



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SILVA HENRÍQUEZ

FACULTAD DE EDUCACIÓN
EN CIENCIAS DEL MOVIMIENTO Y DEPORTES
ESCUELA DE EDUCACIÓN FÍSICA

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN – HIGIENE EN EL ALTO RENDIMIENTO

SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN
Y PROFESOR DE EDUCACIÓN MEDIA
EN EDUCACIÓN FÍSICA

Presentado por:

Nicolás Eduardo Acuña Moreno.

Diego Nicolás Lobos Medina.

Eduardo Ignacio Riquelme Camus.

Paulette Constanza Rodríguez Peña.

Nicole Norma de Jesús Ruggieri Orellana.

Profesor guía:

Alfonso Fernández Urrutia.

Santiago, Chile

2017

AGRADECIMIENTOS

Sin lugar a duda, es una de las metas más importantes que he cumplido en la vida, es el primer eslabón, en una cadena en la cual comienza la vida como profesional, pero no cualquier profesional, si no el encargado de educar y formar personas, por esto es que agradezco a mi familia, que si bien no era lo que ellos querían, me dejaron escoger a mí y me dieron su apoyo incondicional, vi cómo se esforzaron para darme esta herramienta para la vida y por eso sin ellos no podría haber realizado nada.

Quiero agradecer en conjunto a mis amigos y grupo de tesis, y que son personas inmensamente responsables y empáticos, en cada situación que se dio durante este proceso de formación profesional.

Por último y no menos importante, a todos mis profesores a lo largo de mi vida estudiantil, por cada palabra, valor o pequeña enseñanza, en especial a los que motivaron y despertaron en mí la vocación de profesor.

Nicolás Eduardo Acuña Moreno

La sensación que tengo en este momento es de calma y satisfacción, recopilando todo aprendido durante los cinco años de esta hermosa carrera. Aquellas personas que he conocido en esta gran experiencia de vida, que ayudaron a construir mi camino, mi personalidad y la manera de afrontar situaciones complejas de la vida.

Me gustaría agradecer en especial a mi familia, la familia de mi polola, y a mi polola la cual fue un pilar fundamental, desde el momento en que nos conocimos, fue un completo en mi vida y en lo profesional, potenciándonos el uno al otro.

Por otra parte, agradecer por el grupo de tesis, profesor guía el cual conocí dentro de mi especialidad, aportando mucho en la formación profesional y visión de vida.

Esperando que estas personas importantes, sigan formando parte de mi vida, para seguir consiguiendo mis objetivos personales y profesionales agradeciéndoles así todo el proceso hasta hoy. Gracias.

Diego Nicolás Lobos Medina.

En primer lugar, agradezco a mi madre, quien todos y cada uno de los días de su vida, se enfocó en entregarme enseñanzas que hoy me permiten estar acá, sintiéndola más presente que nunca y llenando mi vida de fuerza. Agradezco a mi padre quien sacrificó su vida diaria por acompañar a mi madre y permitía que yo conjunto a mi hermano avancemos sin desenfocarnos del estudio, haciendo que hoy sienta el compromiso, de finalizar este proceso de la mejor manera. Agradezco a mi hermano, quien con su fortaleza a estado en conjunto a su familia (nosotros) permitiendo tranquilidad en mí y enfocarme en desafíos personales. Agradezco a la familia, amigos, compañeros de trabajo, conocidos y Dios, por la vida que llevo, la cual me hace sentir una persona bendecida y agradecida de todo lo que a mi vida llega. Por último, agradezco al amor de mi vida Mariel Silva Espinoza, quien ha llevado las cargas de mis batallas, conoce mis miedos y lucha día tras día a mi lado, levantándose de todas mis caídas y curando cada una de mis heridas... Gracias a todos por el hecho de existir en mi simple realidad, que es hermosa, perfectamente imperfecta la cual no modificaría ni por un segundo.

Eduardo Ignacio Riquelme Camus.

En este minuto de satisfacción y alegría por cumplir una meta que me propuse hace unos años atrás. En primer lugar, agradezco las personas más importantes en mi vida mi madre Jessica Peña Pradel quien me motivo a estudiar esta hermosa profesión, mi padre German Rodríguez Vera y hermanos Gustavo Rodríguez Peña y Leslie Rodríguez Peña por sus consejos, apoyo y conocimientos en este proceso educativo. Y finalmente agradezco a la familia de mi novio y una persona muy especial en mi vida, mi gran compañero y mi novio Diego Lobos Medina quien fue un pilar importante para terminar de buena manera este proceso profesional.

De igual manera agradezco a los profesores Alfonso Fernández Urrutia y Constanza Cisterna Villalobos, quienes me aconsejaron y apoyaron en mi formación profesional en este lindo proceso educativo.

Paulette Constanza Rodríguez Peña.

Comenzaré por agradecer el apoyo fundamental e incondicional de mi madre. Ella es y será mi modelo a seguir, como una mujer de esfuerzo, perseverancia y en constante búsqueda de la perfección, en cada compromiso que adquiere. A mi segunda madre, mi Nani; una mujer ejemplar, quien, a sus noventa años a través del amor y demostraciones de afecto, ha sabido guiar mi educación, fomentando la amabilidad y el respeto por las personas. A mis 3 hermanos mayores, quienes han demostrado ser personas de bien, aspirando a ser grandes profesionales. Los cuatro, desde pequeños hemos sido soñadores, y en la actualidad de manera silenciosa somos testigos de cada sueño cumplido y de los que quedan. Mi familia es y será mi pilar fundamental, quienes estuvieron y estarán en cada paso de mi vida. Mi formación Deportiva, profesional, educativa y personal, se la debo absolutamente a ellos.

Seguiré por agradecer a cada persona que se ha cruzado en mi camino deportivo, a mi primer entrenador, el que contribuyó de manera absoluta en este carácter fuerte y crítico, quien fue testigo de mi talento y quien me ayudó a obtener grandes logros deportivos a muy temprana edad. A mis profesores de Educación física que marcaron mi proceso educacional, los que siempre tuvieron palabras de motivación y de admiración por mi pasión deportiva.

La vida me ha dado la opción de interactuar con muchas personas, algunas que han sido pasajeras, pero de las cuales he aprendido significativamente. Agradezco de ellos y de cada momento; también he tenido cerca a personas que por años conocen mi vida, que han demostrado ser agradecidos y que con sus valores logran contribuir y alegrar mis días, ellos son mis amigas de la vida, mis amigos-hermanos de la gimnasia y mis superiores (jefes) a quienes les agradezco por valorar y distinguir mi trabajo, así como también valorar y no olvidar la calidad humana.

“Este ciclo culmina lleno de grandes experiencias de aprendizaje. Desde hoy comenzaré a escribir una nueva etapa, con más formación y criterio; espero ser siempre consciente de lo que realmente importa, que es, él aquí y el ahora”

Nicole Norma de Jesús Ruggieri Orellana.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	1
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.1 Justificación de la investigación	15
1.2 Objetivos y preguntas de investigación	19
1.2.1 Preguntas de investigación.....	19
1.2.2 Objetivo general.	19
1.2.3 Objetivos específicos.....	19
1.3 Presentación de la institución deportiva.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1.1 Epistemología de la motivación	24
2.1.2 Psicología del instinto	25
2.1.3 Psicología del aprendizaje	25
2.1.4 Psicología de la personalidad.....	26
2.1.5 Psicología de los procesos cognoscitivos.....	26
2.1.6 Definición de motivación.....	27
2.1.7 Proceso de motivación	27
2.1.8 Motivación primaria	29
2.1.9 Motivación Secundaria	31
2.1.10 Motivación extrínseca.....	31
2.1.11 Motivación intrínseca.....	32
2.1.12 Motivaciones intrínsecas y extrínsecas en el deporte, orientadas al entrenador o profesores de educación física.....	33
2.1.13 Motivación y satisfacción laboral	35
2.1.14 Clima organizacional.....	36
2.1.15 Clima organizacional y motivación Laboral.....	38
2.1.16 Teorías de motivación	38
2.1.17 Teoría de las jerarquías de las necesidades.....	39
2.1.18 Teoría los tres factores.....	40
2.1.19 Teoría ERC	41
2.1.20 Teoría de la X e Y.....	42

2.1.21 Teoría de motivación - higiene	42
2.2 Alto rendimiento	45
2.2.1 Alto rendimiento y Motivación	45
2.2.2 Definición de Alto Rendimiento	45
2.2.3 Profesor y Entrenador como rol motivador	46
2.2.4 Alto rendimiento en Chile	47
2.2.5 Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) en Chile:	48
2.2.6 Apoyo Especial a Deportistas destacados en Chile:	48
2.2.7 Apoyo Especial al Recurso Humano Técnico:	49
2.2.8 Recintos Deportivos Proporcionados por Instituto Nacional del Deporte Chileno	49
2.3 Deportes acuáticos	51
2.3.1 Origen e Inicios de la Natación	51
2.3.2 Historia de la Natación	52
2.3.3 Nado Sincronizado	53
2.3.4 WaterPolo	53
2.3.5 Reglamento en Natación	53
2.3.6 Deportistas Destacados en Natación	55
2.3.7 La motivación en el entrenador	57
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	59
3.1 Tipo de investigación	60
3.2 Diseño de investigación	61
3.3 Instrumentos de recolección de datos	61
3.4 Muestra y población	62
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE DATOS	64
4.1 Presentación de datos	65
4.2 Análisis de los datos	67
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	82
5.1 Conclusiones	83
5.2 Limitaciones	88
5.3 Alcances	89
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA	90
BIBLIOGRAFÍA	91
CAPÍTULO VII: ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Medallas del campeonato mundial de natación.....	56
Tabla 2 Muestra: Profesores y entrenadores de deportes acuáticos en el club Stadio Italiano.....	63
Tabla 3 Tabla de puntuación según resultados	67
Tabla 4 Recuperada de programa SPSS, según la aplicación del cuestionario gestión por motivación	69
Tabla 5 Recuperado del programa SPSS, según la aplicación del cuestionario gestión por motivación.....	71
Tabla 6 Recuperado del programa SPSS, según el cuestionario gestión por motivación... ..	73
Tabla 7 Recuperado por el programa SPSS, según la aplicación del cuestionario gestión por motivación.....	76
Tabla 8 Recuperado por el programa SPSS, según la aplicación del cuestionario gestión por motivación.....	78
Tabla 9 Recuperado por el programa SPSS, según la aplicación del cuestionario gestión por motivación.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 del club deportivo stadio italiano.....	21
Ilustración 2 Modelo simple del proceso de motivación.....	28
Ilustración 3 Estudio del hipotálamo lateral (Topperman Brobeck 1943)	30
Ilustración 4 Pirámide de Maslow Jerarquía de las necesidades	40
Ilustración 5 Teoría de los factores de Herzberg, Mausner y Snyderman	44
Ilustración 6 "Procesos de instrucción desde el entrenador" (Rushall, 1977., Smith., Smoll y Curtis 1979., Franks., Johnson y Sinclair 1988, Xesco Espar 2014.....	46
Ilustración 7 Gráfico rango etario por género.....	70
Ilustración 8 Gráfico Necesidades de protección y seguridad según rango de edades.....	72
Ilustración 9 Gráfico Necesidades sociales y de pertenencia según rango de edades	75
Ilustración 10 Gráfico Necesidades de autoestima según rango de edades	77
Ilustración 11 Gráfico Necesidades de autorrealización según rango de edades	79
Ilustración 12 Gráfico Factores extrínseco e intrínseco según rango de edades	81

RESUMEN

El desarrollo de la motivación en deportistas de alto rendimiento es un tema que hace diferencias en cuanto a la forma de entrenar, competir y de obtener resultados por parte de los individuos. Es necesario entonces recurrir a la raíz de la motivación de estos, la cual proviene desde sus entrenadores o profesores de educación física. Es crucial, diferenciar el tipo de motivación que los profesores y entrenadores poseen, para entender desde donde se origina o se gesta cada una de las sesiones o ciclos de entrenamientos que desarrollan los deportistas. Esta investigación se ejecuta en el contexto que entrega el club deportivo Stadio italiano, en sus ramas de deportes acuáticos, la cual está conformada por profesores y entrenadores, quienes se sometieron al cuestionario MbM gestión por motivación, que arroja resultados que sitúan a las personas en algún escalafón de las jerarquías de las necesidades, estableciendo si los cuestionados consideran la necesidad presentada en las preguntas como; fundamental, habitual o irrelevante.

El trabajo de investigación llevado a cabo se realiza con la intención de alcanzar el objetivo de evaluar la motivación extrínseca e intrínseca de los profesores y entrenadores de los deportes acuáticos del club deportivo Stadio italiano del año 2017, con respecto a sus labores dentro del recinto.

La forma de alcanzar el objetivo general propuesto para la investigación, fue escogido en base a el cuestionario MbM gestión por motivación, el cual arroja resultados con respecto a la teoría de Jerarquía de las necesidades de Maslow, pero en base a la teoría de motivación-higiene de Herzberg el grupo realiza un análisis de las respuestas obtenidas y discrimina si el tipo de motivación por pregunta realizada es del tipo extrínseca o intrínseca, consiguiendo de esta manera llevar a cabo la teoría.

En resumen, las conclusiones de la investigación corroboran la predominancia del factor intrínseco con un 66,7% en relación con la motivación extrínseca con un 16,7%, por parte de la muestra encuestada, el factor etario muestra diversidad en las respuestas, tras ser contrastadas bajo el orden etario, pero no difiere de lo postulado en la teoría de motivación e higiene, demostrando que la teoría posee total valides en la actualidad.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se pretende conocer la motivación de profesores y entrenadores del club deportivo Stadio italiano situado en la comuna de Las Condes, ciudad de Santiago de Chile, considerando que la motivación como objeto de estudio, busca explicar el comportamiento de ser humano y resulta interesante el profundizar la esencia de la misma.

La motivación es un aspecto que influye en el comportamiento del ser humano, cada acción que realiza una persona es determinada por factores, los que pueden ser psicológicos, fisiológicos, ambientales y cognitivos. Cabe considerar además que, dentro de la motivación, un factor fundamental es el incentivo, el cual resulta ser considerado un factor externo en la motivación (metas, objetivos, logros).

El presente trabajo de investigación desarrolla la teoría de motivación- higiene, estableciendo que la realidad en la cual los profesores y entrenadores del club deportivo Stadio italiano se ven enlazados al conceptos de motivación, en donde, la teoría bifactorial de Frederick Herzberg responde al que hacer y desarrollo de los profesores y entrenadores, según los factores intrínsecos, aludiendo a las satisfacer la necesidad de logro, reconocimiento, responsabilidad, desarrollo profesional y personal, los cuales aluden al primer factor de la teoría, por contraparte el factor extrínseco sobre los sujetos, que están ligados a los aspectos externos, como el recurso, la infraestructura, salario, relaciones interpersonales, seguridad.

