanova, Hontagas, & Peiró, 2002) , podemos definir el objetivo como aquel resultado que conscientemente se quiere conseguir; es decir, la anticipación de una situación futura.

Dicho todo lo anterior, la hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de objetivos o metas es la siguiente: el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado.

Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis & Newstrom, 1991).

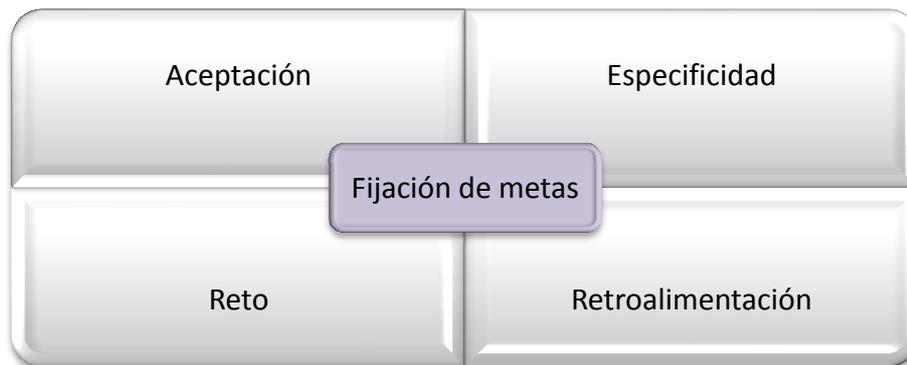


Ilustración 5: Teoría de la fijación de metas.
Fuente: Elaboración propia a partir de Atalaya, MC. (1999)

En la Ilustración 4 ubicada arriba se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

- **Aceptación de la Meta:** Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.
- **Especificidad:** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.
- **Reto:** La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

- **Retroalimentación:** Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Locke realizó infinidad de conclusiones tales como que la satisfacción laboral varía a medida en que el trabajador logre la meta fijada, esto significa, que a mayor similitud entre el desempeño establecido y el real, mayor grado de satisfacción laboral. Por otro lado, las metas fijadas no deben ser muy elevadas ya que puede provocar una diferencia inevitable entre el desempeño real y el establecido y esto, conllevaría a la desmotivación en la persona que realiza la tarea.

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

3.4 FACTORES DE MOTIVACIÓN

Como se ha explicado con anterioridad, la conducta humana está orientada a la consecución de unos objetivos y todo trabajador que se encuentre motivado dentro de su puesto de trabajo aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa debido a que éstos formaran parte de sus propios objetivos.

Dicho esto, las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como individuos o situaciones concretas. Además, los factores motivadores de un trabajador van cambiando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para identificar los factores motivadores concretos para cada trabajador se debe tener en cuenta tanto sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica de su entorno o las metas que está dispuesto a conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social o responsabilidad dentro de su puesto de trabajo. Éstos factores de motivación son los más conocidos por la sociedad, no obstante, en la literatura podemos encontrar una variedad muy extensa de factores motivacionales.

A continuación, se presenta una tabla donde se agrupan en ocho categorías los distintos factores motivacionales.

CATEGORÍAS	
AUTOMOTIVACIÓN (16)	INCENTIVOS MONETARIOS (9)
DIRECCIÓN Y GESTIÓN (18)	EQUIPO (6)
DESARROLLO (6)	DISEÑO DE PUESTOS (4)
COMUNICACIÓN (7)	ÉTICA (8) / OTROS (8)

Tabla 7: Las categorías de los factores motivacionales
Fuente: Seminario impartido por Lourdes Canós Darós

A continuación, en esta tabla se especifican los ochenta y dos factores motivacionales y se agrupan en las distintas categorías.

FACTORES		
AUTOMOTIVACIÓN	Productividad/Iniciativa	Necesidad de reciclaje
	Flexibilidad/Adaptabilidad	Responsabilidad
	Reconocimiento	Optimismo
	Logro	Aversión al riesgo
	Sociabilidad	Competitividad
	Relación con los compañeros	Superación
	Atmósfera de trabajo amistosa	Experiencia
	Interés	Miedo al fracaso
DIRECCIÓN Y GESTIÓN	Apoyo	Ánimo
	Organización	Conocimiento personal
	Entendimiento continuo de los resultados	Supervisión
	Formación	Satisfacción con el supervisor
	Pensamiento estratégico	Influencia
	Pensamiento conceptual	Confianza
	Orientación al cambio	Buen trato
	Liderazgo	Cuidado del empleado
	Empowerment	
	Compartir el conocimiento	Uso de tecnologías

COMUNICACIÓN	Retroalimentación de otros	Excelencia técnica
	Comunicación interna y externa	Conocimiento de resultados
	Información	
EQUIPO	Trabajo en equipo	Compenetración
	Unidad	Pertenencia
	Éxito	Lealtad
ÉTICA	Cultura organizativa	Valores y creencias
ÉTICA	Buenas prácticas	Consciencia profesional
	Trabajo ético	Conciliación familiar
DESARROLLO	Fe	Dignidad
	Promoción	Satisfacción social
	Plan de desarrollo individual	Compromiso organizacional
Satisfacción general		
DISEÑO DE PUESTOS	Ergonomía	Trabajo significativo
	Entorno de trabajo	Descripción del puesto
INCENTIVOS MONETARIOS	Satisfacción monetaria	Participaciones
	Salarios y sueldos	Bonus por desempeño
	Retribución fija y variable	Precios reducidos
	Aumento salarial	Cupones
	Poder adquisitivo	
OTROS	Entorno social o político	Vacaciones pagadas
	Seguridad	Instalaciones recreativas
	Provisión de vivienda	Premios
	Mejora del seguro médico	Estatus

Tabla 8: Factores motivacionales agrupado por categorías

Fuente: Seminario impartido por Lourdes Canós Darós

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: EL PUESTO DE ENTRENADOR

4.1 INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA

4.1.1 Análisis de puestos

De acuerdo con (Wayne Mondy, 2010) el análisis de puestos es un proceso sistemático que determina las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo, en este caso, en concreto, se analiza el puesto de entrenador dentro de la organización Escuela Baloncesto de Torrente. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. Aunque en la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental ya que se están creando nuevos puestos y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Es decir, un análisis de puestos realizado hace tan sólo unos años actualmente podría ser obsoleto. Es tal la magnitud que algunos señalan que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos.

Por otro lado, el puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. En cambio, una posición es un conjunto de tareas y

responsabilidades a cargo de una persona; existe una posición para cada individuo dentro de la organización.

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo.

Tradicionalmente, el análisis de puestos se ha realizado de diversas maneras, ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos son los cuestionarios, la observación directa y la entrevistas entre otros.

4.1.2 Descripción de puestos

El puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. Dicho esto, toda la información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deberán realizarse
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- Número de empleados que realizan el trabajo, y quién se reportan
- Las máquinas y equipos que se usan en el trabajo

Si bien es cierto que el contenido de la descripción del puesto varía dependiendo del propósito para el cual se usará.

4.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ENTRENADOR

Como se ha dicho anteriormente, de acuerdo con (Wayne Mondy, 2010) el análisis de puestos es un proceso sistemático que determina las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

En este trabajo se ha analizado el puesto de trabajo de entrenador dentro del club deportivo Escuela Baloncesto Torrente.

Como se ha dicho con anterioridad, existen multitud de métodos para el análisis de puestos ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. No obstante, en este caso los métodos escogidos para el análisis del puesto de entrenador es el cuestionario y la observación.

Los cuestionarios, por lo general, son más rápidos y económicos de usar. Además, en algunos casos los empleados carecen de habilidades verbales, una condición que hace que este método sea de mayor utilidad. Por otro lado, puede ocurrir que un empleado tienda a exagerar el significado de sus tareas, atribuyéndose más responsabilidad que la que realmente tienen.

Por otro lado, la observación consiste en que el investigador realice una inmersión en el contexto social objeto de estudio. Se introduce dentro del grupo y llega a formar parte de él para así comprender completamente y poder relatar descripciones de los acontecimientos, de las personas, interacciones entre ellas, etc. La ventaja es que se tienen vivencias de primera mano del grupo social a investigar que permiten comprender la situación o el comportamiento del grupo. En este tipo de metodología se relata la sensación del investigador, por tanto es un método subjetivo e insuficiente ligado a las opiniones del investigador. Todas estas sensaciones se plasman en un cuaderno de campo o en un libro diario.

Dicho esto, tras todo el análisis se realiza a continuación la descripción del puesto de entrenador **(Anexo 1)**.

PUESTO ANALIZADO

Denominación del puesto: Entrenador

Breve descripción del puesto: El entrenador en la Escola de Bàsquet Torrent es el encargado de dirigir, orientar y enseñar a un grupo de jugadores el conocimiento y la práctica de baloncesto.

Tipo de organización: La Escola de Bàsquet Torrent es un club deportivo sin ánimo de lucro y su tamaño es pequeño ya que cuenta con menos de 50 trabajadores.

Recibe órdenes de: El coordinador deportivo es el encargado de dirigir y guiar a todos los entrenadores del Club.

Da órdenes a: Monitores

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO

Misión o finalidad del puesto: Iniciación y aprendizaje del baloncesto así como la formación, educación y diversión de los jugadores.

Inputs: El entrenador para llevar a cabo sus funciones necesita material deportivo, el equipo de jugadores y unas instalaciones adecuadas.

Procesos y tareas:

- Planifica y elabora el plan anual de trabajo.
- Estudia, planifica y prepara los entrenamientos.
- Recopila y elabora material didáctico.
- Sacar y guardar el material deportivo necesario para cada sesión de entrenamiento.
- Supervisa el uso material deportivo por parte de los jugadores.
- Guía, dirige, entrena y forma a los jugadores.
- Controla las actividades y asistencia de los jugadores.

- Asiste y participa en las reuniones del club.
- Inspecciona y vela por el buen estado de las instalaciones deportivas que utiliza.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden el equipo y el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

Outputs: Son los resultados que se obtienen tras la realización de las tareas.

- Mantenimiento adecuado del material deportivo.
- Aprendizaje del deporte.
- Control de la asistencia.
- Seguridad integral.

COMPETENCIAS NECESARIAS

Conocimientos en:

- Entrenamiento de equipo y medición del rendimiento físico.
- Técnicas y tácticas de entrenamiento para jugadores.
- Dinámica de grupos, pedagogía, psicología y fisiología de ejercicio.

Habilidad para:

- Analizar las necesidades físicas, técnicas y tácticas que requieren los jugadores.
- Comprender los problemas deportivos de los jugadores.
- Relacionarse con el público en general.
- Elaborar planes de trabajo.

Destrezas en: Deben manejar dispositivos como son los cronómetros o cumplir con el adecuado mantenimiento del material deportivo.

Adiestramiento requerido:

- Principios del entrenamiento deportivo.
- Entrenamiento para principiantes.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación: Tener en posesión el curso de Entrenador de baloncesto del nivel I.