En el primer capítulo se presenta la justificación y planteamiento del problema, donde se establece por qué se decide comenzar a realizar esta investigación, y cuáles son los objetivos principales que se pretenden lograr. Además, se describe la presentación del recinto deportivo donde se realizará la investigación.

El capítulo dos está destinado al marco teórico, el cual se inicia con la motivación, tema central de la investigación, describiendo qué es la motivación, por qué sucede, qué factores influyen como los intrínseco y extrínseco, a su vez, las teorías de motivación generadas por diferentes autores a lo largo de la

historia, como, teoría de jerarquías de las necesidades, teoría de los tres factores, teoría ERC, teoría de la X e Y, y finalmente, teoría de motivación - higiene.

Por otra parte, el marco teórico desarrolla temas relevantes en la investigación, como es el alto rendimiento en nuestro país y qué relación tiene con la motivación, específicamente de parte de los profesores y entrenadores; para concluir con el último tema, el cual define qué es la natación, específicamente el origen de deporte, sus modalidades, como, waterpolo y nado sincronizado y a su vez la importancia de la motivación en los deportes acuáticos.

En el tercer capítulo, se presenta el marco metodológico de la investigación. La cuál se inicia con la fundamentación metodología de la investigación y que tipo de investigación se aplicó. Luego se explica el diseño general de la investigación, en sus distintas fases. Posteriormente, se describe el instrumento que se utilizó para realizar el proceso de evaluación del clima.

En el capítulo cuatro se describe la presentación de los datos obtenidos. Estos, fueron analizados utilizando el programa computacional SPSS del cual se obtiene la información necesaria para su posterior análisis, incluyendo tablas de tabulación (método para presentar datos estadísticos en forma de tabla o cuadro), sus respectivos gráficos. Después de cada grafico se realiza un análisis de los resultados obtenidos en cada dimensión. Para así finalizar con el análisis de las cuatro dimensiones, donde se realiza una tabla de tabulación gráfico, el cual responde las preguntas de investigación.

En el quinto capítulo, se desarrollan conclusiones generales de la investigación, los alcances obtenidos de la misma y las limitaciones que se encontraron durante la realización de la presente investigación.

En el capítulo sexto, aparece el material de bibliografía, que sirvió de apoyo y aportó conocimiento teórico y científico para la realización de esta investigación.

Finalmente, en el séptimo capítulo se adjuntan los anexos, donde destaca el cuestionario utilizada en el proceso de evaluación de la motivación aplicado a los profesores y entrenadores del club Stadio italiano para hacer valer nuestro trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Justificación de la investigación

En el contexto mundial, dentro de la historia del alto rendimiento en los deportes, se puede evidenciar países que se destacan en variadas competiciones como es, Rusia, Estados Unidos, China, Japón, España, Alemania.

En el sitio web <https://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/actualidad/2017/01/20170128-car.html> del ministerio de educación, cultura y deporte de España publicó que los centros deportivos de alto rendimiento de España se consolidan como referente mundial, en la preparación deportiva de alto rendimiento, en donde se acogen a deportistas y cuerpo técnico internacionales (Chile, Argentina, Noruega, Polonia y Portugal), cuyos buscan nuevas tecnologías y utilizando sus instalaciones (Balbín,2017). En España existen cuatro centros de alto rendimiento ubicados en la ciudad de Madrid, Barcelona, Granada y León, estos centros de alto rendimiento acogen cada año a miles de deportistas internacionales, en donde cada uno elige las instalaciones para completar sus preparaciones de cara a pruebas importantes, nacionales e internacionales.

En México existe un entrenador destacado de nacionalidad China, su nombre es Qian Wanhui, su nombre es Qian Wanhui, persona a cargo de todos los éxitos de este país en competiciones a nivel mundial, señalando que China ha participado en los juegos olímpicos desde la edición de Helsinki en 1952, y luego hizo una desaparición, logrando volver en el año 1984 para los juegos olímpicos de Los Ángeles, Estados Unidos. A lo largo de la trayectoria el país occidental ha logrado obtener 593 medallas en total, 236 medallas de oro, 186 medallas de plata y 171 medallas de bronce.

Qian Wanhui hace referencia que China tiene un modelo de trabajo el cual los ha ayudado a lograr todos los éxitos deportivos ya mencionados a nivel mundial, este consiste en una pirámide de cuatro niveles, comenzando en bases populares y finalmente en atletas de elite. En el primer y segundo nivel de la pirámide podemos encontrar escuelas deportivas nacionales, donde los deportistas pueden comenzar asistir desde los siete años de vida, en las cuales se pueden encontrar instalaciones de primer nivel para que el deportista se adapte al deporte que selecciono practicar, luego encontramos el tercer nivel de la pirámide, en

donde se realiza la selección de talentos en cada uno de los deportes, realizando exámenes científicos para demostrar cuantitativamente su potencial en un deporte específico, en el último nivel de la pirámide que utilizan como modelo en el deporte, se encuentra el deportista de élite, el cual representa a su país en las competencias mundiales (Trujano, 2012).

Qian Wanhui hace referencia a una frase personal, la cual dice “El dinero es importante en el desarrollo del deporte de alto rendimiento, por eso tenemos la inversión de muchos organismos que alivianan la presión al gobierno” (Trujano, 2012, p.1).

En Chile, a lo largo de la historia, son pocos los deportistas que han logrado destacar en competencias de nivel internacional, como Manuel Plaza, el cual obtuvo medalla de plata en los Juegos Olímpicos de Amsterdam de 1928, Marlene Ahrens se destacó por acumular tres medallas de plata en Melbourne en el lanzamiento de la jabalina, año 1956, otro personaje destacado en el deporte nacional fue Marcelo “Chino” Ríos el cual alcanzó el número 1 del ATP en el año 1998. En la actualidad, podemos encontrar un deportista bastante reconocido a nivel mundial, Tomas González, con nueve medallas en copas del mundo, y notables participaciones en Juegos Olímpicos el cual luchó y solicitó ayuda para costear implementación, siendo uno de los deportistas que han luchado para que el deporte esto resulta ser preocupante y en concreto las respuestas a este problema son escasas.

Tomas González en 2010, dejó en la palestra tal situación en Chile para que el deporte tomara conciencia sobre la importancia en su infraestructura y apoyo del gobierno, tal situación tomó peso posterior a los logros obtenidos por el Gimnasta, mencionada Azaña le otorga la credibilidad y confianza necesaria para presidir la actual Federación de Gimnasia Chilena.

Aproximándonos a la actualidad, en los pasados Juegos Odesur Santiago 2014, hubo una inversión total de 50 millones de dólares, destinados principalmente en nuevas infraestructuras para el desarrollo de la competencia, tales como, velódromo de Peñalolén para el ciclismo, Polideportivo Pedro de Valdivia para la Gimnasia, Piscina Olímpica Nacional, Pista Atlética, Canchas de Voleibol Playa; por mencionar algunos. Al finalizar mencionados Juegos, la gran mayoría de los centros construidos se paralizaron y tuvieron que ser derivados a

las empresas privadas o franquicias para conseguir el propósito de continuidad deportiva luego de la motivación colectiva que se produjo.

Mediante estos antecedentes el grupo de investigación hayo un factor común, que está latente dentro de la práctica deportiva de alto rendimiento, que es la motivación, es por esto, que es necesario convocar la Teorías de Motivación que tiene mayor sustento teórico, tales como la jerarquía de las necesidades de "A. Maslow" en 1943, la cual, es la teoría considerada la madre o la base de las otras teorías que se han sido abordadas por distintos teóricos como por ejemplo, la Teoría de los Tres factores de "MacClellan" en 1961, Teoría de la X y Teoría de la Y de "McGregor" en 1960 y finalmente la Teoría de Motivación e Higiene de "Frederick Herzberg" en 1959, teoría que tendrá la directa relación con el deporte de alto rendimiento seleccionado en esta investigación.

La presente investigación surge a partir de las observaciones realizadas en torno a la práctica del profesor de educación física, por el grupo de investigación, respecto a sus experiencias en el ámbito deportivo, específicamente en el alto rendimiento en Chile, debido a que surge la necesidad de evidenciar si el poseer recursos materiales, de tiempo y salariales contribuye a la motivación. Existe una teoría postulada por Frederick Herzberg en 1959, la cual se conoce como "Teoría de motivación e higiene", esta teoría deriva de la teoría de motivación de Maslow en 1991, la cual habla de las "jerarquías de las necesidades". Frederick define esta teoría como bifactorial, la cual señala que existen factores de higiene y motivación, el primer factor hace referencia a todo lo externo o extrínseco del profesor o entrenador, como en el ámbito del salario, beneficios sociales, condiciones físicas y ambientales, entre otros, este factor no permite elevar la satisfacción, pero si disminuir cuando una de estas se pierde, el autor lo considera como un factor preventivo donde él lo ejemplifica con un medicamento (Aspirina; prevención de enfermedades cardiovasculares, pero este medicamento no mejora la salud). El segundo factor, hace referencia a todo lo intrínseco, lo cual tiene relación al contenido del cargo, tareas asignadas y las posibilidades de utilizar sus capacidades en el ámbito profesional, este factor está bajo el control del entrenador o profesor, donde se involucra el crecimiento del individuo, reconocimiento profesional y necesidades de autorrealización, este factor a diferencia del primero provoca satisfacción y a su vez evita esta misma.

En el contexto deportivo del alto rendimiento del estadio italiano, ubicado en la comuna de las Condes de la región Metropolitana, resulta necesario evaluar la realidad observada para definir que factor o factores influyen en el quehacer de los profesores y entrenadores deportivos de las actividades proporcionadas por esta institución. La intención es investigar en un lugar donde se cuenta con todas las comodidades extrínsecas, tales como; infraestructura, materiales, deportistas con buena disposición, recursos humanos de acompañamiento, convenios con clínicas especializadas, de esta manera identificar una preponderancia de un factor sobre el desempeño profesional en relación al profesor o entrenador de los deportes acuáticos, en función a la didáctica, al desempeño, a los resultados, a la entrega de conocimiento con el objetivo de evidencia si el contexto es determinante en la educación física y alto rendimiento. La relevancia de esta investigación para la educación es destacar la importancia de poseer los recursos materiales, financieros y tecnológicos, para el quehacer laboral de los profesores de educación física. La investigación pretende evaluar si en el contexto del alto rendimiento “la teoría de la motivación e higiene” se cumple en su totalidad o presenta variaciones, tras la aplicación del cuestionario MbM Gestión por motivación tercera edición elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D en 1996.

1.2 Objetivos y preguntas de investigación

1.2.1 Preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la importancia de la motivación extrínseca del profesor o entrenador en los deportes acuáticos en el alto rendimiento en el club deportivo Stadio Italiano del año 2017?
- ¿Cuál es la importancia de la motivación intrínseca del profesor o entrenador en los deportes acuáticos en el alto rendimiento en el club deportivo Stadio Italiano del año 2017?

1.2.2 Objetivo general.

- Evaluar la motivación extrínseca e intrínseca de los profesores y entrenadores de los deportes acuáticos del club deportivo Stadio italiano del año 2017, con respecto a sus labores dentro del recinto.

1.2.3 Objetivos específicos.

- Desarrollar la teoría de motivación e higiene postulada por Frederick Herzberg, con el fin de obtener la predominancia factorial de la teoría, en estos profesionales.
- Identificar los factores de motivación extrínseca e intrínseca de los profesores y entrenadores de deportes acuáticos del club deportivo Stadio italiano mediante el cuestionario de cuestionario MbM Gestión por motivación.

1.3 Presentación de la institución deportiva

En la presente investigación resulta necesario identificar el contexto en el cual se llevará a cabo la recogida de datos, de manera que se evidencie el prestigio que ha construido la institución que se presentara a continuación:

El club Stadio italiano es una corporación con derecho privado sin fines de lucros, fue fundada en 1941 por inmigrantes italianos, específicamente Dante Lepori.

La visión de la institución es *“Ser la prolongación del hogar de las familias italianas, sus descendientes, simpatizantes y amigos”*.

La misión es *“Generar sentido de pertenencia que motive la permanencia de nuestros socios, en un ambiente acogedor, seguro, entretenido y sustentable; donde existe el respeto por las personas, el Medio Ambiente y la Corporación”*.

El Club Stadio italiano cuenta con actividades y recintos para sus socios, contando con una amplia variedad de actividades e instalaciones para las familias con el fin que disfruten de manera segura y tranquila. Existen actividades para niños en el jardín infantil y hasta actividades especiales para el adulto mayor. Consta con casino, amplias áreas verdes, juegos infantiles, 2 piscinas temperadas, 13 canchas de tenis, gimnasio, cancha de fútbol, salas de eventos totalmente equipadas para toda ocasión. En el club Stadio italiano existe un organigrama oficial y se presenta mediante una tabla que permite ver las relaciones y cargos dentro de la institución:

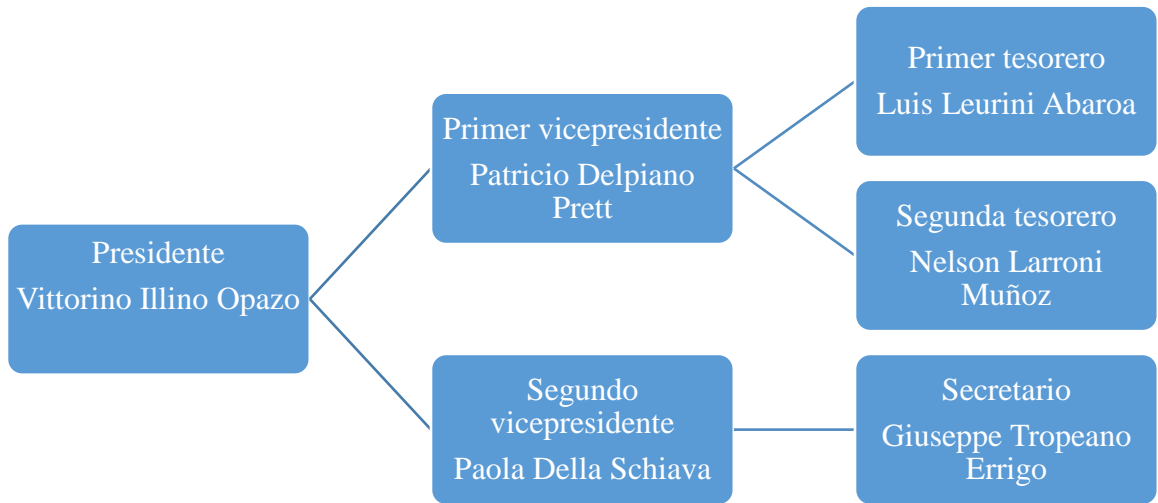


Ilustración 1 del club deportivo stadio italiano

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico se realiza un desglose de la información que se inicia desde el tema principal, el cual es la motivación, es por esto, que es necesario investigar la epistemología, de esta manera dando a conocer el origen de la motivación, posteriormente se investiga las psicologías que abarcan la motivación, como psicología del instinto, aprendizaje, personalidad y los procesos cognitivos. A su vez se presenta la definición de motivación según diferentes autores, luego de esto se torna necesario hablar respecto a los procesos de la motivación, desprendiéndose la motivación primaria, secundaria, extrínseca e intrínseca.