Requerimiento físico: El puesto exige un esfuerzo físico de estar parado y caminando periódicamente además, requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

Experiencia: Experiencia obtenida en las prácticas del Curso de nivel I de entrenador de baloncesto.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

Sobre materiales: Grado de responsabilidad alto ya que es el encargado de sacar y guardar el material deportivo analizando que no se haya producido ningún desperfecto.

Sobre recursos humanos: Grado de responsabilidad alto ya que es el encargado de dirigir y mantener a los jugadores atentos y concentrados en el entrenamiento.

Sobre outputs u objetivos: Grado de responsabilidad alto en los objetivos establecidos a principios de la temporada.

Impacto de los errores: Grado de responsabilidad alto en el impacto de los errores que se pueden cometer. Se pueden producir los siguientes impactos:

- Daños y desperfectos en el material deportivo e instalaciones que impidan llevar a cabo los entrenamientos de una forma adecuada.
- Al no pasar lista de asistencia continuada puede provocar errores a la hora de pasar los recibos de pago a los padres.
- Si el entrenador no realiza correctamente su sesión de entrenamiento puede provocar tanto fallos técnicos como tácticos en el jugador.

CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO

Esfuerzo físico y mental: El puesto exige un esfuerzo físico de estar parado y caminando periódicamente además, requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

Ambiente de trabajo: El puesto de trabajo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

Riesgo: Está sometido a accidente, con una magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia baja.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS MOTIVACIONAL DEL PUESTO

5.1 DESCRIPCIÓN DEL ALGORITMO

Desde los últimos años atrás se ha empezado a considerar a los recursos humanos como un recurso estratégico, por lo que una buena gestión persigue crear valor para la empresa, más que reducir costes (Alles, 2000). Por esto, los conocimientos y la experiencia ya no son, por si solos, elementos lo suficientemente diferenciadores para crear ventaja competitiva y añadir valor a la organización, sino que también se debe tener en cuenta la motivación, el compromiso y la conducta de las personas (Bohlander, 2003). El objetivo fundamental consiste en obtener una perfecta adecuación entre el trabajador y el puesto de trabajo de manera que se logre un desempeño excelente y no meramente satisfactorio de las tareas y actividades.

Para conseguir todo lo dicho con anterioridad, se va a utilizar un algoritmo desarrollado por la brillante investigadora Lourdes Canós Darós, del Grupo de Investigación en Reingeniería, Organización, trabajo en Grupo y Logística Empresarial (ROGLE) de la Universidad Politécnica de Valencia. Esta magnífica herramienta permite identificar a los empleados más motivados de una organización según las políticas de recursos humanos puestas en práctica por sus directivos. Para ello, se utilizan números borrosos para ordenar las percepciones de los empleados sobre una selección de factores de motivación en la organización según el ideal de los directores. Técnicas de ordenamiento diferentes borrosas pueden ser encontradas en Yager (1981) o Fortemps y Roubens (1996) entre otros.

Para la aplicación del algoritmo, primero se escogen los factores de motivación para ser considerados tanto por empleados como por directores, p.ej. $M = \{m_1, \dots, m_R\}$. En el modelo,

los factores de motivación son clasificados en ocho tipos y R=82. Los factores de motivación se encuentran en la tabla 8 en el capítulo 3.

Secundariamente, cada empleado evalúa cada factor de motivación según su percepción. Es muy difícil establecer un perfil representativo de la motivación para cada empleado, por lo tanto, los empleados asignan un número entre 0 y 1 que refleja su percepción de la importancia de un factor de motivación particular, p.ej. observamos la matriz siguiente (tipo 1):

$$\begin{array}{cccc}
 & m_1 & m_2 & \cdots & m_R \\
 \tilde{e}_1 & b_{m1}^1 & b_{m2}^1 & \cdots & b_{mR}^1 \\
 \tilde{e}_2 & b_{m1}^2 & b_{m2}^2 & \cdots & b_{mR}^2 \\
 \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\
 \tilde{e}_n & b_{m1}^n & b_{m2}^n & \cdots & b_{mR}^n
 \end{array}$$

La evaluación de los factores de motivación hecha por cada empleado puede ser vista como el juego borroso:

$$\tilde{e}_j = \left\{ \left(m_i, \mu_{m_i}(\tilde{e}_j) = b_{m_i}^j \in [0, 1] \right) \right\}_{i=1}^R$$

for all $j = 1, \dots, n$.

Sin embargo, a veces es difícil asignar un valor exacto numérico. En este caso, se puede permitir utilizando un subintervalo de [0,1].

$$\begin{array}{cccc}
 & m_1 & m_2 & \cdots & m_R \\
 \tilde{e}_1^\Phi & [b_{m1}^{11}, b_{m1}^{21}] & [b_{m2}^{11}, b_{m2}^{21}] & \cdots & [b_{mR}^{11}, b_{mR}^{21}] \\
 \tilde{e}_2^\Phi & [b_{m1}^{12}, b_{m1}^{22}] & [b_{m2}^{12}, b_{m2}^{22}] & \cdots & [b_{mR}^{12}, b_{mR}^{22}] \\
 \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\
 \tilde{e}_n^\Phi & [b_{m1}^{1n}, b_{m1}^{2n}] & [b_{m2}^{1n}, b_{m2}^{2n}] & \cdots & [b_{mR}^{1n}, b_{mR}^{2n}]
 \end{array}$$

Por lo tanto, la evaluación de cada empleado puede ser vista como el juego borroso (tipo 2):

$$\tilde{e}_j^\Phi = \left\{ \left(m_i, \mu_{m_i}(\tilde{e}_j^\Phi) = [b_{m_i}^{1j}, b_{m_i}^{2j}] \in e([0, 1]) \right) \right\}_{i=1}^R \text{ for all } j = 1, \dots, n.$$

En tercer lugar, el directivo diseña el perfil de factores de motivación ideal:

$$\tilde{I} = \left\{ \left(e_i, \mu_{e_i}(\tilde{I}) = a_{e_i} \in [0, 1] \right) \right\}_{i=1}^R$$

Obviamente, la cultura de la organización y la estrategia son consideradas por los directivos ya que crean el ideal. El ideal puede ser construido por un directivo, por un grupo de directivos o por un grupo de expertos externos.

Finalmente, se analiza la prueba de cada perfil de factor motivacional proporcionado por cada empleado y se compara con el perfil ideal. Para esto, podemos usar el índice de suficiencia. Cuando se trata del tipo 1, el índice de suficiencia es calculado como:

$$K_{m_i}(e_j \rightarrow I) = \min \left\{ 1, 1 - a_{m_i} + b_{m_i}^j \right\}$$

$$K(e_j \rightarrow I) = \frac{1}{R} \sum_{i=1}^R K_{m_i}(e_j \rightarrow I)$$

Si se trata del juego Borroso:

$$K_{m_i}^\Phi(e_j \rightarrow I^\Phi) = \frac{l\left([b_{m_i}^{1j}, b_{m_i}^{2j}] \cap [a_{m_i}^1, a_{m_i}^2]\right)}{l\left([b_{m_i}^{1j}, b_{m_i}^{2j}] \cup [a_{m_i}^1, a_{m_i}^2]\right)}$$

$$K^\Phi(e_j \rightarrow I^\Phi) = \frac{1}{R} \sum_{i=1}^R K_{m_i}^\Phi(e_j \rightarrow I^\Phi)$$

Los índices de suficiencia son alineados del más alto al más bajo, de modo que el perfil de factores de motivación dado por un empleado con el coeficiente más alto sea el más similar al proporcionado por los directivos.

Destacar que la investigadora Lourdes Canós Darós ha señalado que el trabajo será aplicado en un futuro inmediato y que aunque el diseño del algoritmo es muy complicado, la herramienta es muy sencilla de utilizar y de aplicar.

5.2 SELECCIÓN DE FACTORES

Como se ha especificado a lo largo del trabajo las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como individuos o situaciones concretas. Además, los factores motivadores de un trabajador van cambiando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para identificar los factores motivadores concretos para cada trabajador se debe tener en cuenta tanto sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica de su entorno o las metas que está dispuesto a conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

Por todo lo anterior, se han seleccionado diez factores para poder analizar la motivación de los entrenadores de la Escuela de Baloncesto de Torrente. La selección se ha llevado a cabo a través de dos formas distintas. En primer lugar, a través de la observación participante en el Pabellón del Vedat para ver cuáles eran los factores de motivación más presentes dentro de la organización. A través de la observación se seleccionaron siete factores. Son los siguientes:

1. **Atmósfera de trabajo en equipo:** Ambiente de armonía dentro de la organización.
2. **Compartir el conocimiento:** Intercambio entre los entrenadores de información valiosa adquirida a través de la experiencia o la educación.
3. **Trabajo en equipo:** Estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza el conjunto de entrenadores donde se intercambian experiencias, respetan sus roles y funciones para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.
4. **Logro:** Consecución u alcance de los objetivos propuestos al inicio de la temporada por el entrenador.

5. **Éxito:** Situación de triunfo donde el entrenador obtiene resultados más exitosos o superiores a los planteados al inicio de la temporada.
6. **Satisfacción monetaria:** Contentamiento o agrado por la remuneración que se percibe por el desempeño del puesto de entrenador.
7. **Instalaciones:** Recinto provisto de los medios necesarios para el aprendizaje, la práctica y la competición de baloncesto.

Posteriormente, se procedió a una reunión con Ismael Salguero, coordinador deportivo para mostrarle los factores seleccionados. En esta reunión dio su aprobación ante los factores seleccionados y aportó tres factores más para analizarlos. Los factores aportados por Ismael Salguero, coordinador deportivo son los siguientes:

8. **Promoción:** Posibilidad de ascender a un puesto de mayor relevancia dentro de la organización. Un ejemplo puede ser comenzar de monitor y llegar a ocupar el puesto de entrenador.
9. **Cultura organizativa:** Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, experiencias, hábitos, costumbres, creencias, valores y formas de interacción que caracteriza a una organización.
10. **Experiencia:** Acumulación o adquisición de conocimientos que el entrenador adquiere tras el transcurso de la temporada.

Una vez seleccionados los factores se procede, en el capítulo siguiente, a realizar el diseño de la encuesta, en ella, cada empleado evalúa a través de intervalos y de una etiqueta lingüística los factores de motivación de acuerdo a su percepción.

CAPÍTULO 6. RECOGIDA, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA

6.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA MOTIVACIONAL

6.1.1 La encuesta como metodología escogida

El momento clave de cualquier trabajo es cuando el autor se pregunta cómo va a obtener todos los datos que necesita para proceder a su estudio. El análisis que se pretende realizar tiene la necesidad de recopilar datos de primera mano. Por ello, se muestra factible recopilar toda la información necesaria a través de una encuesta.

La encuesta como método para captar información primaria es muy útil para muchos campos de la ciencia. Sorprende la diversidad de sectores que emplean esta herramienta para obtener información sintetizada, muchas veces difícil de obtener por otros medios.