La motivación y satisfacción laboral se presentará con el fin de dar cabida a el quehacer de un ser humano dentro del mundo laboral, luego de esto se presentarán las teorías de motivación, jerarquía de las necesidades, teoría de los tres factores, teoría ERC, teoría X, teoría Y, y la teoría de motivación e higiene, la cual es el mayor sustento en conjunto con la teoría de las jerarquías de las necesidad de la presente investigación.

La segunda parte del marco teórico, se presentará el concepto de alto rendimiento, definición del concepto, el rol del profesor y entrenador en el alto rendimiento, se contextualizará el alto rendimiento en Chile, para desarrollar el plan estratégico, el apoyo especial a los deportistas destacados y los recintos deportivos que tiene el país.

La parte final del marco teórico hace referencia a los deportes acuáticos natación, nado sincronizado, y waterpolo, abarcando el origen de la natación, historia, reglamentos del deporte, deportistas destacados.

2.1 Motivación

Las personas a lo largo de la historia han realizado diferentes acciones que pueden ser consideradas como buenas o malas, las cuales fueron realizadas por algún motivo o para lograr algo en su vida que necesitan y eso es llamado motivación. Es difícil definir este término, es por esto, que surgen las diferentes interrogantes, tales como; ¿Qué es la motivación?, ¿Cómo surge la motivación en las personas? y ¿La motivación es mediante un estímulo interno o externo? Es por esto, que se realiza una revisión completa desde la definición según autores, la epistemología, siguiendo con los tipos de motivación y teorías de la misma que surgen a partir de diferentes corrientes psicológicas.

2.1.1 Epistemología de la motivación

El término motivación tiene un origen del latín “motus” que significa el movimiento del hombre donde realiza una conducta el cual debe tener un inicio, dirección, intensidad y persistencia dirigida hacia un objetivo o meta (Good & Brophy, 1990). Según lo mencionado anteriormente se hace referencia que las acciones o conductas son previamente planeadas con una intensidad y persistencia en específico, con el fin de lograr un objetivo que cubra una necesidad, estos aparecen cuando una persona tiene un desequilibrio entre los factores biológicos y psicológicos produciendo inquietud en la persona y se realiza una acción, para luego sentir satisfacción que puede ser por un tiempo prolongado o por un solo momento.

Este término se ha desarrollado desde el comienzo de la humanidad, separado en dos etapas, la primera etapa precientífica, la cual abarca desde el comienzo del hombre hasta el siglo XII y la segunda es denominada científica, la cual abarca desde la teoría de Darwin hasta los años 30 y 40 con mayor énfasis. En relación con la etapa precientífica siempre se ha tratado de buscar respuesta sobre el comportamiento de las personas, donde el filósofo Sócrates el cual nació en Atenas en 470 A.C responde al comportamiento mediante el dualismo humano haciendo referencia que el cuerpo y el alma no se pueden separar, y que el hombre siempre está en búsqueda de su felicidad. Aristóteles era partidario del pensamiento de Sócrates, donde señala que el comportamiento humano es determinado según su sentimiento de afecto.

Luego en la etapa científica mediante la teoría de Darwin se trató de buscar respuesta sobre el comportamiento humano, llegando al razonamiento que una especie es capaz de adaptarse a cualquier ambiente para sobrevivir cambiando su comportamiento por una necesidad tan importante como la vida. Según K.B. Madsen en 1974 por la influencia de Darwin los psicólogos McDougall, E.I Thorndike y S. Freud buscan dar respuesta al comportamiento por las siguientes corrientes las cuales son; la psicología del instinto, psicología del aprendizaje, psicología de la personalidad y psicología de los procesos cognitivos.

2.1.2 Psicología del instinto

El psicólogo McDougall en 1908, inspirado por la teoría de Darwin explica el proceso de motivación mediante esta psicología, donde señala que toda especie tiene procesos vitales los cuales son regulados por los sistemas del cuerpo que componen a la especie y es por esto que se realizan conductas innatas que pueden ser modificables con el fin de buscar la sobrevivencia de la especie, esto es conocido como instinto, los cuales no son aprendidos, sino que ya están prefigurados en los genes de la especie, siendo determinado por factores internos (persona) y externo (entorno o situación), y dependiendo como sea percibido el factor externo será su comportamiento.

2.1.3 Psicología del aprendizaje

El psicólogo Thorndike en 1974, inspirado por la teoría de Darwin explica el proceso de motivación mediante esta psicología, donde señala que el hombre busca la sobrevivencia, es por esto por lo que debe sufrir cambios relevantes en su vida que ayudaran para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que serán significativas para él y por lo que debe aprender acciones que ayuden a cumplir esta necesidad y se determina por el contacto con situaciones ambientales de riesgo o distintas al común del hombre o la especie.

2.1.4 Psicología de la personalidad

El psicólogo Freud en 1905, para explicar el proceso de motivación lo relaciona con el concepto llamado incentivo, en el cual se define como un factor externo que alivia una necesidad reestableciendo el equilibrio psicológico o biológico de la persona con el fin de buscar un efecto de agrado o por el contrario de desagrado, esto determina el comportamiento de la persona en una situación o contexto en particular.

2.1.5 Psicología de los procesos cognoscitivos

El psicólogo Wundt en 1879, inspirado por la teoría de Darwin explica el proceso de motivación mediante esta psicología, donde señala que el humano tiene la habilidad de asimilar, procesar y organizar mediante los sistemas del cuerpo humano como el sistema articular, sistema circulatorio, sistema endocrino, sistema esquelético, sistema inmunitario, sistema linfático, sistema muscular y sistema nervioso que necesidad son mas importante en una situación en particular, la cual genera las variables motivacionales donde E. Duffy en 1930 por primera vez las distingue como la dual índole energética y direccional con frecuencia unidas en una sola, señalando tres categorías:

- Variables energéticas: Su función consiste en activar la conducta.
- Variables direccionales: Regulan y orientan la actividad.
- Variables mixtas (o vectoriales): Que incluyen simultáneamente las dos anteriores y crean un doble efecto de intensidad y dirección sobre la conducta.

2.1.6 Definición de motivación

Chiavenato (2009) afirma: *“La manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre”* (p.236).

El filósofo Aristóteles en 384 a 322 A.C define la motivación *“Proceso guiado por dos polos: agrado y desagrado. Nuestra mente nos guía hacia el agrado y rechaza o nos separa del desagrado. El fin último de cualquier motivación es la felicidad y ésta se consigue con la búsqueda del auto perfeccionamiento”* (Guerra, 2014, p.8).

José Luis Pinillos psicólogo español en el año 1977 define la motivación *“El señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra de esa acción, o bien para que deje de hacerlo”* (Fernández, 2017, p.164).

López (2005) afirma: *“Una característica que contribuye el agrado de compromiso de la persona: es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de un objetivo esperado”* (p.26).

Robbins (2003) afirma: *“Es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la organización en el cual se desempeña”* (p.153).

La definición más acertada en relación con el tipo de investigación que se llevara a cabo es la del psicólogo español José Luis Pinillos en el año 1977, ya que, las personas se motivan porque surge una nueva necesidad u objetivo, debido a esto se realiza una acción que pretenden satisfacer una necesidad.

2.1.7 Proceso de motivación

John Willian Atkinson psicólogo especialista en motivación y uno de los creadores de la teoría de logro, hace referencia que la motivación se genera por medio de los factores principales, el primero es la **necesidad**, sentir que nos falta algo por tener o hacer, por otra parte el **incentivo** (factor externo) del individuo, se podría considerar una meta u objetivo de la persona, es por eso que realiza una acción llamado **impulso**, estos son los tres elementos que componen el proceso de motivación y generan un comportamiento o conducta en particular.

Atkinson realiza una fórmula donde se encuentran los dos factores principales para obtener la motivación: **Motivación = f (Necesidad x Incentivo)**

A su vez para Chiavenato considera los tres elementos mencionados anteriormente como el proceso de motivación clásico, las cuales son las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida para el desarrollo de las teorías de motivación. Como se señala en el siguiente esquema, el primer paso para diseñar un modelo de proceso motivación consiste en ordenar una secuencia de las variables implicadas. (Chiavenato, 2009)

Modelo simple del proceso de motivación. (elaboración propia)

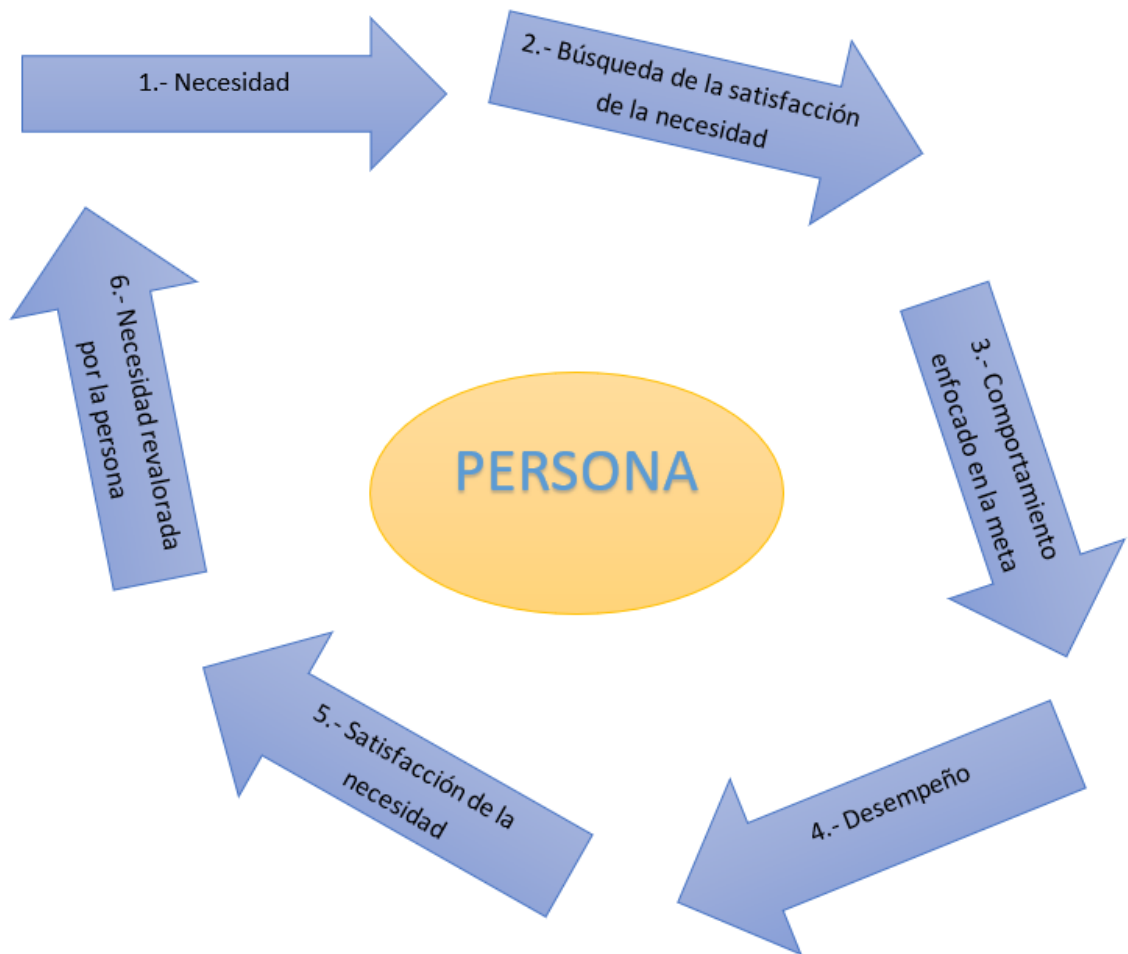


Ilustración 2 Modelo simple del proceso de motivación

Según lo planteado anteriormente y en esquema el proceso de motivación se explica de la siguiente manera:

- Las necesidades generan molestia, carencia o incomodidad en el sujeto el cual pretenderá disminuir o eliminar esta carencia.
- La persona selecciona una acción con una determinada dirección o intensidad, el cual se denomina impulso con el fin de complacer. A su vez, surge de un comportamiento o conducta determinada con el objetivo de conseguir la meta establecida, la cual se conoce como incentivo, esto producirá satisfacción en la persona generando el equilibrio adecuado en el ámbito psicológico y biológico.

2.1.8 Motivación primaria

En la etapa científica mediante el desarrollo del término de motivaciones el autor K.B Madsen en 1969 a 1980, hace mención que existen de las motivaciones primarias las cuales están presentes desde su nacimiento o maduración de un sujeto, se conocen como innatas y se relacionan con la motivación. Son los medios que sirven para aliviar la necesidad y buscan orientar las acciones que realizara el individuo, por ejemplo, las necesidades biológicas para vivir como hambre, sed, sueño y reposo las cuales deben estar equilibradas. Según Cannon en 1932, existe la homeostasis, el cual ayuda que no exista un desorden biológico en los sistemas del cuerpo humano. En la necesidad de hambre, la cual se define como el deseo de querer ingerir un alimento, existe una hormona relacionada a esta necesidad como colecistoquinina, producida en el intestino delgado que controla el apetito enviando señales al hipotálamo lateral que se encuentra en la región nuclear del cerebro que forma parte del diencefalo, y se sitúa por debajo del tálamo.

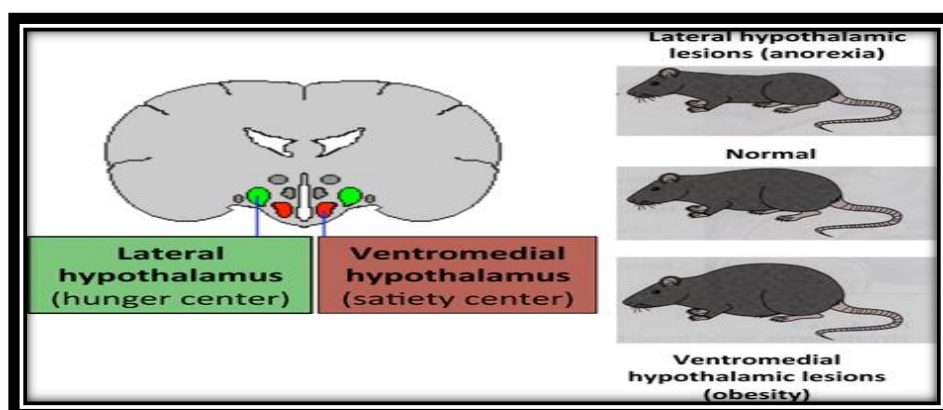


Ilustración 3 Estudio del hipotálamo lateral (Topperman Brobeck 1943)

Existe un estudio con ratas de Brobeck, Tepperman y Long en el año 1943, donde producen una lesión bilateral de los núcleos ventromediales del hipotálamo en una de las ratas, en la cual aumentan la ingesta de alimento y el peso corporal en un 50 a 100% en relación con la rana control, y su vez a la tercera rata se producen lesiones electrolíticas del hipotálamo lateral provocando la pérdida de apetito, lo cual demuestra que es una necesidad solicita y regulada por el organismo de manera innata.