El éxito como herramienta de investigación es debido a ventajas como (Castellò, 1999):

- Adecuación para obtener información muy diversa de un conjunto amplio de personas dispersas geográficamente.
- Elevado grado de fiabilidad, por el hecho que miden conceptos a veces difíciles de medir con precisión, facilitada por la estandarización de las preguntas y respuestas.
- Permite la comparación de la información obtenida según diversos patrones.
- Permite la generalización de resultados según su fundamentación matemática y muestral, ya que seleccionando una muestra de individuos representativa de un

colectivo puede obtenerse información extrapolable al conjunto, asumiendo un margen de error, cosa que además permite reducir los costes de la investigación.

Sin olvidarnos que la encuesta también presenta desventajas y limitaciones:

- La información obtenida es restringida a la que nos aporta el individuo en función del esquema ofrecido por el investigador con lo que adquiere mucha importancia el diseño de este esquema.
- La carencia de referentes contextuales y vitales de los individuos limita las posibles interpretaciones de los resultados obtenidos.
- Es imprecisa a la hora de estudiar los vínculos de casualidad.
- La aleatoriedad de la muestra siempre es vista mediatizada por la mayor o menor accesibilidad a determinadas categorías de individuos (por razones físicas o sociales).

Como se ha dicho anteriormente, el primer paso de la investigación consiste en el diseño de una encuesta que sea pertinente al objeto de la investigación. Una vez realizada la encuesta, comienza el trabajo de campo donde se recopilan todos los datos necesarios.

La segunda fase consiste en analizar todos los datos para poder así extraer conclusiones a partir de los resultados obtenidos, saber cuáles han sido los descubrimientos realizados para poder llevar a cabo una propuesta de mejora donde se beneficie el servicio ofrecido por la Escuela de Baloncesto de Torrente.

6.1.2 Definición del constructo

A causa de la gran importancia que tiene la motivación en el ámbito laboral, se pretende realizar un estudio para averiguar si los entrenadores de la Escuela de Baloncesto de Torrente se encuentran motivados, y a raíz de esto, realizar si cabe una propuesta de mejora del servicio ofrecido por el club. La herramienta utilizada para realizar el estudio es un cuestionario.

Para llevar a cabo el cuestionario es necesario investigar cuáles son los factores de motivación más presentes en el club. Esto, ha sido posible gracias a la colaboración del club, el cual, ha facilitado una reunión con el coordinador deportivo, además de permitir en todo momento la observación directa de cualquier entrenamiento y reunión de entrenadores.

El cuestionario se va a pasar a todos los entrenadores del club y, posteriormente al coordinador deportivo. Los entrenadores deberán evaluar la percepción que tienen de los factores de motivación, y, por otro lado, el coordinador deportivo evalúa cuál sería la puntuación de los factores que un entrenador tendría que tener para ser perfecto, idóneo o ideal para trabajar en la Escuela de Baloncesto de Torrente.

Una vez pasada la encuesta y obtenido los resultados, se va llevar a cabo una comparativa entre el perfil ideal establecido por el coordinador deportivo y los datos obtenidos de los entrenadores.

Además de realizar una comparativa, con los datos obtenidos de las encuestas se aplicará el novedoso algoritmo de Lourdes Canós Darós, investigadora de la Universidad Politécnica de Valencia. El algoritmo se encarga de identificar quien es el entrenador más motivado, esto es, los entrenadores más identificados con las políticas de motivación diseñadas por la junta directiva del club. Todo ello, se lleva a cabo utilizando matemáticas borrosas, las cuales permiten ordenar las percepciones de los empleados sobre los factores de motivación en el club deportivo de acuerdo con el ideal que diseña el coordinador deportivo del club.

Una vez efectuado todo lo anterior, se descubrirá cuál es el estado de motivación de los recursos humanos de la Escuela de Baloncesto de Torrente y, posteriormente, si es necesario, se realizará una propuesta de mejora para dar más calidad al servicio ofrecido.

6.1.3 Diseño de la encuesta

El cuestionario es una herramienta idónea que nos va a permitir averiguar cuál es el estado de motivación de los entrenadores del club. Por ello, se utiliza como herramienta principal del trabajo junto con el algoritmo motivacional para la extracción de todos los datos.

Para poder averiguar cuál es el estado motivacional de los entrenadores, de entre los 82 factores de motivación citados en la tabla 8 se han seleccionado diez. Considerando que los diez factores son los más presentes dentro del club, esto es, los más adecuados para medir la motivación de los recursos humanos.

A continuación, se puede observar la encuesta diseñada:

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores en el Club Deportivo?

		Min	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa			
2	Compartir el conocimiento			
3	Trabajo en equipo			
4	Éxito			
5	Logro			
6	Satisfacción monetaria			
7	Instalaciones			
8	Promoción			
9	Cultura organizativa			
10	Experiencia			

Tipo de escala:

1. En Min y Máx hay que valorar con un número **del 1 al 10** la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el Club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:
Nunca / A veces / Normalmente / A menudo / Siempre

Ilustración 6: Encuesta motivacional

Fuente: Elaboración propia con la ayuda de Lourdes Canós Darós

Los factores de motivación que los entrenadores deben evaluar son los siguientes:

FACTORES DE MOTIVACIÓN	
Atmósfera de trabajo amistosa	Satisfacción monetaria
Compartir el conocimiento	Instalaciones
Trabajo en equipo	Promoción
Éxito	Cultura organizativa
Logro	Experiencia

Tabla 9: Factores de motivación de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Cada empleado evalúa cada factor de motivación a través de un intervalo numérico con mínimo y máximo donde la escala numeraria es de 0 a 10. La razón por la que se ha seleccionado esta escala de medición es porque posteriormente se llevará a cabo la aplicación del algoritmo y para ello, son necesarios datos muy exactos. En la tabla siguiente se puede observar como es la escala de medición:

ESCALA DE MEDICIÓN			
Factor de motivación	INTERVALO		ETIQUETA LINGÜÍSTICA
	Mín	Máx	
	—	—	—

Tabla 10: Escala de medición de la encuesta
Fuente: Elaboración propia

Además, con el fin de otorgar mayor fiabilidad y veracidad al cuestionario, se añade una etiqueta lingüística donde el encuestado tiene las siguientes opciones de respuesta: Nunca, a veces, normalmente, a menudo o siempre.

Lógicamente, aunque se mida con el intervalo y la etiqueta, que son dos formas distintas, éstas deberían coincidir. Un ejemplo de ello es que si un entrenador en el factor motivacional de experiencia otorga un mínimo de 8 y un máximo de 10 evidentemente deberá escoger la etiqueta lingüística de a menudo o siempre y no la de a veces. Es decir, debe haber concordancia entre el intervalo y la etiqueta escogida si no la encuesta no tendría sentido.

Finalmente, el universo poblacional objeto de estudio está integrado por los doce entrenadores que forman parte de la Escuela de Baloncesto de Torrente, además del coordinador deportivo, excluyendo del estudio a los cuatro monitores pertenecientes a la plantilla del club. Cabe recalcar, que en el trabajo, más concretamente en el análisis de los resultados, se ha optado por mantener la confidencialidad de los nombres de los entrenadores.

6.2 DESARROLLO DE LA ENCUESTA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Una vez realizado el diseño de la encuesta, se procede al pase y recogida del cuestionario. Toda la recogida de información tiene lugar en el Pabellón Municipal del Vedat donde el club deportivo realiza la mayoría de los entrenamientos y celebran sus partidos.

El pase de encuestas se realiza a los doce entrenadores y a Ismael Salguero, coordinador deportivo del club.

Como se ha explicado con anterioridad, para la recogida de información y, concretamente, para la elaboración de la encuesta se realiza mucho trabajo de campo. Éste ha consistido en

primer lugar, en una técnica de investigación muy utilizada en las ciencias sociales denominada observación participante donde gracias a la amabilidad del club, el investigador ha podido compartir con los encuestados el contexto donde los entrenadores desarrollan su trabajo y, el sentimiento y experiencia de formar parte de un equipo de trabajo con un objetivo común, que en este caso, consiste en ofrecer un servicio de calidad a los jugadores y padres. Esta técnica de observación permite conocer la vida cotidiana de un grupo de trabajo desde el interior del mismo.

Gracias a la técnica de observación participante se extrajeron siete de los diez factores de motivación que contienen la encuesta. Son los siguientes:

1. **Atmósfera de trabajo en equipo:** Ambiente de armonía dentro de la organización.
2. **Compartir el conocimiento:** Intercambio entre los entrenadores de información valiosa adquirida a través de la experiencia o la educación.
3. **Trabajo en equipo:** Estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza el conjunto de entrenadores donde se intercambian experiencias, respetan sus roles y funciones para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.
4. **Logro:** Consecución u alcance de los objetivos propuestos al inicio de la temporada por el entrenador.
5. **Éxito:** Situación de triunfo donde el entrenador obtiene resultados más exitosos o superiores a los planteados al inicio de la temporada.
6. **Satisfacción monetaria:** Contentamiento o agrado por la remuneración que se percibe por el desempeño del puesto de entrenador.
7. **Instalaciones:** Recinto provisto de los medios necesarios para el aprendizaje, la práctica y la competición de baloncesto.

Por otro lado, el segundo método para la recogida de información ha consistido en una reunión con el coordinador deportivo donde como responsable del grupo explica y detalla con exactitud como dirige al equipo, planteamiento de los objetivos globales, evaluación de los recursos humanos y que factores de motivación cree más presentes dentro del club. Gracias a la reunión se añaden tres factores motivacionales para elaborar la encuesta. Los tres factores son:

8. **Promoción:** Posibilidad de ascender a un puesto de mayor relevancia dentro de la organización. Un ejemplo puede ser comenzar de monitor y llegar a ocupar el puesto de entrenador.
9. **Cultura organizativa:** Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, experiencias, hábitos, costumbres, creencias, valores y formas de interacción que caracteriza a una organización.
10. **Experiencia:** Acumulación o adquisición de conocimientos que el entrenador adquiere tras el transcurso de la temporada.

Tanto para el pase y la recogida de encuestas como para la recogida de todas las observaciones e informaciones se ha empleado aproximadamente una semana de duración. No obstante, toda la fase de recogida de información se producía sólo por las tardes ya que era el horario establecido por el club.

6.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Una vez recogidas todas las encuestas se extraen los datos y se considera que la mejor forma de representarlos es a través de las tablas que se presentan a continuación:

	ATMÓSFERA DE TRABAJO AMISTOSA			COMPARTIR EL CONOCIMIENTO			TRABAJO EN EQUIPO			ÉXITO			LOGRO		
	Min	Max	Etq	Min	Max	Etq	Min	Max	Etq	Min	Max	Etq	Min	Max	Etq
Entrenador 1	8	10	Siempre	6	8	A menudo	7	9	Siempre	7	9	A menudo	6	8	A menudo
Entrenador 2	7	9	A menudo	4	6	A veces	2	5	A veces	7	10	Siempre	6	8	Normal
Entrenador 3	8	9	A menudo	2	3	A veces	6	7	Normal	8	9	A menudo	8	9	A menudo
Entrenador 4	8	10	A menudo	7	9	Normal	7	8	Normal	6	7	A veces	7	8	A veces
Entrenador 5	8	10	A menudo	8	9	A menudo	9	10	Siempre	7	8	A veces	7	8	A veces
Entrenador 6	8	10	Normal	7	9	Normal	8	9	A menudo	7	9	Normal	7	9	Normal
Entrenador 7	8	9	Siempre	3	5	A veces	8	9	Siempre	5	6	Normal	5	6	Normal
Entrenador 8	8	9	A menudo	8	9	A menudo	6	8	Normal	4	8	Normal	7	8	A menudo
Entrenador 9	7	8	Normal	7	9	A menudo	7	8	Normal	4	6	A veces	6	7	A veces
Entrenador 10	7	8	Normal	7	8	A menudo	6	8	Normal	5	6	A veces	7	8	A menudo
Entrenador 11	7	9	A menudo	3	5	A veces	7	8	A menudo	3	5	A veces	3	5	A veces
Entrenador 12	6	8	A menudo	4	6	A veces	6	7	Normal	6	7	Normal	2	6	A veces
ENTRENADOR IDEAL	6	9	Normal	3	6	A veces	3	9	Normal	4	8	A menudo	2	6	A veces

Tabla 11: Resultados de las encuestas

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6. Recogida, análisis de resultados y propuesta de mejora

	SATISFACCIÓN MONETARIA			INSTALACIONES			PROMOCIÓN			CULTURA ORGANIZATIVA			EXPERIENCIA		
	Min	Max	Etiqu	Min	Max	Etiqu	Min	Max	Etiqu	Min	Max	Etiqu	Min	Max	Etiqu
Entrenador 1	0	2	Nunca	10	10	Siempre	10	10	Siempre	8	10	Siempre	10	10	Siempre
Entrenador 2	1	4	A veces	3	5	Normal	4	6	Normal	6	8	A menudo	4	6	Normal
Entrenador 3	2	3	A veces	9	10	Siempre	6	7	Normal	6	7	Normal	7	8	A menudo
Entrenador 4	3	5	A veces	8	9	Siempre	5	6	A veces	8	9	Siempre	7	8	A menudo
Entrenador 5	6	6	A veces	9	10	Siempre	6	7	A veces	8	9	A menudo	8	9	A menudo
Entrenador 6	8	9	Normal	8	10	Siempre	7	8	A veces	7	9	Normal	7	9	Normal
Entrenador 7	3	5	A veces	7	9	Siempre	4	6	Normal	7	8	A menudo	5	6	Normal
Entrenador 8	5	5	A veces	0	5	A veces	7	8	Normal	5	7	Normal	7	8	Normal
Entrenador 9	1	4	Nunca	6	8	A menudo	5	6	A veces	6	8	Normal	7	8	A menudo
Entrenador 10	2	4	Nunca	6	7	Normal	7	8	Normal	8	9	A menudo	7	8	Normal
Entrenador 11	1	3	Nunca	7	8	A menudo	3	5	A veces	4	7	A menudo	4	7	Normal
Entrenador 12	3	5	A veces	7	8	A menudo	4	6	Normal	7	9	A menudo	7	8	A menudo
ENTRENADOR IDEAL	2	6	A veces	0	5	A veces	2	6	A veces	3	8	Normal	5	8	Normal

Tabla 12: Resultados de las encuestas

Fuente: Elaboración propia

En la columna izquierda figuran los doce entrenadores que han realizado la encuesta y, dentro de esta columna, en la última fila se puede observar el ítem “*entrenador ideal*”, esto es, la encuesta que realiza el coordinador deportivo donde figura el ideal perfecto de entrenador para el club deportivo Escuela de Baloncesto de Torrente.

En la fila superior de la tabla se representan los factores de motivación escogidos. En la primera tabla son cinco: Atmósfera de trabajo amistosa, compartir el conocimiento, trabajo en equipo, éxito y logro. En cambio, en la segunda tabla, los factores de motivación escogidos son: Satisfacción monetaria, instalaciones, promoción, cultura organizativa y experiencia.

Cada columna de factor motivacional se subdivide en tres columnas con los ítems de “*Mín.*”, “*Máx.*” y “*Etiqu*”. Mínimo (Mín.) y Máximo (Máx.) corresponden al intervalo numérico de 0 a 10 que el entrenador puede otorgar al factor de motivación. El número 0 representa el valor más negativo que puede tener el factor de motivación así como el número 10 representa el valor más elevado. Un ejemplo de ello es que el entrenador 1 en la primera tabla ha valorado con un intervalo de 8 a 10 el factor de motivación *Atmósfera de trabajo amistosa*.

Por otro lado, la columna de etiqueta lingüística “*Etiqu*” otorga mayor fiabilidad y veracidad al cuestionario, donde el encuestado tiene las siguientes opciones de respuesta: Nunca, a veces, normalmente, a menudo o siempre.

Cada etiqueta lingüística tiene asignado un determinado color para que la visualización de la tabla sea más clara y se puedan extraer conclusiones a simple vista. La leyenda de colores asignada es la siguiente:

	Nunca
	A veces
	Normalmente
	A menudo
	Siempre

Ilustración 7: Leyenda de colores de la tabla
Fuente: Elaboración propia

Gracias a la asignación de colores en las etiquetas lingüísticas, puede apreciarse a simple vista que el factor de motivación más valorado entre los entrenadores es el de atmósfera de trabajo amistosa.

En el siguiente punto del trabajo se realiza un análisis descriptivo de los resultados donde se explica en detalle el significado de las tablas 11 y 12.

6.4 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

Con el fin de estructurar el análisis descriptivo y facilitar su seguimiento se va a describir los resultados de las tablas ordenados por entrenador:

- ▶ **Entrenador 1:** En las tablas se puede observar, que otorga unas puntuaciones muy elevadas prácticamente a todos los factores de motivación, exceptuando claramente a la *Satisfacción monetaria* donde proporciona una puntuación de 0 a 2 y añade una etiqueta lingüística de *Nunca*. Todo lo anterior, significa que el entrenador 1 en determinador factores como son las instalaciones, la promoción y la experiencia tiene plena satisfacción ya que les ha puntuado con un 10. Y el resto de factores exceptuando a la *satisfacción monetaria* también poseen puntuaciones muy altas, por lo tanto, como resumida conclusión, el entrenador está muy satisfecho con los factores de motivación que se miden en el trabajo.
- ▶ **Entrenador 2:** Las puntuaciones del entrenador 2 no son tan elevadas u optimistas como las del entrenador 1. Califica con mayor puntuación el factor de *éxito* con una etiqueta de siempre. Posteriormente, le preceden los factores de *atmósfera de trabajo amistosa* y *cultura organizativa* con la etiqueta de a menudo. Proporciona medianas puntuaciones a las *Instalaciones*, la *promoción*, la *experiencia* obtenida en el club y el *logro*. Por otro lado, suspende con un a veces el factor *compartir el*

conocimiento, trabajo en equipo y, finalmente, la *satisfacción monetaria* por segunda vez consecutiva.

- ▶ **Entrenador 3:** Otorga puntuaciones muy elevadas con intervalo de 8 a 9 al factor *Atmósfera de trabajo amistosa, éxito y logro*. *Instalaciones* se coloca en primera posición con una puntuación de 9 a 10 que roza la perfección. Los factores peor valorados con puntuaciones muy bajas son: compartir el conocimiento y la *satisfacción monetaria*. Comienza a ser preocupante el factor de *satisfacción monetaria* ya que hasta el momento ha sido valorado siempre negativamente.
- ▶ **Entrenador 4:** En las tablas se puede observar, que otorga las puntuaciones más elevadas a los factores *atmósfera de trabajo amistosa, éxito, logro, instalaciones, cultura organizativa y experiencia*. Vuelve a suspender el factor *satisfacción monetaria* con un intervalo de 3 a 5. La encuesta del entrenador 4 es llamativa porque se puede observar que las puntuaciones no tienen concordancia con las etiquetas lingüísticas, es decir, en el factor *logro* el entrenador 4 otorga una puntuación bastante elevada de 7 a 8 y en la correspondiente etiqueta lingüística ha seleccionado a veces, cuando en realidad lo más correcto sería añadir la etiqueta a menudo. Se podría pensar que es un error, no obstante, vuelve a suceder en el factor de *compartir el conocimiento* donde otorga un intervalo de 7 a 9 que roza la perfección y emplea una etiqueta de normal.
- ▶ **Entrenador 5:** En general, concede puntuaciones muy elevadas a todos los factores exceptuando a *satisfacción monetaria y promoción*. No obstante, ningún factor se encuentra por debajo del 6. Los factores mejor valorados que presentan un intervalo de 9 a 10 son las *instalaciones* y el *trabajo en equipo*.
- ▶ **Entrenador 6:** En el caso del entrenador 6, las etiquetas no corresponden con las puntuaciones otorgadas. La puntuación mínima otorgada es de un 7 y se corresponde con los factores de *promoción, cultura organizativa y experiencia*. A la vista de las elevadas puntuaciones, es más recomendable para extraer conclusiones observar las etiquetas lingüísticas. En ellas, el factor menos valorado es la *promoción*, arrebatándole la posición al factor *satisfacción monetaria* donde el entrenador 6 aplica una etiqueta de normal. Por otro lado, la etiqueta lingüística más valorada con un siempre corresponde al factor de *instalaciones*.
- ▶ **Entrenador 7:** En las tablas, puede observarse como las puntuaciones otorgadas por el entrenador 7 tienen concordancia con las etiquetas aplicadas. Los factores con

mayor puntuación son: *Atmósfera de trabajo amistosa*, *trabajo en quipo* e *instalaciones*. Los factores con menor puntuación corresponden a *compartir el conocimiento* y *satisfacción monetaria*. Éstos presentan un intervalo [3,5] y poseen la etiqueta de a veces.