Al igual que el hambre la necesidad de sed es regulada por el hipotálamo la cual se define como voluntad consciente de ingerir líquido, es primordial para nuestro cuerpo el consumo de líquido, ya que, el 60% del peso corporal de una persona adulta está compuesto por agua. Por lo cual la organización mundial de la salud recomienda el consumo diario de 2 litros de agua para que no exista un daño celular, ya que, necesitan el 40% de los líquidos las células intercelulares y 20% las células extracelulares y cuando estas células no contiene el líquido adecuado se produce una deshidratación, por lo cual se generara la necesidad de conseguir líquido. Y finalmente en la necesidad de sueño y reposo en el ser humano es regulado por estructuras nerviosas centrales como el nivel inferior del tallo cerebral, el tálamo, el hipotálamo anterior y la corteza orbital, el cual pide el sujeto descansar para no padecer una fatiga muscular, problemas de memoria, percepción y alucinaciones, es por esto, que se recomienda luego de trabajar cinco días se debe descansar dos días como se realiza en la mayoría de los trabajos e instituciones educativas.

2.1.9 Motivación Secundaria

En la etapa científica mediante el desarrollo del término de motivaciones el autor K.B Madsen en 1969 a 1980, hace mención que existen las motivaciones secundarias que se conocen a su vez como sociales o aprendidas, ya que, se adquieren mediante la socialización con el otro y su contexto, siendo necesario para el desarrollo integral del sujeto. Según lo señalado por Maslow en 1943 en la afiliación que se define como pertenecer a un grupo o entidad, es la necesidad de crear lazos de amistad, trabajo o familiares toda persona necesita contacto con el otro y a su vez ser reconocido por su labor profesional o personal.

2.1.10 Motivación extrínseca

La motivación extrínseca es aquella que considera una cantidad de factores como; recompensas monetarias, incentivos, bonos, complementos por mérito, que son considerados directos, por otra parte, existen los tiempos de descanso, programas de protección y formaciones, considerados indirectos que recibe la persona a cambio del trabajo realizado. (Martin Natalia, Martin Víctor & Trevilla Celina, 2009). La motivación extrínseca como parte de la mirada holística al ser humano, parece ser bajamente valorada, pero irrenunciable debido a que las situaciones del día a día, conllevan a las personas a constantes tomas de decisiones en disposición de las recompensas.

“La palabra «libertad» significa ausencia de restricción o coacción, pero de manera más amplia significa ausencia de cualquier determinación previa: Con excepción de los actos de voluntad, todas las cosas que llegan a ser tienen causas”. (Ardila, 1994, p.53).

Al desprenderse de la cita realizada al texto de revisión de Ardila en disposición de las publicaciones relacionadas al conductismo, de Skinner, es posible evidenciar una tendencia a justificar la conducta o el quehacer humano, más allá de factores internos, sino que más bien referentes al entorno y su gran gama de posibilidades influyentes, es en este sentido cuando la teoría de la motivación extrínseca toma fuerza, debido a que no resulta un disparate pensar que todo lo que se realiza por el ser humano presenta justificaciones en el ambiente.

Se entiende entonces que todo lo que es (hecho o resultado), tiene alguna raíz externa, si no es proveniente de la voluntad, pero también señalan teóricos como Naranjo (2009) que las recompensas externas (eventos positivos o negativos) permiten a las personas mayor o menor motivación. Se concluye o se entiende de la última cita, que el estímulo aplicado como recompensa genera mayores o menores niveles de motivación sobre las personas, hablando claramente de que existen diferencias en los niveles de motivación según el estímulo que sea aplicado sobre el sujeto.

2.1.11 Motivación intrínseca

La motivación intrínseca es considerada una fuente poderosa que permite la resolución rápida de problemas, el ejercer buenas prácticas, el desarrollo de habilidades profesionales, entre otros, pero que debe ser trabajada o producida en los sujetos en un nivel que les permita experimentar la autoconfianza, a través del ser conscientes de su autonomía, sintiendo que son ellos quienes toman las decisiones de sus propios comportamientos, para que este tipo de motivación se sostenga en el tiempo. (Martin, et al, 2009)

“La perspectiva humanista enfatiza en la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino. Dentro de esta perspectiva se ubica la Teoría de las necesidades”. (Naranjo, 2009, p.157).

La cita antes mencionada, derivada del texto de educación de María Luisa Naranjo, hace referencia a diferencia de la vinculación o relación entre motivación extrínseca y conductismo, a un nuevo tipo de vinculación pertinente a la motivación intrínseca con la perspectiva humanista, ya que son necesarias de llevar a cabo a través de procesos conscientes, tal y como antes mencionaba Natalia Martínez.

En una bajada orientada a lo que compete nuestra área del deporte y la actividad física, se señala una relación positiva entre la motivación intrínseca y la intención de realizar algún deporte o mantener una vida activa sostenible en el futuro, esta motivación intrínseca de la cual hablamos se sostiene sobre tres

necesidades; competencia, autonomía y relación con los demás, cuando estas tres necesidades se encuentran solventadas, la motivación intrínseca se eleva y produce en la persona satisfacción por la práctica del deporte y placer de la propia actividad.(Almagro Bartolomé, Sáenz Pedro, González David & Moreno Juan, 2011)

El desarrollar una vida activa a lo largo de la vida de forma sostenida se vincula directamente con alcanzar una motivación extrínseca tal, que se base en competencia, autonomía y relaciones interpersonales, viviendo el deporte o la vida activa como satisfactorios y no orientar o derivar dicha satisfacción al resultado de realizar deporte o llevar una vida activa.

2.1.12 Motivaciones intrínsecas y extrínsecas en el deporte, orientadas al entrenador o profesores de educación física.

Si bien ya se ven luces de acuerdo con las teorías y sus formas de influir por sobre las personas, es necesario aportar con más evidencias y argumentos que permitan conclusiones más acabadas haciendo referencia a la forma de influir que posee un tipo de motivación por sobre cada ser humano, más específicamente en este pasaje, sobre el deporte.

Existe una relación positiva comprobada en cuanto a la motivación intrínseca y el deporte, debido a que es directamente proporcional que quienes se encuentren motivados intrínsecamente posean mayor probabilidad de continuar con una vida activa a pesar del cierre de cualquier ciclo que implique la no obligación de hacer o mantenerse vinculado al deporte. (Almagro, et al, 2011)

La teoría de la autodeterminación según Moreno Juan, Cervello Eduardo & González David (2007) presenta una escala de jerarquía de motivaciones donde podemos posicionar de más a menos en el siguiente orden; motivación intrínseca, motivación extrínseca y no motivación.

Estudios realizados en alumnos de educación física han comprobado que existen altos niveles de motivación intrínseca cuando el estudiante asocia su

motivación a la tarea, mientras que aquellos estudiantes que relacionan su motivación al ego registran motivación intrínseca en menor nivel, pasando a tener motivación extrínseca o no motivación. (Moreno, et al, 2007). Este último pasaje orienta a profesores o entrenadores, los cuales se encargan muchas veces de producir las motivaciones del deportista, a conducirlos, en disposición de la tarea más que en el propio ego personal. También se observa claramente que Moreno, et al (2007). Conjunto a su investigación orientada a los niveles de motivación, situando la más alta motivación, a aquella que se centra en la tarea, jerarquiza a la motivación intrínseca en el más alto escalafón, para posicionar bajo esta misma, en actividades que tributan el ego personal a la motivación extrínseca y finalmente a la no motivación, corroborando a citas previas como las de Moreno Juan, Cervello Eduardo & González David (2007) quienes jerarquizaron en similar orden desde motivación intrínseca, hasta la no motivación, pasando por un periodo intermedio de motivación extrínseca.

Así como se presenta la motivación intrínseca, resulta tener un respaldo sólido, según distintos autores, pero a su vez la motivación extrínseca llama a discusiones de distintos indoles tal y como lo plantea en su texto Martin, et al (2009) *“Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro”* donde se presentan autores que manifiestan relaciones positivas entre la entrega de conocimiento y motivación extrínseca, versus la motivación extrínseca y el efecto negativo de sus recompensas en la intensión del individuo a compartir el conocimiento.

Entre los resultados que presenta el texto antes nombrado, se destaca lo siguiente:

“hay una relación positiva entre la motivación extrínseca y la transmisión de conocimiento ya que, para transmitir conocimiento, los empleados necesitan sentir que la organización les proporciona algo concreto y valioso, que les permita mejorar su calidad de vida, no simplemente pertenencia y reconocimiento”. (Martin, et al, 2009 p.193)

Finalmente, a modo de asociación con el trabajo que se pretende realizar dentro de este documento, cabe presentar un resultado de una tesis presentada en una revista portorriqueña, por Camps Vanessa, Pérez José & Martínez Miguel

(2010) donde se concluye la capacidad de liderar comparando hombres y mujeres en tres dimensiones; donde dos de ellas competen a esta investigación, la motivación intrínseca y extrínseca. El primer resultado importante de esta investigación que fue relevante es que no hubo mayor significancia en los resultados en ninguna de las dimensiones de motivación ni en la variable género, por lo cual estos no se consideraron relevantes a la hora de ver el potencial para liderar. En tanto los resultados arrojaron, que hombres como mujeres el potencial para liderar se desprende a través de la motivación intrínseca en mayor promedio.

Entonces claramente el factor género no posee relevancias o implicancias por sobre los liderazgos que pudieran efectuar profesores de educación física, como preparadores físicos, pero si existen diferencias en el tipo de motivación guía, que llevaría a todo tipo de líder tras su objetivo, desde la forma en la cual se aborda el trabajo, la mirada que cada uno de los líderes sostiene respecto de los objetivos y las formas de abordar a su vez quienes deben liderar.

2.1.13 Motivación y satisfacción laboral

El hombre para realizar cualquier tipo de actividad o acción necesita motivación, aunque dependiendo de la importancia será su intensidad y dirección. Esto se puede ver reflejado en el ámbito laboral o también llamado trabajo, el cual se define como toda actividad o acción intelectual o física que conduzca un resultado deseado proporcionando satisfacción generado por alguna necesidad en particular.

El trabajo se puede considerar motivador cuando la persona de manera constante va proponiendo metas u objetivos y siente que en su lugar de trabajo es posible dar respuesta a una necesidad de la organización o personal de manera explícita o implícita. En el momento que el objetivo planteado se logra, el sujeto sentirá satisfacción y no tratará de evitar la sensación de placer, por el contrario, buscará que se repita en otra ocasión.

El termino satisfacción laboral se utiliza en el ámbito del trabajo donde el sujeto busca placer individual, la cual se considera una variable dependiente de cómo se realiza (actividad o acción) y los resultados obtenidos. Según lo señalado anteriormente existen tres grupos de satisfacción laboral de un individuo:

- Satisfacción interna: Esta satisfacción está relacionada con actitudes internas del sujeto y como el enfrenta distintas situaciones.
- Satisfacción concomitante: Esta satisfacción está relacionada con los factores ambientales (luz, ventilación, humedad) y materiales (escritorio, silla, comedor) de los sujetos que componen la empresa.
- Satisfacción externa: Esta satisfacción está relacionado con la remuneración y bonos las cuales ayudan a satisfacer necesidades del sujeto.

2.1.14 Clima organizacional

Por lo señalado anteriormente es importante que se genere un buen ambiente en la empresa el cual se conoce como clima organizacional. Rodríguez (2004) afirma: “En él se pone la atención a variables y factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa” (p.146).

Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Litwin y Stinger en 1978 plantea que existen nueve factores determinantes en el clima organizacional dentro de una empresa, estos factores se dividen de la siguiente manera (Gan., & Berbel, 2007).

- Estructura: Tiene directa relación con la jerarquía de los empleados que se encuentra en la organización, a su vez existen reglas, protocolos y procedimiento que deben cumplir cada uno de los trabajadores de la organización. Burocracia y control dentro de una empresa o por el contrario una empresa libre e informal.

- **Responsabilidad:** Dentro de una organización cada sujeto tiene un rol y responsabilidad que debe cumplir y la organización debe entregar autonomía al momento de tomar decisiones en el trabajo, sin la necesidad de una supervisión constante.

- **Recompensa:** Dentro una organización debe existir un incentivo al momento de realizar de buena manera su función, es por esto por lo que la organización debe reconocer los aspectos positivos de los empleados entregando premios y no nombrar a cada instante los aspectos negativos entregando un castigo.

- **Desafío:** Dentro de una organización los sujetos deben proponer desafíos con el fin de lograr un objetivo personal u organizacional, es por esto que la organización debe entregar las herramientas e instancias para que el empleado se desenvuelva y cumpla su desafío.

- **Relaciones:** Dentro de una organización debe existir un ambiente grato y de confianza entre los miembros, se debe generar instancias de comunicación y fomentando las relaciones sociales entre ellos.

- **Estándares:** Dentro de una organización existen niveles o pautas que se deben cumplir como procedimientos, normas de producción y rendimiento, y esto va variando dependiendo del énfasis que le entrega la empresa que puede ser alto, bajo o nulo.

- **Conflictos:** Dentro de la organización debe existir instancias de diálogo, donde se respeten la diversidad de opiniones que se pueden generar, y siempre buscando la soluciones a los posibles problemas que puedan surgir.

- **Identidad:** Dentro de una organización existen sellos que la diferencia de otras como valores, culturas y creencias, por lo que cada miembro se debe sentir parte de la organización.

- **Cooperación:** Dentro de la organización debe existir ayuda e compromiso con él otro, un apoyo mutuo entre todos los miembros.