- ▶ **Entrenador 8:** Los factores mejor valorados son: *Atmósfera de trabajo amistosa* [8,9], *compartir el conocimiento* [8,9] y *logro* [7,8]. Sin embargo, resulta llamativo que el factor peor valorado sea *Instalaciones* [0,5], cuando el resto de entrenadores lo ha calificado muy positivamente. Por otro lado, el factor *satisfacción monetaria* no debe descuidarse ya que se encuentra al límite del suspenso con un intervalo de [5,5] y una etiqueta de a veces.
- ▶ **Entrenador 9:** Los factores mejor valorados son: *Compartir el conocimiento* [7,9], *instalaciones* [6,8] y *experiencia* [7,8]. El peor valorado y con etiqueta “nunca” es el factor *satisfacción monetaria* [1,4]. Existen otros factores como es el de éxito [4,6] y con la etiqueta de a veces que rozan la puntuación negativa, no obstante el más preocupante por la etiqueta y puntuación es el de *satisfacción monetaria*.
- ▶ **Entrenador 10:** Todos rondan las mismas puntuaciones y etiquetas destacando positivamente el factor *cultura organizativa* [8,9] con una etiqueta lingüística de a menudo. El factor más preocupante de nuevo es *satisfacción monetaria* [2,4] con una etiqueta de nunca.
- ▶ **Entrenador 11:** Los factores relacionados con el ambiente de trabajo y el equipo están valorados muy positivamente, esto es síntoma de que el entrenador 11 se encuentra a gusto con el resto de empleados del club. Dicho esto, los factores son: *Atmósfera de trabajo amistosa* [7,9], *trabajo en equipo* [7,8] y *cultura organizativa* [7,8]. En cambio, los factores peor valorados son: *Compartir el conocimiento*, *éxito*, *logro* y *promoción* con el siguiente intervalo [3,5]. No obstante, sigue siendo el peor valorado el factor *satisfacción monetaria* [1,3] y la etiqueta nunca.
- ▶ **Entrenador 12:** Todos presentan puntuaciones buenas aunque no excesivamente elevadas como son: *Atmósfera de trabajo amistosa* [6,8] o *éxito* [6,7]. No obstante, existen factores mal valorados que son los siguientes: *Compartir el conocimiento* [3,6], *logro* [2,6] y *satisfacción monetaria* [3,5].
- ▶ **Entrenador ideal:** Esta encuesta es realizada por el coordinador deportivo. Hace referencia al perfil ideal que debería tener el entrenador perfecto que trabajara en la

Escuela de Baloncesto de Torrente. Es decir, el coordinador del club considera que el entrenador perfecto debe tener la siguiente puntuación en todos los factores: *Atmósfera de trabajo amistosa* [6,9] y la etiqueta normal, *compartir el conocimiento* [3,6] con etiqueta de a veces, *trabajo en equipo* [3,9] y la etiqueta normal, *éxito* [4,8] con etiqueta de a menudo, *logro* [2,6] con etiqueta de a veces, *satisfacción monetaria* [2,6] y la etiqueta de a veces, *instalaciones* [0,5] con etiqueta de a veces, *promoción* [2,6] con etiqueta de a veces, *cultura organizativa* [3,8] con etiqueta normal y el factor de *experiencia* [5,8] con la etiqueta de normal. Las conclusiones que se extraen tras observar sus puntuaciones son las siguientes:

En primer lugar, es curioso observar las puntuaciones tan bajas que da el coordinador a cada factor, teniendo en cuenta que un entrenador ideal debería, por lo general, contar con puntuaciones más elevadas en determinados factores como son: la *atmósfera de trabajo amistosa* o *trabajo en equipo*. Actualmente, existen muchos estudios que aseguran que para cualquier organización es fundamental contar con un buen ambiente de trabajo ya que esto aumenta la productividad.

Secundariamente, se observa como el coordinador deportivo establece intervalos muy amplios. Un ejemplo de ello es el factor *cultura organizativa* que presenta el intervalo [3,8]. Esto afectará a la hora de la aplicación del algoritmo.

Una vez realizado el análisis descriptivo por entrenador se va a proceder a continuación a extraer unas conclusiones generales mediante la observación de las tablas:

Tras contemplar las tablas, a simple vista se detecta el descontento general que tienen todos los entrenadores con el factor de motivación *satisfacción monetaria*. Es preocupante puesto que todos los entrenadores lo puntúan con notas inferiores al 5 exceptuando el entrenador 6 que le otorga una puntuación muy buena [8,9]. Otro de los factores peor valorados es la promoción

En cambio, los factores de motivación mejor valorados en general son la atmósfera de trabajo amistosa y cultura organizativa. Como se ha dicho con anterioridad, es fundamental que en una organización exista un buen ambiente de trabajo con los compañeros porque esto favorece la productividad. Además, que el factor cultura organizativa salga como uno de los mejor valorados es un resultado favorable, ya que esto significa que los empleados de todo el club, en concreto los entrenadores, se sienten identificados con los valores, sentimientos, actitudes, creencias, experiencias y hábitos que caracteriza al club. Y sólo

sintiéndose identificados con la política del club serán capaces de remar todos en una misma dirección para conseguir los objetivos comunes.

6.5 APLICACIÓN DEL ALGORITMO MOTIVACIONAL

6.5.1 Introducción

Desde hace algunos años atrás, se ha comenzado a considerar a los recursos humanos como un recurso indispensable, valioso y estratégico para cualquier organización independientemente de su actividad. Por esto, los conocimientos y la experiencia ya no son, por si solos, elementos lo suficientemente diferenciadores para crear ventaja competitiva y añadir valor a la organización, sino que también se debe tener en cuenta la motivación, el compromiso y la conducta de las personas (Bohlander, 2003). El objetivo fundamental consiste en obtener una perfecta adecuación entre el trabajador y el puesto de trabajo de manera que se logre un desempeño excelente y no meramente satisfactorio de las tareas y actividades.

Para conseguirlo todo lo anterior se va a aplicar en la Escuela de Baloncesto de Torrente un algoritmo desarrollado por la brillante investigadora Lourdes Canós Darós, del Grupo de Investigación en Reingeniería, Organización, trabajo en Grupo y Logística Empresarial (ROGLE) de la Universidad Politécnica de Valencia. Esta herramienta permite identificar a los empleados más motivados de una organización según las políticas de recursos humanos puestas en práctica por sus directivos.

La programación automática del algoritmo está formalizándose para ser lanzada como software en estos momentos y se mantiene de forma confidencial. Esta es la razón por la que los cálculos intermedios no pueden ser mostrados en este trabajo con detalle, aunque cualquier lector puede seguir la teoría del algoritmo anteriormente explicado en el capítulo 5 y llegar a los resultados que se presentan.

Como es un algoritmo complejo se van a detallar a continuación brevemente los pasos que se han realizado y posteriormente se analizarán con profundidad. Los cuatro pasos que se han realizado son los siguientes:

1. Identificación del entrenador ideal para la Escuela de Baloncesto de Torrente según el coordinador deportivo del club, es decir, extracción de la media aritmética o punto medio de cada uno de los factores de motivación que ha establecido en la

encuesta el coordinador deportivo para identificar un prototipo de entrenador perfecto para la Escuela de Baloncesto de Torrente.

2. Cálculo del ideal de los entrenadores valorando los factores identificados por el coordinador deportivo, esto es, extracción de la media aritmética o punto medio de cada uno de los factores de motivación establecido por todos los entrenadores en la encuesta.
3. Cálculo del coeficiente de adecuación para el ajuste de la motivación entrenador-club (perfil ideal del coordinador), es decir, aquí se realiza una comparación entre los resultados de los entrenadores y el prototipo ideal creado por el coordinador para averiguar cuál es el empleado más motivado en función del prototipo ideal que establece el coordinador deportivo.
4. Cálculo del coeficiente de adecuación para el ajuste de la motivación entrenador-club (perfil ideal de los entrenadores), esto es lo mismo que lo anterior, es decir, se averigua cuál es el entrenador más motivado si la comparativa se establece con el perfil ideal que establecen los entrenadores.

6.5.2 Identificación del entrenador ideal para la Escuela de Baloncesto de Torrente según el coordinador deportivo

Con los resultados de la encuesta del coordinador deportivo se establece el prototipo perfecto de entrenador para la Escuela de Baloncesto de Torrente. El prototipo perfecto establecido por éste presenta en cada uno de los factores los valores siguientes:

PROTOTIPO IDEAL SEGÚN EL COORDINADOR DEPORTIVO			
FACTOR	MÍNIMO	MÁXIMO	PUNTO MEDIO
Atmósfera amistosa	6	9	7,5
Compartir el conocimiento	3	6	4,5
Trabajo en equipo	3	9	6
Éxito	4	8	6
Logro	2	6	4
Satisfacción monetaria	2	6	4
Instalaciones	0	5	2,5
Promoción	2	6	4
Cultura organizativa	3	8	5,5
Experiencia	5	8	6,5

Tabla 13: Prototipo ideal según el coordinador deportivo
Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se recogen los valores medios mínimos y máximos que el coordinador deportivo otorga a cada uno de los factores en la encuesta que realiza y se toma como representante al punto medio. Se podría haber utilizado otra fórmula más optimista o pesimista para calcular el representante de los intervalos, pero se ha considerado que esta es la más neutra.

Según este cálculo, *Instalaciones* es el ítem menos valorado con una puntuación de 2,5. Le siguen el factor *logro*, *satisfacción monetaria* y *promoción* con un 4 de media. A punto de pasar el corte se encuentra el ítem *compartir conocimiento* con un 4,5. La barrera del aprobado la supera *cultura organizativa* con un 5,5 de media. Por otro lado, se encuentran con un 6 el factor *éxito* y *trabajo en equipo*. *Experiencia* es el segundo ítem mejor valorado por debajo de *Atmósfera amistosa* que se pone en cabeza como el más valorado, esto significa, que el coordinador deportivo percibe como más presente en la organización al ítem *Atmósfera amistosa* y menos presente a *Instalaciones*.

Llama la atención los bajos niveles de puntuación que ha dado el coordinador deportivo del club en casi todos los factores motivadores máxime cuando los entrenadores han dado unas puntuaciones muy altas, las cuáles se detallarán más adelante. Esto, puede deberse a dos causas: La primera de ellas es que el coordinador realmente crea que el prototipo de entrenador perfecto para el club deba tener esta puntuación o la segunda, esto es, que el coordinador deportivo realmente no haya comprendido el significado de la encuesta.

Después de haber valorado cada uno de los factores motivadores, a continuación se calcula el ideal de los trabajadores utilizando los puntos medios de sus respuestas.

6.5.3 Cálculo del ideal de los entrenadores valorando los factores identificados por el coordinador deportivo

Después de que cada entrenador valorara en la encuesta cada uno de los factores motivadores, se ha calculado el término medio (ideal) de los entrenadores utilizando los puntos medios de sus respuestas.

Para obtener el punto medio, primero se ha hecho la media aritmética entre máximo y mínimo de cada factor de motivación según cada entrenador y, posteriormente, se ha realizado la media aritmética de cada factor para todos los entrenadores, esto es, la suma de todas las opiniones dividiéndolo entre el número de entrenadores que en este caso es doce.

En la tabla que se presenta a continuación se muestran los resultados:

PROTOTIPO IDEAL SEGÚN LOS ENTRENADORES			
FACTOR	PUNTO MEDIO	FACTOR	PUNTO MEDIO
Atmósfera amistosa	8,3	Satisfacción monetaria	3,8
Compartir conocimiento	6,3	Instalaciones	7,5
Trabajo en equipo	7,3	Promoción	6,3
Éxito	6,6	Cultura organizativa	7,7
Logro	6,7	Experiencia	7,3

Tabla 14: Prototipo ideal (término medio) según los entrenadores

Fuente: Elaboración propia a través de los resultados obtenidos del algoritmo de Lourdes Canós

En la tabla se puede observar que este ideal tiene unos valores mayores de los que ha expresado el coordinador deportivo. Esto, significa que existe una diferencia positiva de motivación entre los entrenadores y el responsable del club.

Según este cálculo, *satisfacción monetaria* es el ítem peor valorado con una puntuación de 3,8 recordando que para el coordinador deportivo el ítem menos valorado es *Instalaciones*, lo cual sorprende ya que los entrenadores otorgan una valoración bastante buena de un 7,5 a las *instalaciones*. Los demás factores sobrepasan la media de 6, esto quiere decir que los entrenadores encuentran todos los factores muy presentes en el club. El factor *compartir el conocimiento* y *promoción* presentan un 6,3 de media. Por encima pero por décimas se encuentran los factores de *éxito* y *logro*. Otros factores como son *trabajo en equipo*, *experiencia*, *instalaciones* y *cultura organizativa* sobrepasan el punto medio de 7. Por otro lado, *atmósfera amistosa* es el más valorado con una media de 8,3 por los entrenadores, recordando que para el coordinador deportivo (tabla 13) también es el ítem más valorado con un 7,5 de media.

Finalmente, cabe recalcar que los resultados de este ideal son más homogéneos que los resultados del ideal valorado por el coordinador. Cuantas más personas valoran un mismo factor a la hora de calcular el ideal, dado que se utilizan los puntos medios de los intervalos, los resultados se suavizan porque se diluyen las opiniones extremas y el resultado final es más equilibrado que si la valoración la hace un grupo más pequeño.

6.5.4 Cálculo del coeficiente de adecuación para el ajuste de la motivación entrenador-club deportivo (Ideal del coordinador deportivo)

Gracias a la comparación entre los datos extraídos de las encuestas de todos los entrenadores frente al prototipo perfecto realizado por el coordinador se han podido extraer los siguientes datos resumidos en la tabla que se presenta a continuación:

COEFICIENTE DE ADECUACIÓN	ENTRENADOR
10	Entrenador 4
10	Entrenador 5
10	Entrenador 6
10	Entrenador 8
9,9	Entrenador 12
9,85	Entrenador 10
9,75	Entrenador 9
9,7	Entrenador 1
9,7	Entrenador 7
9,55	Entrenador 3
9,4	Entrenador 2
9,35	Entrenador 11

Tabla 15: Coeficiente de adecuación de cada entrenador según el ideal del club
Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos del algoritmo de Lourdes Canós

El resultado está ordenado de mayor a menor coeficiente de adecuación, esto es, del entrenador con más motivación al que presenta menor motivación, no obstante, se observa que todos presentan un alto grado de motivación debido a que todas las puntuaciones se acercan al máximo que es diez.

Cabe destacar que las puntuaciones tan elevadas son causadas por la diferencia de puntuación que existe entre el coordinador deportivo y los entrenadores y esto, afecta a la hora de realizar el algoritmo.

Como se ha especificado anteriormente, para llevar a cabo este cálculo se han comparado las respuestas de cada entrenador con el ideal de la junta directiva para ver en qué medida se acercan o se parecen. Los cálculos se han realizado usando el algoritmo que presenta Canós (2013) y que se encuentra detallado en el capítulo 5.

6.5.5 Cálculo del coeficiente de adecuación para el ajuste de la motivación entrenador-club deportivo (Ideal del conjunto de los entrenadores)

Siguiendo la misma metodología, se obtienen los datos valorados por cada entrenador desde su punto de vista individual, pero esta vez con el prototipo perfecto definido por los entrenadores.

El resultado ordenado de mayor a menor motivación, comparando las percepciones de cada entrenador con el ideal propuesto por ellos mismos es:

COEFICIENTE DE ADECUACIÓN	ENTRENADOR
10,00	Entrenador 5
10,00	Entrenador 6
9,91	Entrenador 4
9,73	Entrenador 1
9,61	Entrenador 10
9,42	Entrenador 9
9,30	Entrenador 3
9,25	Entrenador 8
9,25	Entrenador 12
9,21	Entrenador 7
8,60	Entrenador 11
8,56	Entrenador 2

Tabla 16: Coeficiente de adecuación de cada entrenador según el ideal de los entrenadores
Fuente: Elaboración propia de los resultados obtenidos del algoritmo de Lourdes Canós

Igual que anteriormente, los valores son también muy elevados, cercanos al máximo de diez, aunque están más dispersos, ya que antes los valores iban de [9.35, 10] y ahora de [8.56, 10].

Se puede ver que los tres primeros coeficientes de adecuación calculados con el ideal del coordinador y los tres primeros calculados con el ideal de los entrenadores se asocian a los mismos empleados: los entrenadores 4, 5, 6 aunque si bien es cierto, en distinto orden. Esto

significa que los entrenadores 4, 5, 6 no sólo son los empleados más motivados según la política diseñada por el coordinador del club sino que también lo son sobre el prototipo perfecto establecido por los entrenadores.

Lo mismo sucede con los empleados del final de la tabla que son el entrenador 2 y el 11. No sólo son los empleados menos motivados según la política diseñada por el coordinador del club sino que además lo son sobre el prototipo perfecto establecido por el conjunto de entrenadores

Habría que ver particularmente qué sucede con ellos para mejorar su opinión y en qué factores se podría trabajar específicamente aunque la situación no es grave porque no se puede hablar de desmotivación.

Gracias a las etiquetas lingüísticas se puede saber el por qué de esta menor motivación que la de sus compañeros. Para el entrenador 11 se plantean las siguientes grietas dentro del club en relación con los factores:

- Gran descontento por la remuneración que se percibe por el desempeño del puesto de entrenador **(satisfacción monetaria)**.
- Dificultad de ascender en el club, esto es, de obtener un equipo con mejor calidad deportiva o de mayor categoría **(promoción)**.
- Frustración por no obtener los resultados que se esperaban a principio de temporada **(logro y éxito)**.

Para el entrenador 2 se presentan los siguientes:

- Gran descontento por la remuneración que se percibe por el desempeño del puesto de entrenador **(Satisfacción monetaria)**.
- Gran descontento por la falta de comunicación entre compañeros, es decir, los entrenadores más veteranos no intercambian información valiosa adquirida a través de la experiencia o la educación **(compartir el conocimiento)**.
- Descontento porque opina que no se han establecido deberes comunes que faciliten la convivencia dentro del pabellón, véase colaborar todos a la hora de sacar y guardar el material **(trabajo en quipo)**.

A continuación, se muestran las propuestas de mejora que se proponen para mejorar la calidad del servicio ofrecido por el club deportivo Escuela de Baloncesto de Torrente.

6.6 PROPUESTAS DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN EN EL CLUB DEPORTIVO

Una vez realizado todo el estudio para averiguar el estado motivacional de los recursos humanos de la Escuela de Baloncesto de Torrente, se han obtenido gracias al pase de encuestas datos muy significativos y trascendentales.

Tras la obtención de éstos datos, se ha procedido a la aplicación del algoritmo novedoso (Canós, 2013). Debido a este, se han conseguido muchos resultados los cuales fueron analizados en el apartado anterior del presente trabajo.

Dicho esto, se observan posibles atisbos de mejora pero para mejorar un servicio ofrecido es necesario identificar cuáles son los puntos débiles que provocan la desmotivación de los recursos humanos.

Gracias a todo el proceso, se identifican que los entrenadores más desmotivados son el 2 y el 11 y que fundamentalmente los problemas son detectados en los factores siguientes: *Satisfacción monetaria, compartir el conocimiento y trabajo en equipo.*

Por ello, se van a plantear determinadas propuestas de mejora que incidan positivamente en los factores de motivación anteriores para que una vez implantadas las propuestas de mejora, éstas repercutan indirectamente en la motivación de los entrenadores.

Un ejemplo de lo explicado anteriormente es el siguiente: El factor de motivación **satisfacción monetaria** produce desmotivación a los entrenadores porque la remuneración que perciben por el desempeño de su trabajo es escasa. Por lo tanto, si a través de la implantación de una propuesta de mejora se consigue aumentar el salario de los entrenadores, de forma indirecta se verá incrementada su motivación, ya que gracias a esta mejora se verá incrementado el salario.

Por todo lo anterior las propuestas de mejora son las siguientes:

La primera propuesta es síntoma del factor de motivación *satisfacción monetaria*. En el análisis de los resultados se ha descubierto que el factor dinero es valorado de forma muy negativa. Por lo tanto, la propuesta de mejora relacionada con el factor de *satisfacción*

monetaria consiste en aumentar la remuneración que percibe el entrenador por el desempeño de su puesto de trabajo.

Existen datos objetivos que son necesarios para comprender la propuesta. Los datos son los siguientes:

- El entrenador percibe 6 € por hora de trabajo
- Cada jugador ingresa al club 14€ mensuales

Actualmente, 14€ mensuales es una cantidad ínfima teniendo en cuenta que el club tiene que sufragar gastos como son: material, alquiler de pistas, salario de entrenadores, inscripción de jugadores en federación etc.

La razón por la que los entrenadores cobran tan poco es porque el club ingresa poco dinero en relación con los gastos que debe sufragar.

Por ello, para aumentar la remuneración que percibe el entrenador por el desempeño de su puesto de trabajo es necesario que el club recaude más dinero.

Existen determinadas vías para que el club cuente con mayor capital. Las opciones que se plantean son las siguientes:

- Aumentar la cuota mensual que pagan los padres. En la actualidad, la cuota mensual se encuentra en 14 euros mensuales. Gracias a la observación participante se pudo averiguar que el club masculino Nou Bàsquet Torrent presenta una cuota mensual de 35€ y el club femenino Unió de Bàsquet Torrent ingresa una cuota anual por jugadora de 300€. Tras comparar las cuotas no resulta desorbitado aumentar la cuota por jugador. No obstante, sería la última opción para la recaudación de dinero.
- En segundo lugar, la Escuela de Baloncesto de Torrente puede organizar eventos deportivos donde pueda recaudar fondos para el club. Un ejemplo de ello son los campus de verano, torneos deportivos, 3x3 o incluso carreras. Por otro lado, también puede complementarse con la venta de *merchandising* o incluso de lotería y rifas.
- En tercer lugar, se encuentran las subvenciones. Nos encontramos en momentos muy difíciles, no sólo para los clubes, sino para todas las organizaciones. La palabra

crisis ha impregnado en la sociedad y, por extensión, el sector deportivo también se siente en este estado de ánimo. No obstante, el deporte tiene que ser percibido como una manifestación cultural, al alcance de todos, generadora de hábitos saludables digno de ser fomentado entre la ciudadanía. Para ello, el instrumento fundamental es la subvención para fomentar esta actividad que se considera de interés público.