2.1.15 Clima organizacional y motivación Laboral

Es importante considerar al momento de fijar o proponer metas que las personas no trabajan de manera individual en una empresa que los resultados de una persona influyen en el trabajo de los otros, es por esto que se menciona que en las empresas debe existir un grupo humano sólido donde cada uno tiene clara su función y rol en la empresa con el fin de lograr objetivos comunes que ayudaran a eliminar o reducir una necesidad, y para esto se debe generar una motivación laboral donde se buscan metas u objetivos de manera constante, teniendo en consideración que existe una variedad de factores que influyen en la búsqueda y cumplimiento de los objetivos. Existen dos categorías de condiciones y factores que se agrupan de la siguiente manera:

- Estado y condiciones individuales: Los factores a considerar son las necesidades individuales, la formación profesional del sujeto, las condiciones de vida y aspiraciones de la vida.
- Estado y condiciones de la organización empresarial junto con la sociedad: Los factores a considerar es el desempeño del sujeto en su trabajo, aspiraciones dentro de su trabajo y como la sociedad ayuda a satisfacer sus necesidades secundarias.

Según lo señalado anteriormente se han generados una diversidad de teorías motivacionales que buscan encontrar la respuesta sobre la satisfacción laboral, y que factores influyen en la motivación de un sujeto en el ámbito del trabajo.

2.1.16 Teorías de motivación

Según lo señalado por diferentes autores sobre las motivaciones primarias, secundarias, extrínseca e intrínseca y la satisfacción laboral se generando diferentes teorías en el siglo XX, tales como, teoría de las jerarquías de necesidad (Abraham Maslow, 1943), teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación (David McClelland, 1961), teoría X teoría Y (Douglas McGregor, 1960), teoría de ERC (Cleyton Alderfer, 1969), Teoría de motivación e higiene (Frederick Herzberg 1959).

2.1.17 Teoría de las jerarquías de las necesidades

La teoría de las jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow, este teórico es un psicólogo estadounidense nacido en 1908, la teoría está representada por una pirámide con 5 niveles que el ser humano debe ir satisfaciendo para ir avanzando y buscar satisfacer el último sector de la pirámide, el primer nivel que da aparición en la base de la pirámide, son las necesidades fisiológicas, en ese nivel el ser humano debe ser capaz de satisfacer necesidades como alimentación, descanso, sexo, etc. En el segundo nivel podemos encontrar la necesidad de seguridad, esta hace referencia a saciar necesidades como, empleo, vivienda, protección personal. En el tercer nivel se ubica la necesidad social, en donde el ser humano debe saciar necesidad como, afecto, tener amistades, intimidad sexual. En el cuarto nivel de la pirámide encontramos la necesidad de autoestima, este nivel es difícil de conseguir, ya que, en este nivel el ser humano debe ser capaz de satisfacer necesidades como el reconocimiento dentro del empleo y de su familia, respeto hacia la persona propia y tener éxito en su quehacer cotidiano, ya en el último nivel de la pirámide y del escalafón encontramos la necesidad de autorrealización, este nivel pocos seres humanos son capaces de alcanzar la cima de la pirámide, ya que, se debe satisfacer las necesidades de un desarrollo potencial del área profesional o vocacional, es decir, un desarrollo a nivel personal y espiritual.

A continuación, se presenta la pirámide de Maslow que detalla lo presentado anteriormente como un esquema.



Ilustración 4 Pirámide de Maslow Jerarquía de las necesidades

Por otra parte, podemos encontrar teorías de motivación en el ser humano, que se basan o se desprenden de lo presentado por el psicólogo Abraham Maslow (1943).

2.1.18 Teoría los tres factores

Una de las más utilizadas y citadas por los investigadores en esta área es la teoría de las necesidades o de los tres factores de David McClelland (1961), esta teoría propone tres factores donde los seres humanos pueden sentirse involucrados en cada una de ellas, respecto a la motivación, según sus objetivos a largo y corto plazo, estos tres factores son el logro, el poder y la afiliación.

El factor del logro según McClelland (1961) dice que son seres humanos que los motiva realizar trabajos de manera individual y apostar por objetivos complejos, ya que, el logro de cumplir con objetivos fáciles no es un mérito que ellos desean, además de siempre querer buscar la retroalimentación de otros de manera positiva y constante.

Respeto al según factor de la teoría, el poder es uno de los factores que los seres humanos del siglo XXI son el que más desean o necesitan satisfacer, ya que, el deseo de poder controlar y tener influencias dentro de los espacios laborales, a su vez, desean conseguir prestigio sin medir consecuencias a largo plazo, en ese momento es donde se puede considerar que los seres humanos se tornan competitivo entre ellos.

El último factor que plantea en su teoría el psicólogo David McClelland es la necesidad de filiación, este factor en el ser humano es instintivo, ya que, está en constante búsqueda de sentirse parte de un grupo, tener amistades, y ser aceptado en la sociedad entera, es por esto que el factor se considera tan propio del ser humano.

2.1.19 Teoría ERC

En relación con la teoría ERC planteada por Clayton Paul Alderfer (1969), esta teoría se desprende netamente de la teoría central de la motivación postulada por Abraham Maslow, y su pirámide de las jerarquías de las necesidades humanas. La teoría de Alderfer convierte los 5 niveles postulados, en solo tres, el primer nivel es **existencia**, la cual según el postulado de Maslow acogería dos niveles de la pirámide, el nivel fisiológico y el nivel de seguridad, Alderfer hace hincapié que este nivel es de supervivencia física, para luego dar paso al segundo nivel que postula Alderfer y su teoría ERC, niveles de **relación**, abarca igualmente dos niveles de la pirámide de Maslow (1943), en este nivel se mantiene básicamente el mismo postulado que ya había realizado Maslow, el último nivel postulado por Alderfer es el **crecimiento**, el cual solo acoge el nivel de autorrealización en la pirámide de Maslow, las diferencias que se presenta entre una teoría y otra es, que Alderfer hace hincapié en que no es necesario que sea estructurado ya que el ser humano se va adaptando constantemente a cambios, es por esto, que no es necesario satisfacer el primer nivel para avanzar al segundo nivel, como postula Maslow en su pirámide de las necesidades humanas, además es necesario recalcar que alderfer postula que si un ser humano no es capaz de satisfacer una necesidad del nivel alto de la pirámide, se activara una necesidad del nivel inferior de esta pirámide.

2.1.20 Teoría de la X e Y

Respecto a la teoría de McGregor (1960), la cual se divide en dos teorías, X – Y, la primera de ellas hace referencia al ser humano como uno que es perezoso que no le gusta asumir con responsabilidades y a su vez se ve influenciado por el logro de objetivos básicos no teniendo así autonomía laboral, lo cual el autor destaca es que este tipo de trabajador vela más por la seguridad y estabilidad laboral. por otra parte, McGregor plantea una teoría Y que es la opuesta a la ya presentado. Esta teoría se realiza en función de los seres humanos proactivos dentro de su estadía laboral, los cuales les gusta asumir con altos riesgos y roles importantes dentro de la entidad a la cual pertenecen formulando objetivos difíciles de conseguir.

2.1.21 Teoría de motivación - higiene

Según Herzberg y su teoría bifactorial donde introduce el concepto de motivación – higiene (1959), esta teoría es una de las más producidas, utilizadas y citadas en relación a la motivación estrictamente laboral, ya que, aborda dos factores o dos temáticas que responderán a la motivación de un sujeto o ser humano dentro de su espacio laboral, en donde se destaca explícitamente que “los factores relacionados con la satisfacción no eran los mismos que los que corresponden a la insatisfacción” (Herzberg F, Mauser B, Bloch B 1959), es decir, se propuso que la satisfacción de las necesidades y la insatisfacción de las necesidades iban de la mano, sino que, eran variables totalmente independientes una de la otra.

Por otra parte, Frederick Herzberg plantea que el primer factor es la motivación del sujeto, el cual está altamente ligado a la motivación y son los únicos que pueden lograr satisfacer la necesidad de logro, reconocimiento, responsabilidad, desarrollo profesional y personal. Este factor no tiene inferencia si es que no se ve presentado, ya que, tiene como fin motivar, es decir, si no está presente es considerado neutro dentro de la motivación del sujeto.

Por otra parte, encontramos el segundo factor de la teoría de Herzberg, el factor de higiene, este tiene directa relación a la insatisfacción, ya que, si no se ve presentado es al factor atribuible de la baja o nula motivación del sujeto, en donde tiene directa relación con el ámbito o contexto laboral de cada sujeto.

Según esta teoría se puede presentar una situación en donde el sujeto puede estar motivado pero insatisfecho a la vez, ya que, como se mencionó anteriormente los factores son independientes uno del otro.

En relación a lo presentado anteriormente se concluye que la mayoría de las teorías de motivación presentadas dentro del siglo XX por diferentes autores como, Alderfer, McClelland, McGregor, Herzberg, la cual tiene directa relación con la pirámide jerárquica de las necesidades, presentada por Maslow A, en donde la última teoría presentada por Frederick I. Herzberg, a la cual se hará referencia en el total desarrollo de la presente tesis, se puede vincular su bifactorialidad a la misma pirámide de las necesidad, ya que, el factor motivante para el sujeto tiene un carácter de motivación intrínseca que pretende satisfacer las necesidades de carácter personal, en donde según Maslow, tiene una denominación más alta dentro de su pirámide, y que el factor de insatisfacción se puede atribuir a una motivación extrínseca en donde nos denota el entorno o contexto en donde el sujeto se puede desenvolver, o netamente en variables que no puede controlar este mismo.

Teniendo en consideración además que la presente investigación tiene como eje la motivación en los profesores o entrenadores del deporte de natación en el Stadio italiano, se basara netamente con la teoría de Frederick I. Herzberg, es decir, la motivación – higiene estará referida constantemente al contexto del Stadio italiano y el que hacer de los profesionales en cuanto a la natación, waterpolo y nado sincronizado.

A continuación, se presenta un recuadro en donde se representa los dos factores de la teoría enlazando a lo que compete la tesis respecto a la motivación de los profesores y/o entrenadores del Stadio italiano en el deporte de natación, waterpolo, nado sincronizado.

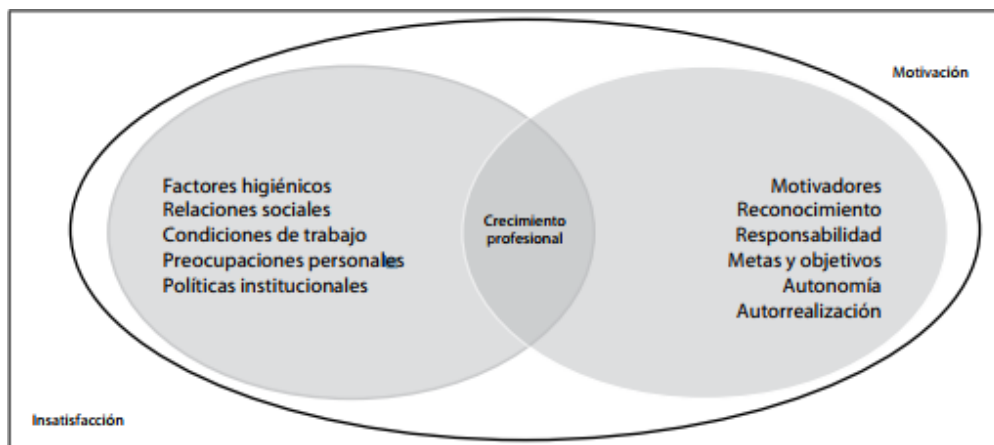


Gráfico 1

Teoría de los factores de Herzberg, Mausner y Snyderman

Fuente: elaboración propia a partir de Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara Bloch Snyderman (1959).

Ilustración 5 Teoría de los factores de Herzberg, Mausner y Snyderman

2.2 Alto rendimiento

2.2.1 Alto rendimiento y Motivación

Definido, cuando una persona se somete a una acción sistemática de entrenamiento. Se refiere a la existencia de un plan en el que se definan los objetivos parciales a desarrollar, tanto como los contenidos y métodos de entrenamiento cuya realización deba evaluarse mediante controles del mismo.

Tanto en Chile como en el resto de los países del mundo, existen instancias para el desarrollo de una práctica deportiva de alto Nivel, según la Teoría Bifactorial de Herzberg es importante considerar los elementos técnicos, de implementación y de espacio. El apoyo del entrenador se torna indispensable en la carrera deportiva de la(s) persona(s), ya que, al ser un individuo capacitado e idóneo en el tema, es quien, de manera considerable, determina, evalúa y juzga todo el proceder de su deportista, así como también, conoce y prevé acontecimientos de carácter administrativo.

A partir de lo anterior, se desprende una interrogante ¿Qué falta para que Chile pueda luchar por los primeros lugares en resultados deportivos?

2.2.2 Definición de Alto Rendimiento

El autor Juan Pérez Porto (2015) define que, se llama Rendimiento a la utilidad, el beneficio, la compensación, la eficacia o el producto que otorga algo o alguien, y menciona que el adjetivo alto, se asocia a la altura o nivel elevado.

El autor Ernesto Uranga (2014) define que, Alto Rendimiento, es utilizado para referir el desempeño individual o colectivo en un marco deportivo.

Alto Rendimiento va dirigido a todos aquellos que buscan directa o indirectamente la mejora del entrenamiento y el rendimiento deportivo. Prevenir lesiones y volver a la forma adecuada tras una lesión.

2.2.3 Profesor y Entrenador como rol motivador

El Profesor, mirado desde el punto de vista del entrenamiento deportivo, juega pieza clave en la formación del deportista, esto se atribuye a su formación profesional en cuanto a la forma de aplicación de sus conocimientos teóricos y prácticos que contribuyen de manera positiva, y en particular, abordar el deporte desde la Educación física. "Su desarrollo como disciplina académica en los años 70, junto a una demanda continuada para incrementar el conocimiento base de la misma, han servido para mejorar la base de la enseñanza" (Douge y Hastie, 1993).

El entrenador por su parte es el experto en ejecución y estrategia de la técnica deportiva. En entrenamiento, se han identificado las estrategias más efectivas que deberían ser utilizadas por el entrenador en el proceso de instrucción de manera fundamental en la motivación de sus deportistas:



Ilustración 6 "Procesos de instrucción desde el entrenador" (Rushall, 1977., Smith., Smoll y Curtis 1979., Franks., Johnson y Sinclair 1988, Xesco Espar 2014

El entrenador se convierte en eficaz en su rol de motivador cuando conoce y sabe reaccionar ante las características y necesidades de sus deportistas. Uno de los factores para determinar la conducta de liderazgo de un entrenador es el liderazgo, que se define como

“el proceso conductual de influencia entre individuos y grupos en el logro de sus objetivos” (Barrow 1977).

Esta definición no se aleja de lo anteriormente plasmado, puesto que, “si nos situamos en un contexto de aprendizaje a base de resultados deportivos, nos encontraremos con una intervención directa con personas en ejercicio físico, utilizando técnicas motivacionales, estableciendo relaciones interpersonales y con provisión de feedback” (Weinberg y Gould, 1996).

Es probable que la formación del profesor pueda abarcar la psicología con mayor profundidad y amplitud que el entrenador deportivo en Chile, dado que, en la comparación de mallas curriculares, en los 2 primeros años (ciclo básico de la formación), hay una diferencia significativa entre la teoría científica y la teoría psicológica que un licenciado en educación debe conocer y tener estrategias de manejo de grupo en cuanto a esa materia.