- Finalmente, cabe destacar una frase muy coloquial que en estos momentos se utiliza mucho y esta es que se acaba el dinero público. Esto implica que se debe innovar en la relación con la administración. Para aumentar la remuneración que percibe el entrenador por el desempeño de su puesto de trabajo se puede solicitar ayuda a la administración no sólo desde la política de la subvención, sino en muchas otras vertientes como por ejemplo: fomentar un tipo de contrato incentivado para monitores de secciones deportivas que nos permita regularizar el sector, legislar unos incentivos fiscales para todas aquellas empresas que patrocinen el deporte o reformar la estructura directiva de los clubes en base a un nuevo modelo de estatus adaptado a la realidad. En definitiva, no se desea simplemente la política de la subvención, sino es mejor generar una política de colaboración, es decir, los clubes deportivos deben innovar, reinventar y unificar, colaborando con cualquier organización que comporte un valor añadido y consolide su propia evolución futura.

La segunda propuesta de mejora está relacionada con el factor de motivación **compartir el conocimiento** puesto que ha obtenido puntuaciones muy bajas en las encuestas.

Compartir conocimiento entre los miembros de un club es fundamental para el desempeño del mismo, y especialmente en aquellos clubes que necesitan innovar continuamente con el fin de mantener y mejorar la ventaja competitiva.

Aunque los entrenadores pueden presentar resistencia natural a compartir los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y la formación, aun estando dispuestos a hacerlo, el conocimiento no fluye fácilmente. Así que compartir el conocimiento constituye una tarea compleja, que requiere esfuerzo y tiempo considerable.

Para ello, la segunda propuesta de mejora consistiría en la creación a principio de temporada de un calendario en el cuál cada dos semanas se realice una reunión sobre un tema distinto. Estos pueden ser: reglas de juego, seguridad deportiva, acciones técnico-tácticas individuales y colectivas etc. Estas reuniones se planificarían a principio de temporada y se

realizarían con el fin de compartir los conocimientos a través de la participación de todos los entrenadores. Las reuniones tendrían ambiente participativo, distendido y divertido. Tras la reunión, los entrenadores a lo largo de la temporada pueden ir aplicando conocimientos adquiridos gracias a las reuniones.

La última propuesta de mejora se encuentra íntimamente ligada con el factor de motivación **trabajo en equipo**. En los resultados de las encuestas no es que se encuentre en las posiciones más bajas, no obstante, es un factor fundamental y no se han obtenido los resultados que se esperaban.

Dicho esto, el trabajo en equipo no significa tan solo formar parte de un equipo en el ámbito laboral, sino aprender a trabajar con más gente para alcanzar un objetivo común a todos. Por eso, es necesario crear actividades de integración y fortalecimiento del grupo para que el equipo se conozca y funcione.

Formar parte del trabajo en equipo supone comunicación y colaboración entre sus miembros. De ahí la importancia de estas actividades que fomentan el trabajo en equipo, consistentes en pequeños juegos o desafíos que facilitan la cooperación entre todos los miembros del grupo para resolverlos.

Dentro del ámbito del club para mejorar el factor de trabajo en equipo se puede llevar a cabo los conocidos juegos de empresa. Es decir, la propuesta de mejora para fomentar el trabajo en equipo consiste en celebrar una vez a final de cada mes juegos de empresa. Son actividades que se desarrollan fuera del ambiente de trabajo. Consisten en la celebración de actividades deportivas. No obstante, para fomentar el trabajo en equipo también se puede optar por organizar cenas o asistir como grupo a actividades fuera del horario de trabajo, véase clínicas o conferencias deportivas o actividades lúdicas como asistir al karaoke.

Las actividades lúdicas son una buena forma de que los miembros de un equipo de trabajo se conozcan en aspectos que quizás dentro de las paredes de la empresa nunca conocerían, creando así un clima de confianza entre todos los integrantes que tiene como éxito garantizado el buen funcionamiento del trabajo en equipo. Por eso, muchas empresas organizan actividades fuera del horario de trabajo: jornadas de trabajo, convenciones o incluso actividades deportivas.

Dedicar un tiempo a fomentar el trabajo en equipo, se traduce en mejores resultados para el club. En nuestro caso, aumentando la motivación de los recursos humanos.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Tras un largo proceso en el cual se ha realizado un análisis en profundidad que ha permitido descubrir el estado de motivación que presentan los recursos humanos, en concreto, los entrenadores del club deportivo Escuela de Baloncesto de Torrente. Se puede destacar que se han cumplido todos los objetivos específicos establecidos en el capítulo de introducción. Son los siguientes:

- Informar sobre la importancia que tiene la motivación en el ámbito laboral.
- Realizar un análisis y descripción del puesto de trabajo de entrenador.
- Emplear una herramienta novedosa para un trabajo final de grado como es el algoritmo motivacional de Lourdes Canós Darós.
- Averiguar cuál es el estado de motivación de los entrenadores del club Escuela de Baloncesto de Torrente.

Dicho todo lo anterior, a continuación, se presentan todas las conclusiones que se han extraído tras realizar el trabajo. Se ha decidió dividir las conclusiones para facilitar su seguimiento.

7.1 CONCLUSIONES SOBRE LA SELECCIÓN DE FACTORES

Como se ha explicado a lo largo del trabajo la selección de factores se llevo a cabo a través de dos vías: la observación participante y la opinión subjetiva del coordinador deportivo del club. Una vez realizado todo el estudio, se extraen las siguientes conclusiones:

- La cantidad que se ha escogido de factores, estos son diez, es idóneo para el tipo de análisis que se ha realizado. Es decir, si se hubieran escogido menos factores, el lector tendría dificultad en imaginarse como es el club y que factores son los más presentes e importantes en él. Además, si el análisis se realizara con pocos factores, no se conseguiría medir la motivación, puesto que está se encuentra en muchos elementos.
- Tras realizar el estudio, se ha averiguado que existen más factores que influyen en la motivación de los recursos humanos de la Escuela de Baloncesto de Torrente. Es decir, no sólo se encuentran presentes dentro del club los diez factores seleccionados, sino que se han manifestado ítems que influyen en la motivación como son: la responsabilidad, la formación y el liderazgo.
- Tras el pase de encuestas se ha observado que los encuestados han tenido dificultad a la hora de diferenciar entre el factor de éxito y el de logro. Cabría la posibilidad de que a la hora de obtener los resultados, éstos no representaran la realidad.

7.2 CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Una vez realizado la recogida de encuestas se procede a la extracción de todos los datos. Todos ellos, se han recopilado en una tabla porque se decide que es la mejor forma para representarlos. Dicho esto, se extraen las siguientes conclusiones:

- En general, observando la tabla a simple vista, todos los factores de motivación analizados presentan resultados óptimos con buenas puntuaciones. Exceptuando el factor de satisfacción monetaria donde todos los entrenadores lo evalúan de forma negativa salvo uno de ellos.
- El factor peor valorado es el de satisfacción monetaria. En cambio, el mejor valorado por todos los entrenadores es el factor de atmósfera de trabajo amistosa. Este resultado. Que el factor atmósfera de trabajo amistosa sea el mejor valorado es una bonita conclusión ya que estudios recientes certifican que la existencia de un buen clima laboral aumenta la productividad entre los empleados de la organización.

- Por último, en los resultados de las encuestas se observa que el coordinador ha evaluado los factores de motivación con puntuaciones muy bajas a diferencia de todos los entrenadores que, por regla general, otorgan puntuaciones elevadas. Esto significa, que existe una diferencia positiva de motivación entre los entrenadores y la directiva del club. Tal vez esto, sea producido por la falta de comunicación entre los entrenadores y el coordinador. Sería necesario fomentar la comunicación para que se armonizaran los dos puntos de vista a través de reuniones como he explica en la propuesta de mejora.

7.3 CONCLUSIONES SOBRE LA APLICACIÓN DEL ALGORITMO

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se procede a la aplicación del algoritmo motivacional. Como se ha explicado a lo largo del trabajo, la programación automática del algoritmo está formalizándose para ser lanzada como software, por lo tanto, se mantiene de forma confidencial. Esta es la razón por la que los cálculos intermedios no han podido ser mostrados en este trabajo con detalle, aunque cualquier lector puede seguir la teoría del algoritmo anteriormente explicado en el capítulo 5 y llegar a los resultados que se presentan.

Gracias a la aplicación del algoritmo se han obtenido los datos más trascendentales de este trabajo. Las conclusiones que se han extraído son las siguientes:

- Los entrenadores 4, 5 y 6 son los empleados más motivados según la política diseñada por el coordinador del club y, por el prototipo perfecto establecido por los entrenadores.
- Los entrenadores 2 y 11 son los empleados menos motivados según la política diseñada por el coordinador del club y prototipo perfecto establecido por el conjunto de entrenadores
- No se puede hablar de desmotivación de los entrenadores puesto que los resultados presentan un coeficiente muy elevado que ronda [9.35, 10]. Esto significa que los entrenadores están muy motivados, casi rozando la perfección.

7.4 CONCLUSIONES SOBRE LA PROPUESTA DE MEJORA

Una vez realizado un análisis descriptivo de todos los resultados obtenidos tras el pase de encuestas y la aplicación del algoritmo, se observa que existen factores de motivación que pueden mejorar. La conclusión extraída es la siguiente:

- Se establecen posibles vías para aumentar la puntuación de los factores peor valorados, solucionando así el problema de la motivación. Si bien es cierto, las posibles soluciones se explican y se citan, en el punto 6.6. No obstante, no se ha entrado en valoraciones de cuál sería la más adecuada ni tampoco se ha planteado una solución con profundidad.

7.5 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Tras la realización del presente trabajo final de grado, se proponen como futuras líneas de investigación las siguientes:

- Ampliación de la muestra seleccionada, es decir, realizar el estudio a todos los recursos humanos que forman parte del club. En nuestro caso, se ampliaría la muestra a monitores y junta directiva.
- Ampliar de los factores de motivación analizados. Como se ha dicho anteriormente en la Escuela de Baloncesto de Torrente se encuentran presentes más factores, a parte de los diez que se han analizado en este trabajo. Éstos, podrían ser entre otros: Responsabilidad, formación y liderazgo.
- Realizar un presupuesto económico en el que se detalle la primera propuesta realizada consistente en aumentar la remuneración que percibe el entrenador por el desempeño de su puesto de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ▶ Albaladejo, M. (2007). *Ejercicios para prácticas de aula de Organización y Gestión de Empresas para Ingenieros*. Liberlibro.
- ▶ Aguirre, C.; Andrade, M. y Castro, A. (2005): “Desarrollo de un instrumento de variables que podrían influir en la satisfacción laboral de trabajadores de la construcción en Santiago de Chile”. *Revista de la Construcción*, Vol. 4, Nº 1, pp. 81-90. Escuela de Construcción Civil Pontificia Universidad Católica de Chile.
- ▶ Atalaya, MC. (1999): “Satisfacción Laboral y Productividad”. *Revista de Psicología - Año III Nº 5 Setiembre*.
- ▶ Bravo, M., Peiró, J., & Rodríguez, I. (2002). “Satisfacción laboral”, en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del trabajo* (Vol. I). Madrid.
- ▶ Canós Darós, L (2013). *An algorithm to identify the most motivated employees. Management Decision*. Vol. 51 No. 4, 2013 pp. 813-823.
- ▶ Escola Basquet Torrent. (2014). <<http://escolabasquet.blogspot.com.es/>> [Consultado: 21 de mayo de 2014].
- ▶ Lévy-Leboyer, C. (2003). “La motivación en la empresa: Modelos y estrategias”. *Gestión 2000*.
- ▶ Llopies Taverner, J., & Lloret Linares, M. (1998). *Manual de administración de empresas*. Aranzadi.
- ▶ Navarro, E. (2008): “Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008”. *Revista de la Construcción*, Volumen 7 Nº 2, pp 17-29.
- ▶ NB TORRENT. (2010). <<http://baskettorrent.blogspot.com.es/>> [Consulta: 19 de mayo de 2014].