2.2.4 Alto rendimiento en Chile

En Chile se evidencian grandes referentes del deporte Elite, siempre aludiendo a un prominente esfuerzo no así de gran dotación innata en sus deportistas. Se establece que el Alto Rendimiento no varía su definición en un país que, en otro si la manera en la que se desarrolla como proyecto país, cambia según Nación.

El Instituto Nacional del Deporte (IND), proporciona al Alto Rendimiento una serie de Proyectos tipo Fondos concursables, donde las federaciones deportivas de nivel Elite pueden acceder. El objetivo es posicionar a Chile en un ranking Panamericano o Sudamericano con proyección Mundial u Olímpico.

2.2.5 Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) en Chile:

El componente se desarrolla mediante apoyo en recursos económicos a las federaciones deportivas nacionales, para financiar proyectos de planificación estratégica que cumplan con las orientaciones técnicas definidas por el Departamento de Alto Rendimiento.

El modelo de intervención favorece procesos técnicos metodológicos de las organizaciones de alto rendimiento, promoviendo el desarrollo de sus disciplinas deportivas a nivel nacional e internacional. Lo que va de la mano con la motivación que se pueda generar en el encargado (profesor o técnico), debido a que podría cubrir necesidades de material para el uso de sus deportistas y a la vez en su propio ámbito laboral como motivación extrínseca. Si a raíz de lo anterior, los resultados resultan positivos, podría establecerse su motivación intrínseca.

2.2.6 Apoyo Especial a Deportistas destacados en Chile:

El componente se desarrolla mediante apoyo económico para la preparación y participación de los deportistas de alto rendimiento por medio de fondos públicos. Se llevan a cabo proyectos presentados al Instituto Nacional del Deporte (IND), donde se detallan los procesos de entrenamiento de los atletas. Como principal requisito, se debe establecer el objetivo a alcanzar, de tal manera que la institución pueda velar por la preparación integral del deportista y de su cuerpo técnico. A su vez, la evaluación y selección de deportistas se realiza a través del análisis técnico metodológico realizado entre la unidad técnica metodológica del Departamento de Alto Rendimiento, COCH (Comité Olímpico Chileno) y ADO (Asociación de deportistas Olímpicos).

A través de lo anterior, los técnicos de alto rendimiento en Chile pueden postular a esta organización del Estado de Chile, donde, plasmando sus objetivos y detalle de recursos, podrán ser acreedores de los fondos que proporciona el Estado, velando por los intereses de sus representantes deportivo.

2.2.7 Apoyo Especial al Recurso Humano Técnico:

El Instituto Nacional del Deporte Chileno, proporciona un apoyo al trabajo que ejerce el cuerpo técnico, esto se valora de gran importancia dado que el profesional a cargo de los deportistas es quien debe presentar tanto las competencias, como la preparación y experiencia para formar parte de un equipo de Alto Rendimiento.

El servicio contempla la contratación a honorario del equipo técnico/administrativo a nivel central de metodólogos (uno por Región, encargados de supervisar y controlar a los deportistas que se encuentren en los centros de entrenamientos regionales y del seguimiento de aquellos deportistas de alto rendimiento que entrenan fuera de Santiago).

El modelo de intervención busca fortalecer la labor del RR.HH (Recursos humanos), favoreciendo el seguimiento técnico, metodológico y biomédico del deportista.

2.2.8 Recintos Deportivos Proporcionados por Instituto Nacional del Deporte Chileno

El Instituto Nacional del Deporte (IND), mediante su página web, presenta un programa de Rendimiento Deportivo, existiendo el recinto (CER) centro de entrenamiento regional, cuyo tiene como objetivo el desarrollo técnico-metodológico y científico de los procesos de Alto Rendimiento Regional.

Por otra parte, Chile posee un recinto deportivo para la Elite del deporte en el centro del País (Santiago de Chile). El Centro de Alto Rendimiento (CAR) es un complejo deportivo diseñado para asistir en forma integral a deportistas de elite, con modernas técnicas de apoyo al entrenamiento, que consideran variables físicas, técnico-científicas, deportivas, psicológicas y sociales. Para ello cuenta con un Gimnasio Polideportivo de 7.500 mts² y una Residencia Deportiva, edificio de 7 pisos con 45 habitaciones destinadas a recibir a aquellos deportistas pertenecientes al Programa de Selecciones Nacionales.

En los países desarrollados, el deporte de Alto Rendimiento tiene un sitio preponderante dentro de las políticas de Estado. En Chile no se está ausente de esta condición. Por ello, en 1995, bajo el Gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz Tagle, se inauguró la primera etapa del CAR, el Gimnasio Polideportivo. Este recinto pone a disposición de un selecto grupo de deportistas tanto su infraestructura como servicios de medicina especializada, psicología, kinesiología, fisiología, nutrición y educación. Los usuarios de este recinto son actualmente deportistas y entrenadores de las distintas Federaciones Deportivas Nacionales.

2.3 Deportes acuáticos

2.3.1 Origen e Inicios de la Natación

La natación como acción motriz, más que como deporte, data desde las civilizaciones existentes en nuestro planeta, como consecuencia de la adaptación humana de los primeros homínidos que se transformaron en bípedos y que posteriormente dominarían la superficie terrestre.

Dentro de estas civilizaciones, una de las más antiguas y que le dio una notable importancia incluso dentro de la educación pública, fueron los egipcios, además de señalar sus beneficios terapéuticos, todo esto señalado en jeroglíficos que datan desde mucho antes del año 2500 Antes de Cristo (A.C).

Ya unos años más adelante la natación tomo una connotación muy distinta, estaba considerada dentro de los entrenamientos militares, en civilizaciones como la antigua Grecia y Roma, a tal punto, que no saber nada era casi como ser analfabeto o inculto, además de que proporcionaba una cierto nivel e importancia dentro de la sociedad, las tácticas militares no terminaron con estas civilizaciones, ya que años más adelante durante la segunda guerra mundial se desarrollaron importantes tácticas de guerra que involucraban militares nadadores.

Ya como celebraciones de la natación, indicios dicen que fue Japón el primer país en realizar pruebas anuales competitivas, todo esto bajo el mando del emperador Sugi en el año 38 A.C.

Los Fenicios, por ejemplo, al ser navegantes y grandes comerciantes, formaban equipos de nadadores para sus expediciones, estos con diferentes fines, uno de ellos era la prevención ante posibles naufragios, en el cual los nadadores debían rescatar tanto a personas, como la mayor cantidad de mercancía posible, además de cumplir funciones como despejar las vías de navegación o accesos portuarios, en el caso de que algo obstaculizara el camino de la embarcación. (Hernández A, 2017).

2.3.2 Historia de la Natación

La natación en la era moderna, como deporte competitivo, se institucionalizó en Gran Bretaña en el siglo XVIII. La primera Organización, dentro de este país, fue fundada en Londres en el año 1869, se llamó National Swimming Society, que luego en 1869 se convirtió en la Metropolitan Swimming Clubs Association, y finalmente la Amateur Swimming Association (ASA).

Ya en las competencias, el primer Campeón nacional, de Gran Bretaña, fue Tom Morris, el cual ganó la carrera de una milla en el Támesis, en el año 1869, posterior a esto la natación tomó fuerza en países europeos, incluyendo a Nueva Zelanda y también Australia; por su parte Estados Unidos comenzó las celebraciones competitivas de natación en el año 1870.

A pesar de que la natación tenía una gran importancia dentro de civilizaciones como la antigua Grecia, Roma, Egipto, jamás formó parte de los juegos olímpicos antiguos, y no fue hasta el año 1896, en los juegos olímpicos modernos de Atenas que se incluyó como deporte de competición, y desde entonces hasta la actualidad se incluye en la programación de las olimpiadas.

En Londres, el año 1908 se crea la Federación Internacional de Natación (FINA), constituida por 8 naciones, las cuales eran Alemania, Bélgica, Finlandia, Hungría, Francia, Dinamarca, Reino Unido y Suecia. Su función era principalmente regular y estandarizar las reglas de las competiciones, y así mismo, organizar nuevos campeonatos de natación. Las modalidades que contempla la FINA son la natación, Saltos, Nado Sincronizado, Water Polo y Natación en aguas abiertas. Actualmente desde el año 2009, la FINA es comandada por Julio Cesar Maglione.

Las mujeres no estaban incluidas en las competencias de natación, por lo cual esto sufrió cambios en el año 1912 para los juegos olímpicos, y la primera competencia de natación Sincronizada fue en Los Angeles, año 1984. (Hernández A, 2017).

2.3.3 Nado Sincronizado

El nado sincronizado es uno de los deportes o disciplinas considerados olímpicos, el cual consta de la realización de figuras y formas artísticas en el medio acuático. Para realizar esto, los participantes (en la mayoría de los casos son solo mujeres) deben poseer habilidades tanto de natación, gimnasia y danza, el nado sincronizado es entendido por muchos como el ballet acuático, ya que no solo consta con moverse de forma sincronizada, sino que también hacer movimientos artísticos de gran complejidad. Bambibre, C. (2010) Nado Sincronizado. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/deporte/nado-sincronizado.php>.

2.3.4 WaterPolo

El waterpolo es una disciplina deportiva que se juega en el agua, en la que los equipos competidores deben introducir una pelota flotante en la portería situada en el extremo del área de juego del contrincante. Los equipos se componen de once jugadores, siete de los cuales pueden jugar en el medio acuático simultáneamente. Polo viene del indio pulu, que significa pelota. Respecto del origen del waterpolo, existen teorías que aseguran que su nacimiento surgió para entretener al público, y a los mismos nadadores en los largos entrenamientos, durante las extensas competencias de natación.

2.3.5 Reglamento en Natación

La piscina olímpica tiene un largo de 50 metros, además de contar con 8 pistas de 2,5 metros de ancho cada una, la piscina tiene 21 metros de ancho, ya queda de lado hacia exterior de la pista 1 y 8, quedan 0,5 metros más para evitar molestias de oleaje producido por los nadadores. La temperatura del agua no debe ser menor a los 24° ni mayor a 27°.

En una competencia hay Numerosos Jueces, con distintas funciones cada uno como, por ejemplo: juez árbitro, que tiene el control sobre toda la carrera y determina la descalificación de los nadadores; juez de salida, que dictamina la validez de la salida y también la descalificación; juez de vuelta, avisa a los competidores del número de vueltas que les quedan o la descalificación; juez de nadadores, y juez de llegada, que confirma la posición de cada nadador en su final.

El orden o disposición de los nadadores en los carriles es por ranking, este ranking es según el tiempo de calificación, los más veloces en las pistas del centro de la piscina, y mientras peor es el tiempo de clasificación, el nadador se sitúa más hacia la orilla, esto es debido a que los nadadores producen olas que se dirigen hacia exterior, pistas de las orillas, esto molesta un poco a la hora de nadar, por ende se privilegia a los mejores en el centro, para que no sufran esta dificultad. Las categorías se distinguen 5, con sus correspondientes modalidades:

Natación:

- Libre: 50, 100, 200, 400, 800 y 1.500 metros individual; 4 x 100 y 4x200 metros relevos.
- Espalda: 50, 100, 200 metros individual.
- Braza: 50, 100, 200 metros individual.
- Mariposa: 50, 100, 200 metros individual.
- Estilos: 200 y 400 metros individual y 4x100 metros relevos.

Salto:

- Trampolín: 1 y 3 metros individual, 3 metros sincronizado.
- Plataforma: 10 metros individual y 10 metros sincronizado.

Waterpolo:

- Por eliminatorias hasta llegar a las finales.

Natación sincronizada:

- Sólo – Dúo – Equipo - Rutina libre combinada.

Aguas abiertas:

- 5, 10 y 25 Km, ésta última disciplina olímpica desde los JJ.OO. de Pekín 2008. (Hernández A, 2017). <http://www.i-natacion.com/articulos/historia/historia1.html>.

2.3.6 Deportistas Destacados en Natación

En la natación al igual que en los otros deportes, han existido a lo largo de su historia, deportistas destacados, con múltiples logros y victorias, que por lo demás han dejado algún legado para este deporte.

Uno de ellos y el más actual es Michael Fred Phelps, es un nadador estadounidense como 14 medallas de oro olímpicas, más de las que cualquier deportista haya conseguido a nivel olímpico, Phelps hasta el 2 de agosto de 2009, batió 37 récords mundiales en natación.

Ian James Thorpe, nadador australiano y actualmente retirado, apodado el torpedo. Ian logró 5 medallas olímpicas de oro a lo largo de su carrera, superando cualquier otro logro de deportistas de su misma nacionalidad. En el año 2001 se convirtió en el único nadador que gana seis medallas de oro en un solo mundial de natación. Thorpe y Phelps han sido los únicos nadadores nombrados “nadador del año” por la revista Swimming World Magazine.

Otro nadador y de los más importantes a nivel histórico es Alexander Popov, de nacionalidad rusa, es destacado también por su envergadura, mide 2 metros y pesa aproximado 90kg. Se retiró en el año 2004, habiendo obtenido 4 medallas olímpicas de oro, 5 de plata, 13 medallas en campeonatos mundiales y 26 medallas en campeonatos europeos. (De Sampedro, 2012). <http://natacionequipo.blogspot.cl/>

Puesto	Pais	Oro	Plata	Bronce	Total
1	EE.UU	252	193	136	581
2	CHINA	130	95	71	296
3	RUSIA	93	61	55	209
4	AUSTRALIA	82	81	68	231
5	ALEMANIA ORIENTAL	51	44	27	122
6	HUNGRIA	33	29	30	92
7	ALEMANIA	32	55	61	148
8	ITALIA	31	32	52	115
9	FRANCIA	25	23	24	72
10	REINO UNIDO	25	21	39	85
11	CANADA	22	45	49	116
12	PAISES BAJOS	18	34	28	80
13	UNION SOVIETICA	16	26	25	67
14	SUECIA	14	16	14	44
15	BRASIL	13	11	13	37

Tabla 1 Medallas del campeonato mundial de natación

Como apreciamos en la tabla número uno, el país que cuenta con más medallas históricamente son los Estados Unidos de América (USA), ya que han tenido una mayor participación durante mundiales y juegos olímpicos, sin mencionar además que han tenido extraordinarios deportistas, como Michael Phelps, por ejemplo, que solo el de forma individual ha sumado 19 medallas, de las cuales 15 son de oro, número que para ser un solo deportista, y de un solo deporte, es un gran número. Le sigue en esta disciplina la Republica popular china, pero muy por debajo con solo 296 medallas, por lo cual USA, es una potencia y puntero indiscutido en el medallero olímpico. (Carambula Patricia, 2012)

Con respecto a las condiciones de la piscina en los últimos años, los avances tecnológicos y científicos han ayudado en demasía al aumento del rendimiento de los deportistas, tomando como ejemplo los últimos Juegos Olímpicos de Rio el 2016, donde se rompieron 19 récords gracias a los arreglos de la piscina.