Referencias

- ▶ Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): *“Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto”*. Madrid
- ▶ Salanova, M., Hontagas, P., & Peiró, J. (2002). *Motivación laboral: Tratado de Psicología del trabajo* (Vol. I). Madrid.
- ▶ *UBF TORRENT*. (2010). <<http://baskettorrent.blogspot.com.es/>> [Consulta: 26 de mayo de 2014].
- ▶ Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.

ANEXOS

ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DE ENTRENADOR

Fecha	21 de Mayo de 2014
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del puesto	Entrenador
Breve descripción del puesto	Dirigir, orientar y enseñar a un grupo de jugadores el conocimiento y la práctica del baloncesto.
Tipo de organización	Gestión→Club deportivo sin ánimo de lucro. Tamaño→ Pequeño.
Recibe órdenes de	Coordinador deportivo
Da órdenes a	Monitor
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Iniciación y aprendizaje del baloncesto así como la formación, educación y diversión de los jugadores.
Inputs	<ul style="list-style-type: none">- Equipo- Material deportivo- Instalaciones
Procesos (tareas)	<ul style="list-style-type: none">- Planifica y elabora el plan anual de trabajo.- Estudia, planifica y prepara los entrenamientos.- Recopila y elabora material didáctico.- Sacar y guarda el material deportivo necesario para cada sesión de entrenamiento.- Supervisa el uso material deportivo por parte de los jugadores.

Procesos (tareas)	<ul style="list-style-type: none"> - Guía, dirige, entrena y forma a los jugadores. - Controla las actividades y asistencia de los jugadores. - Asiste y participa en las reuniones del club. - Inspecciona y vela por el buen estado de las instalaciones deportivas que utiliza. - Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. - Mantiene en orden el equipo y el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento adecuado del material deportivo - Aprendizaje del deporte - Control de la asistencia - Seguridad integral
COMPETENCIAS NECESARIAS	
Conocimientos en:	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento de equipo y medición del rendimiento físico. - Técnicas y tácticas de entrenamiento para jugadores. - Dinámica de grupos, pedagogía, psicología y fisiología de ejercicio.
Habilidad para:	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las necesidades físicas, técnicas y tácticas que requieren los jugadores. - Comprender los problemas deportivos de los jugadores. - Relacionarse con el público en general. - Elaborar planes de trabajo.
Destrezas en:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de cronómetros - Manejo de material deportivo en general.
Adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> - Principios del entrenamiento deportivo. - Entrenamiento para principiantes.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Tener en posesión el curso de Entrenador de baloncesto del nivel I.
Requerimiento físico	El puesto exige un esfuerzo físico de estar parado y caminando periódicamente además, requiere de un grado de precisión manual y visual medio.
Experiencia	Experiencia obtenida en las prácticas del Curso de nivel I de entrenador de baloncesto.
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Grado de responsabilidad alto ya que es el encargado de sacar y guardar el material deportivo analizando que no se haya producido ningún desperfecto.
Sobre recursos humanos	Grado de responsabilidad alto ya que es el encargado de dirigir y mantener a los jugadores atentos y concentrados en el entrenamiento.

Sobre outputs u objetivos	Grado de responsabilidad alto en los objetivos establecidos a principios de la temporada.
Impacto de los errores	Grado de responsabilidad alto en el impacto de los errores que se pueden cometer.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	El puesto exige un esfuerzo físico de estar parado y caminando periódicamente además, requiere de un grado de precisión manual y visual medio.
Ambiente de trabajo	El puesto de trabajo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
Riesgo	Está sometido a accidente, con una magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia baja.

ANEXO 2: ENCUESTA DEL ENTRENADOR IDÓNEO O IDEAL

ENCUESTA DEL ENTRENADOR IDÓNEO E IDEAL

Realizada por Ismael Salguero, coordinador deportivo.

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	6	9	Normalmente
2	Compartir el conocimiento	3	6	A veces
3	Trabajo en equipo	3	9	Normalmente
4	Éxito	4	8	A menudo
5	Logro	2	6	A veces
6	Satisfacción monetaria	2	6	A veces
7	Instalaciones	0	5	A veces
8	Promoción	2	6	A veces
9	Cultura organizativa	3	8	Normalmente
10	Experiencia	5	8	Normalmente

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ANEXO 3: ENCUESTAS PASADAS A LOS ENTRENADORES

ENCUESTA AL ENTRENADOR 1

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	8	10	Siempre
2	Compartir el conocimiento	6	8	A menudo
3	Trabajo en equipo	7	9	Siempre
4	Éxito	7	9	A menudo
5	Logro	6	8	A menudo
6	Satisfacción monetaria	0	2	Nunca
7	Instalaciones	10	10	Siempre
8	Promoción	10	10	Siempre
9	Cultura organizativa	8	10	Siempre
10	Experiencia	10	10	Siempre

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 2

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	7	9	A menudo
2	Compartir el conocimiento	4	6	A veces
3	Trabajo en equipo	2	5	A veces
4	Éxito	7	10	Siempre
5	Logro	6	8	Normalmente
6	Satisfacción monetaria	1	4	A veces
7	Instalaciones	3	5	Normalmente
8	Promoción	4	6	Normalmente
9	Cultura organizativa	6	8	A menudo
10	Experiencia	4	6	Normalmente

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 3

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	8	9	A menudo
2	Compartir el conocimiento	2	3	A veces
3	Trabajo en equipo	6	7	Normalmente
4	Éxito	8	9	A menudo
5	Logro	8	9	A menudo
6	Satisfacción monetaria	2	3	A veces
7	Instalaciones	9	10	Siempre
8	Promoción	6	7	Normalmente
9	Cultura organizativa	6	7	Normalmente
10	Experiencia	7	8	A menudo

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 4

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	8	10	A menudo
2	Compartir el conocimiento	7	9	Normalmente
3	Trabajo en equipo	7	8	Normalmente
4	Éxito	6	7	A veces
5	Logro	7	8	A veces
6	Satisfacción monetaria	3	5	A veces
7	Instalaciones	8	9	Siempre
8	Promoción	5	6	A veces
9	Cultura organizativa	8	9	Siempre
10	Experiencia	7	8	A menudo

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 5

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	8	10	A menudo
2	Compartir el conocimiento	8	9	A menudo
3	Trabajo en equipo	9	10	Siempre
4	Éxito	7	8	A veces
5	Logro	7	8	A veces
6	Satisfacción monetaria	6	6	A veces
7	Instalaciones	9	10	Siempre
8	Promoción	6	7	A veces
9	Cultura organizativa	8	9	A menudo
10	Experiencia	8	9	A menudo

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 6

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	8	10	Normalmente
2	Compartir el conocimiento	7	9	Normalmente
3	Trabajo en equipo	8	9	A menudo
4	Éxito	7	9	Normalmente
5	Logro	7	9	Normalmente
6	Satisfacción monetaria	8	9	Normalmente
7	Instalaciones	8	10	Siempre
8	Promoción	7	8	A veces
9	Cultura organizativa	7	9	Normalmente
10	Experiencia	7	9	Normalmente

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 7

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	8	9	Siempre
2	Compartir el conocimiento	3	5	A veces
3	Trabajo en equipo	8	9	Siempre
4	Éxito	5	6	Normalmente
5	Logro	5	6	Normalmente
6	Satisfacción monetaria	3	5	A veces
7	Instalaciones	7	9	Siempre
8	Promoción	4	6	Normalmente
9	Cultura organizativa	7	8	A menudo
10	Experiencia	5	6	Normalmente

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 8

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	8	9	A menudo
2	Compartir el conocimiento	8	9	A menudo
3	Trabajo en equipo	6	8	Normalmente
4	Éxito	4	8	Normalmente
5	Logro	7	8	A menudo
6	Satisfacción monetaria	5	5	A veces
7	Instalaciones	0	5	A veces
8	Promoción	7	8	Normalmente
9	Cultura organizativa	5	7	Normalmente
10	Experiencia	7	8	Normalmente

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 9

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	7	8	Normalmente
2	Compartir el conocimiento	7	9	A menudo
3	Trabajo en equipo	7	8	Normalmente
4	Éxito	4	6	A veces
5	Logro	6	7	A veces
6	Satisfacción monetaria	1	4	Nunca
7	Instalaciones	6	8	A menudo
8	Promoción	5	6	A veces
9	Cultura organizativa	6	8	Normalmente
10	Experiencia	7	8	A menudo

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 10

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	7	8	Normalmente
2	Compartir el conocimiento	7	8	A menudo
3	Trabajo en equipo	6	8	Normalmente
4	Éxito	5	6	A veces
5	Logro	7	8	A menudo
6	Satisfacción monetaria	2	4	Nunca
7	Instalaciones	6	7	Normalmente
8	Promoción	7	8	Normalmente
9	Cultura organizativa	8	9	A menudo
10	Experiencia	7	8	Normalmente

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 11

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	7	9	A menudo
2	Compartir el conocimiento	3	5	A veces
3	Trabajo en equipo	7	8	A menudo
4	Éxito	3	5	A veces
5	Logro	3	5	A veces
6	Satisfacción monetaria	1	3	Nunca
7	Instalaciones	7	8	A menudo
8	Promoción	3	5	A veces
9	Cultura organizativa	7	8	A menudo
10	Experiencia	4	7	Normalmente

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre

ENCUESTA AL ENTRENADOR 12

¿En qué grado está presente cada uno de estos factores dentro del club deportivo Escola Bàsquet Torrent?

		Mín	Máx	Etiqueta
1	Atmósfera de trabajo amistosa	6	8	A menudo
2	Compartir el conocimiento	4	6	A veces
3	Trabajo en equipo	6	7	Normalmente
4	Éxito	6	7	Normalmente
5	Logro	2	6	A veces
6	Satisfacción monetaria	3	5	A veces
7	Instalaciones	7	8	A menudo
8	Promoción	4	6	Normalmente
9	Cultura organizativa	7	9	A menudo
10	Experiencia	7	8	A menudo

Tipo de escala:

1. En Mín y Máx hay que valorar con un número del 1 al 10 la percepción que tienes de la presencia de cada factor en el club.
2. En Etiqueta la escala de valoración es:

Nunca / A veces/ Normalmente/ A menudo Siempre