Los arreglos o estado de la piscina de los cuales se hablan son por ejemplo la profundidad, las piscinas olímpicas por orden de la FINA deben tener 3 metros de profundidad, esto para que favorezca a la flotabilidad de los nadadores, sin mencionar que el agua no es agua común y corriente, sino que tiene alto

contenido de ozono y oxígeno, además de contar con 10 carriles, de los cuales se usaran los 8 centrales, dejando 2 en cada orilla para evitar el oleaje que producen los nadadores, el agua debe estar entre 25° y 28°, ya que está comprobado que a esta temperatura los músculos del nadador pueden llegar a su máximo rendimiento.

En la actualidad están prohibidos los trajes de alta tecnología, esto sería considerado doping. (2016) Rio 2016: porque las piscinas olímpicas son mucho más rápidas que las otras piscinas, *Revista BBC mundo*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-37059039>.

2.3.7 La motivación en el entrenador

Las conductas de los entrenadores constituyen un elemento clave que determina la experiencia psicológica de los deportistas en su práctica deportiva (Mageau y Vallerand, 2003). Muchas de las conductas de los entrenadores pueden llegar a tener una influencia positiva o negativa sobre la motivación y el bienestar, sin embargo, otras que no son tan frecuentes de igual forma pueden afectar y ser negativas, produciendo una baja de autoestima, aumento de la ansiedad, depresión y síndromes como el estar quemado o “Burnout”, abandono y alteraciones en la alimentación (Amorose, 2007; Gould, 1993; Scanlan, Stein, y Ravizza, 1991; Sundgot-Borgen y Torstveit, 2004). Estas consecuencias negativas, se pueden presentar en los deportistas cuando experimentan y reciben demasiada presión por parte de los entrenadores y adultos significativos, principalmente los padres y el resto de los educadores (Fraser-Thomas y Coté, 2009; Udry, Gould, Bridges, y Tuffey, 1997).

Así mismo, aportar ánimos y refuerzo se asocia con un aumento en los niveles de diversión y autoestima en los deportistas, mientras que, si hay castigos bajan los niveles de competencia, esfuerzo y persistencia.

Con respecto a los entrenadores, una de las teorías que se ha encargado de analizarlos es la de la autodeterminación, la cual propone que las personas suelen tener múltiples motivos para realizar una actividad, determinando la

calidad global de la motivación (Ryan y Connell, 1989). Estos motivos pueden ser diferenciados en función de su grado de internalización; el mayor nivel de internalización se asocia con los motivos intrínsecos de la persona, los cuales reflejan el compromiso en la actividad, por el disfrute personal, porque es interesante y divertida de realizar (Deci y Ryan, 1985)

Los motivos Extrínsecos de la persona reflejan un compromiso con la actividad por los resultados que se han obtenido, o que se pretenden obtener (Deci y Ryan, 1985).

La Teoría de autodeterminación propone que en un entorno que satisface las necesidades individuales innatas de autonomía, competencia y afiliación, llevara a una motivación alta y autodeterminación hacia la actividad física y el deporte, con consecuencias cognitivas, emocionales y conductuales positivas. Diversos estudios en el Deporte han aportado evidencia de que las conductas de los entrenadores influyen sobre el rendimiento, motivación y bienestar del deportista.

En el contexto deportivo, los estudios realizados han apoyado que la percepción de un clima de apoyo a la autonomía creado por el entrenador se relaciona con una mayor percepción de autonomía por los deportistas (Reinboth, Duda y Ntoumanis, 2004; Standage, Duda y Ntoumanis, 2003). En el estudio realizado por Reinboth, Duda y Ntoumanis (2004) la percepción de un clima de apoyo a la autonomía se relacionó con la percepción de autonomía de los deportistas, que a su vez lo hizo con mayor motivación intrínseca y vitalidad subjetiva.

La percepción de competencia se ha relacionado positivamente con la regulación del estrés, la autoestima, el bienestar, la condición física y la recuperación de enfermedades crónicas y agudas (Bandura, 1997; Bisschop, Knegsmann, Beekman y Deeg, 2004; Kuijer y Ridder, 2003).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El objetivo de estudio de la investigación es evaluar la motivación de los profesores y entrenadores de deportes acuáticos del club deportivo Stadio Italiano, con respecto a sus labores dentro del recinto. Es por esto que el paradigma de la investigación será el enfoque cuantitativo, Canales (2006) afirma que:

“No solo contiene técnicas de análisis de datos o de producción de información, sino también una perspectiva epistemológica respecto de la realidad, de la forma de conocerla y de los productos que podemos obtener de a información social” (p.32)

Según Hernández Sampieri en 2006 la investigación cuantitativa presente las siguientes características:

- Plantea un problema de estudio delimitado y concreto.
- Una vez establecido el problema se realiza una revisión literaria sobre el tema de investigación.
- En base a esa revisión se elabora el marco teórico y a partir del marco se derivan las hipótesis.
- La recolección de datos se fundamenta en la medición, que se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica.
- Los datos se presentan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos.
- Pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

3.2 Diseño de investigación

Para la presente investigación, se seleccionó un diseño único, que abordará de manera directa los objetivos generales y específicos.

Para abarcar los objetivos, se utilizará un procedimiento de acercamiento cuantitativo, que corresponde al tipo no experimental, el que permite mostrar las experiencias de las personas, observando un fenómeno, y describiendo de acuerdo a su realidad, el nivel de pertenencia de acuerdo a una variable, para posteriormente ser analizado.

Dentro del diseño no experimental, existen dos clasificaciones, en una se encuentra la investigación transaccional y por otro lado la longitudinal, por lo cual se utilizará solo la transaccional, donde se recolectan datos aplicando el instrumento de medición en un solo momento y tiempo determinado (como tomar una fotografía).

De acuerdo con el diseño no experimental - Transeccional, planteado por Hernández Sampieri en 2006, existe otra sub clasificación de tres puntos; exploratorios, descriptivos y correlacional-causales. Donde la más adecuada y coherente para responder los objetivos, es la descriptiva, ya que se centra netamente en observar, obtener datos mediante un instrumento y luego analizar los resultados obtenidos, sin realizar intervenciones que puedan alterar la realidad.

3.3 Instrumentos de recolección de datos

Según Hernández Sampieri en 2006, en el enfoque cuantitativo existen cuestionarios con preguntas cerradas que son fáciles de codificar y preparar para su análisis. El instrumento que se utilizará es el cuestionario gestión por motivación (MBM) elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D cual consta con 20 afirmaciones, según los requisitos de Hernández (2006) afirma:

“Conjuntos de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. (p.341).

El instrumento tiene una confiabilidad de 0,77 y es utilizado de manera frecuente para estas investigaciones.

3.4 Muestra y población

Sampieri (2006) afirma: *“Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones con relación a la investigación realizado” (p.239).*

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre la cual se recolectan los datos y se tienen que delimitar de antemano y debe ser representativo en la población.

Kirsh (1972) afirma: *“La muestra debe ser una maqueta de la población origen de la investigación. En términos generales, una muestra es representativa si la distribución de frecuencias de las variables es análoga en la población y en la muestra”.*

La muestra que se utilizara es no probabilística, ya que se caracteriza por la presencia de un juicio personal, los cuales serán seleccionados por conveniencia de la investigación, como horario de trabajo, disposición del recinto, disposición de profesores y entrenadores, y se toma la decisión de encuestar a la totalidad de los profesores y entrenadores, de manera de tener una visión fidedigna de total de la población.

En consecuencia, el universo de 12 profesores y 6 entrenadores que forman parte del Stadio Italiano en deportes acuáticos formo parte de esta, con una totalidad de 18 sujetos.

Deporte	Número de participantes
Waterpolo	2
Nado sincronizado	4
Natación	12

Tabla 2 Muestra: Profesores y entrenadores de deportes acuáticos en el club Stadio Italiano

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

4.1 Presentación de datos

Objetivo general

- Evaluar la motivación extrínseca e intrínseca de los profesores y entrenadores de los deportes acuáticos del club deportivo Stadio Italiano del año 2017, con respecto a sus labores dentro del recinto.

Con respecto al análisis de datos a presentar, se evaluó a la totalidad del universo con una cantidad de 18 sujetos, los cuales se dividen en 12 profesores y 6 entrenadores. Se aplicó el cuestionario gestión por motivación con el objetivo de evaluar la motivación extrínseca e intrínseca, respecto a su labor dentro del recinto.

Objetivos específicos

- Desarrollar la teoría de motivación e higiene postulada por Frederick Herzberg, con el fin de obtener la predominancia factorial de la teoría, en estos profesionales.

La teoría de motivación e higiene se desarrolló mediante la aplicación del cuestionario gestión por motivación, al igual que las otras teorías de motivación ya mencionadas, cuya está basada en la teoría de las jerarquías de las necesidades por Maslow.

- Identificar los factores de motivación extrínseca e intrínseca de los profesores y entrenadores de deportes acuáticos del club deportivo Stadio Italiano mediante el cuestionario gestión por motivación.

El cuestionario gestión por motivación se divide en cuatro dimensiones o necesidades, cuyas están basadas en la teoría de las jerarquías de las necesidades. Las cuales se dividen en motivaciones extrínseca (necesidades de

protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia) y motivación intrínseca (necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización).

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la importancia de la motivación extrínseca del profesor o entrenador en los deportes acuáticos en el alto rendimiento en el club deportivo Stadio Italiano del año 2017??

Según el cuestionario de gestión por motivación existen tres indicadores de valoración respecto a los resultados, la cual “no relevante” es la más frecuente en la motivación extrínseca.

- ¿Cuál es la importancia de la motivación intrínseca del profesor o entrenador en los deportes acuáticos en el alto rendimiento en el club deportivo Stadio Italiano del año 2017?

Según el cuestionario de gestión por motivación existen tres indicadores de valoración respecto a los resultados, la cual “relevante” es la más frecuente en la motivación extrínseca.

Los datos fueron tratados, apoyándose en software diseñados con tal propósito (SPSS). Una parte de definiciones de las variables, que a su vez explican los datos, y la otra parte, la matriz de datos. El análisis de datos se realizará con el programa SPSS. El programa SPSS es un programa fácil de utilizar, pues lo único que hay que hacer es solicitar los análisis requeridos seleccionando las opciones apropiadas.

Una vez ingresados los datos, se realizó su respectivo análisis. Para analizar los datos se solicitan para todos los ítems informes de la matriz, a través de la estadística descriptiva. Los tipos o métodos de análisis cuantitativos o estadísticos son variados, pero los que se utilizaran en esta investigación se

presentaran a continuación. Los métodos que se utilizó son distribuidos por secuencias y media aritmética.

4.2 Análisis de los datos

Los resultados obtenidos se dividen en tres indicadores; la primera es muy importante, la cual es una necesidad muy importante para la persona, la segunda es respuesta obtenida habitualmente la cual es obtenida por varios grupos como, y por último la categoría no importante, la cual es una necesidad que no es importante para la persona. A continuación, se explicará con sus respectivos valores:

Categoría	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
Muy importante	22 a 25 puntos	21 a 25 puntos	21 a 25 puntos.	23 a 25 puntos.
Respuesta obtenida habitualmente	15 a 21 puntos	14 a 20 puntos	15 a 20 puntos	17 a 22 puntos
No me importante	14 puntos o menos.	13 puntos o menos.	14 puntos o menos.	16 puntos o menos.

Tabla 3 Tabla de puntuación según resultados

Las necesidades de protección y seguridad, y las necesidades sociales y de pertenencia están encasilladas en el factor extrínseco.

Las necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización están encasilladas en el factor intrínseco.

En la categoría indiferente se sitúan los sujetos que obtienen el mismo puntaje en los factores extrínseco e intrínseco, según la suma de los puntajes en cada necesidad. Para discriminar si el sujeto se sitúa en el factor intrínseco o extrínseco la diferencia debe ser al menos 1% en la comparación de resultado.

En el presente estudio se consideran las siguientes dimensiones:

- Necesidades de protección y seguridad.
- Necesidades sociales y de pertenencia.
- Necesidades de autoestima.
- Necesidades de autorrealización.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en el club deportivo Stadio Italiano, con un pequeño análisis de cada ítem. Al finalizar la presentación de cada dimensión se presentará una pequeña conclusión de la información obtenida. Los datos obtenidos se presentarán mediante gráficos de barra y una tabla de frecuencia los que entregan información de cada uno de los ítems que conforman cada dimensión, para obtener una visión más completa de los resultados obtenidos después de cada ítem, se realiza un pequeño análisis de cada uno; para posteriormente hacer un análisis general de los datos recolectados.

Tabla 4 análisis de datos

Rango etario según género

			Genero		Total
			Femenino	Masculino	
Rango de edades	18 a 27 años	Recuento	2	3	5
		% dentro de Rango de edades	40,0%	60,0%	100,0%
		% dentro de Genero	25,0%	30,0%	27,8%
		% del total	11,1%	16,7%	27,8%
	28 a 37 años	Recuento	4	4	8
		% dentro de Rango de edades	50,0%	50,0%	100,0%
		% dentro de Genero	50,0%	40,0%	44,4%
		% del total	22,2%	22,2%	44,4%
	38 a 47 años	Recuento	1	0	1
		% dentro de Rango de edades	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Genero	12,5%	0,0%	5,6%
		% del total	5,6%	0,0%	5,6%
Mayores de 47 años	Recuento	1	3	4	
	% dentro de Rango de edades	25,0%	75,0%	100,0%	
	% dentro de Genero	12,5%	30,0%	22,2%	
	% del total	5,6%	16,7%	22,2%	
Total	Recuento	8	10	18	
	% dentro de Rango de edades	44,4%	55,6%	100,0%	
	% dentro de Genero	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	44,4%	55,6%	100,0%	

Tabla 4 Recuperada de programa SPSS, según la aplicación del cuestionario gestión por motivación

En base a la tabla de tabulación cruzada por género, cabe mencionar que el género predominante, dentro de los evaluados por el cuestionario MbM “Gestión por motivación”, es el género masculino, con un porcentaje representativo de 55,6%, con respecto al 100% de la muestra.

La mayor concentración, siendo el 44,4% de la muestra total, se da en el rango etario de 28 a 37 años, el cual es el que aporta la mayor información para el análisis de datos.

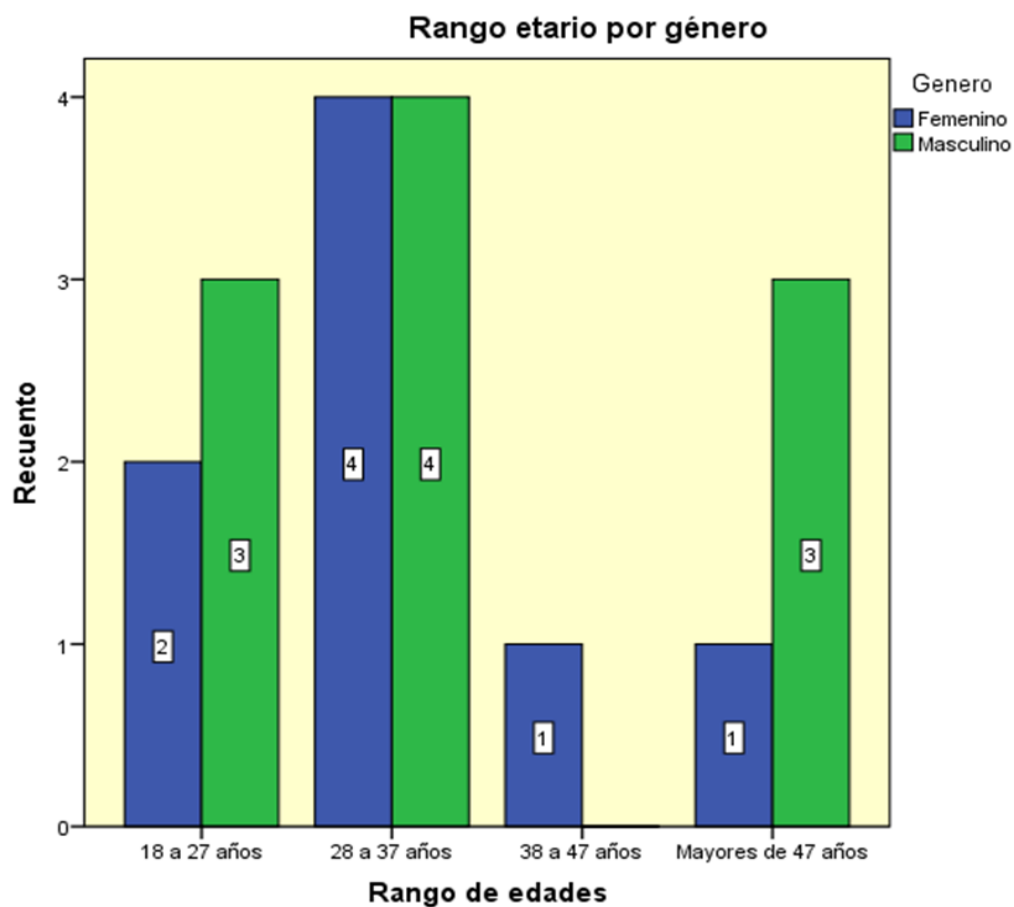


Ilustración 7 Gráfico rango etario por género

Se observa en el grafico que el rango de edad con mayor cantidad de la muestra es de 28 a 37 años con una cantidad de 8 sujetos, los cuales consta de 4 de género femenino y 4 de género masculino.

Tabla 5 análisis de datos

Necesidad de protección y seguridad según rango de edades

			Clasificación de necesidades de protección y seguridad		Total
			Respuesta obtenida habitualmente	Categoría Muy Importante	
Rango de edades	18 a 27 años	Recuento	3	2	5
		% dentro de Rango de edades	60,0%	40,0%	100,0%
		% dentro de Clasificación de necesidades de protección y seguridad	23,1%	40,0%	27,8%
		% del total	16,7%	11,1%	27,8%
	28 a 37 años	Recuento	5	3	8
		% dentro de Rango de edades	62,5%	37,5%	100,0%
		% dentro de Clasificación de necesidades de protección y seguridad	38,5%	60,0%	44,4%
		% del total	27,8%	16,7%	44,4%
	38 a 47 años	Recuento	1	0	1
		% dentro de Rango de edades	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Clasificación de necesidades de protección y seguridad	7,7%	0,0%	5,6%
		% del total	5,6%	0,0%	5,6%
Mayores de 47 años	Recuento	4	0	4	
	% dentro de Rango de edades	100,0%	0,0%	100,0%	
	% dentro de Clasificación de necesidades de protección y seguridad	30,8%	0,0%	22,2%	
	% del total	22,2%	0,0%	22,2%	
Total	Recuento	13	5	18	
	% dentro de Rango de edades	72,2%	27,8%	100,0%	
	% dentro de Clasificación de necesidades de protección y seguridad	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	72,2%	27,8%	100,0%	

Tabla 5 Recuperado del programa SPSS, según la aplicación del cuestionario gestión por motivación.

Se observa que más el 72,2% de la muestra total, se sitúa en respuesta obtenida habitualmente, mostrando que, para la realidad evaluada, no resulta de mayor importancia la dimensión de necesidades de protección y seguridad según rango de edades.

Se observa también que, en el rango etario de mayores de 47 años, la diferencia entre las respuestas obtenidas es del 100%, lo que significa que la totalidad de los sujetos se inclinaron en una sola categoría, la cual es respuesta obtenida habitualmente.

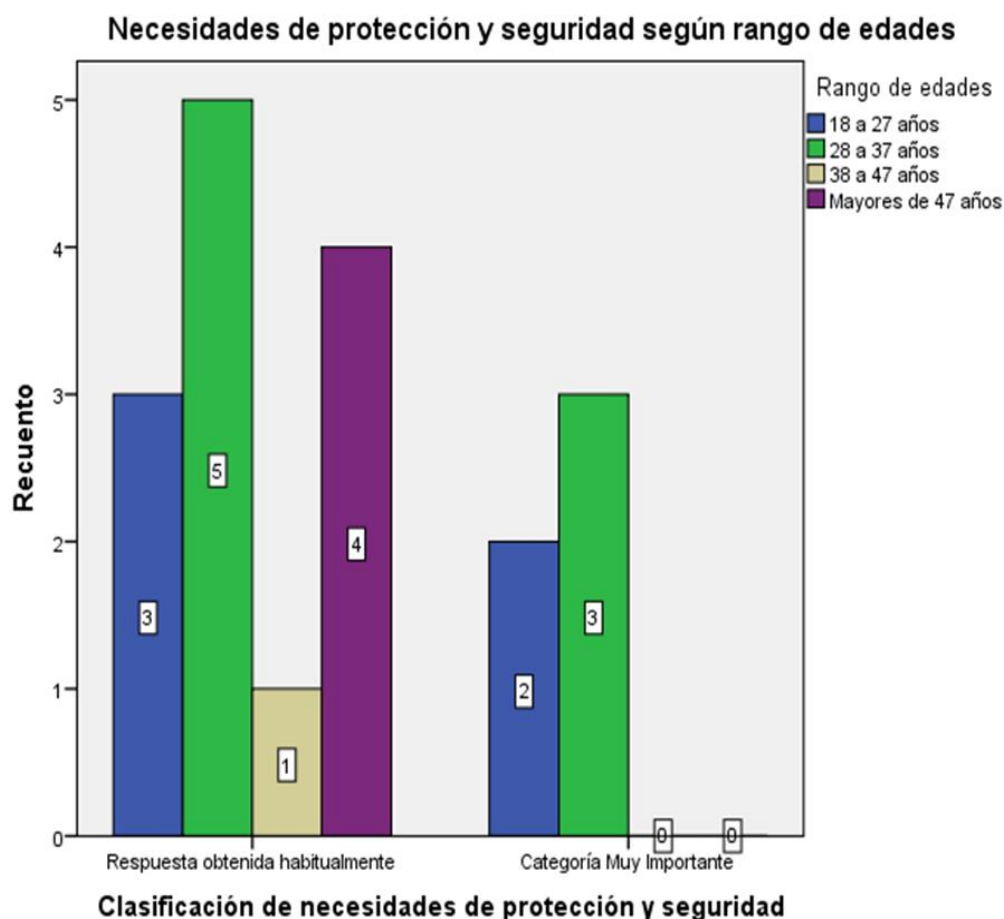


Ilustración 8 Gráfico Necesidades de protección y seguridad según rango de edades

Se observa en el gráfico que totalidad de rango de edad de mayores de 47 años se encuentra en la categoría de respuestas obtenida habitualmente. Por otra parte, se puede observar que 13 sujetos de la muestra total, se sitúan en respuesta obtenida habitualmente, mostrando que, para la realidad evaluada, no resulta de mayor importancia la dimensión de necesidades de protección y seguridad según rango de edades.

Tabla 6 análisis de datos

Necesidades sociales y de pertenencia según rango de edades

			Clasificaciones de necesidades sociales y de pertenencia		Total
			Respuesta obtenida habitualmente	Categoría Muy Importante	
Rango de edades	18 a 27 años	Recuento	4	1	5
		% dentro de Rango de edades	80,0%	20,0%	100,0%
		% dentro de Clasificaciones de necesidades sociales y de pertenencia	26,7%	33,3%	27,8%
		% del total	22,2%	5,6%	27,8%
	28 a 37 años	Recuento	7	1	8
		% dentro de Rango de edades	87,5%	12,5%	100,0%
		% dentro de Clasificaciones de necesidades sociales y de pertenencia	46,7%	33,3%	44,4%
		% del total	38,9%	5,6%	44,4%
	38 a 47 años	Recuento	1	0	1
		% dentro de Rango de edades	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Clasificaciones de necesidades sociales y de pertenencia	6,7%	0,0%	5,6%
		% del total	5,6%	0,0%	5,6%
Mayores de 47 años	Recuento	3	1	4	
	% dentro de Rango de edades	75,0%	25,0%	100,0%	
	% dentro de Clasificaciones de necesidades sociales y de pertenencia	20,0%	33,3%	22,2%	
	% del total	16,7%	5,6%	22,2%	
Total	Recuento	15	3	18	
	% dentro de Rango de edades	83,3%	16,7%	100,0%	
	% dentro de Clasificaciones de necesidades sociales y de pertenencia	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	83,3%	16,7%	100,0%	

Tabla 6 Recuperado del programa SPSS, según el cuestionario gestión por motivación.

Con respecto a la tabla de tabulación cruzada se puede observar que el rango etario que incide sobre el cuestionario con mayor porcentaje es el rango de 28 a 37 años, donde la totalidad de este rango es de 44,4% en comparación a la muestra total. Dentro de este 44,4% el 38,9% se inclina en la respuesta obtenida

habitualmente versus el 5,6% que se inclina a la respuesta muy importante, se señala esta diferencia debido a que en este rango se encuentra la mayor concentración de respuestas otorgadas.

Se puede inferir que las personas que respondieron en el cuestionario MbM Gestión por motivación la opción “estoy parcialmente de acuerdo” de manera frecuente se sitúan en la categoría de respuesta habitualmente obtenida

Además, cabe inferir que de acuerdo al contexto en el cual se desarrolla el cuestionario MbM Gestión por motivación entrega posibilidades altas de socialización, debido a que el Stadio Italiano se desarrolla como una entidad social con misión y visión alejadas del rendimiento, sino que más bien pretenden ser un hogar y generar sentido de pertenencia en quienes la integran, entonces podríamos establecer que el resultado de las respuestas, son el reflejo de la visión y misión de la institución.

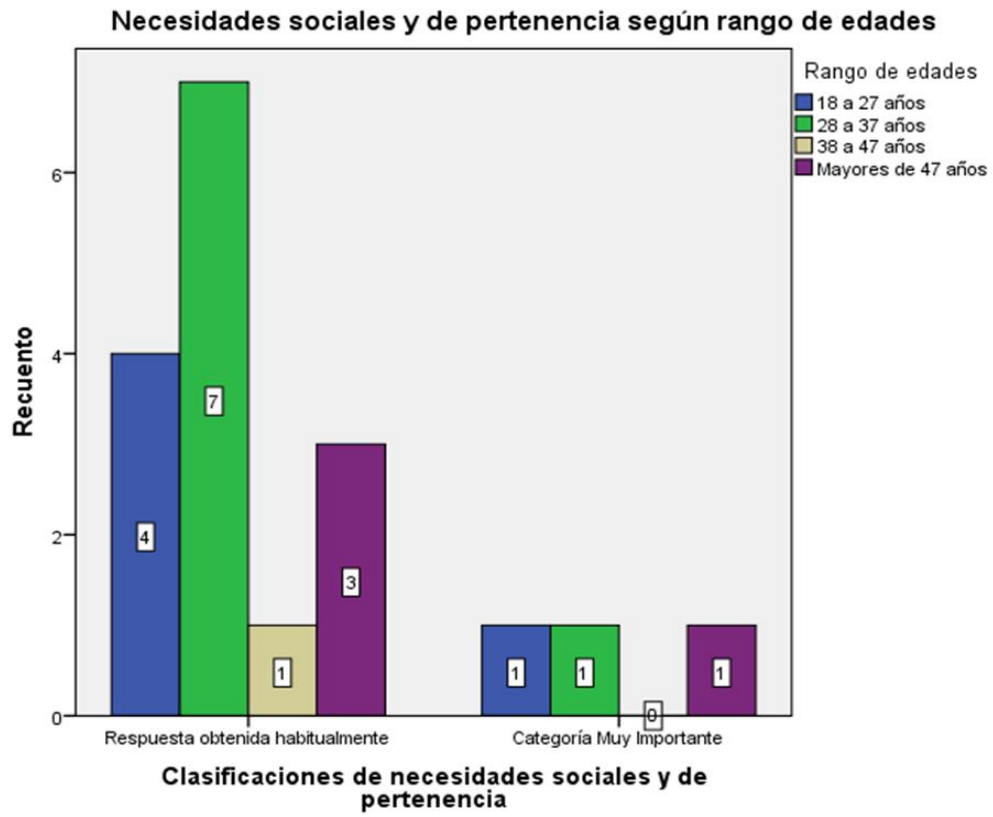


Ilustración 9 Gráfico Necesidades sociales y de pertenencia según rango de edades

Se observa en el gráfico que la minoría de la muestra se sitúa dentro de la categoría muy importante, respecto a las necesidades sociales y de pertenencia.

Tabla 7 análisis de datos

Necesidad de autoestima según rango de edades

			Clasificaciones de necesidades de autoestima			Total
			Categoría No Importante	Respuesta obtenida habitualmente	Categoría Muy Importante	
Rango de edades	18 a 27 años	Recuento	0	5	0	5
		% dentro de Rango de edades	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Clasificaciones de necesidades de autoestima	0,0%	38,5%	0,0%	27,8%
		% del total	0,0%	27,8%	0,0%	27,8%
	28 a 37 años	Recuento	1	7	0	8
		% dentro de Rango de edades	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
		% dentro de Clasificaciones de necesidades de autoestima	100,0%	53,8%	0,0%	44,4%
		% del total	5,6%	38,9%	0,0%	44,4%
	38 a 47 años	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de Rango de edades	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Clasificaciones de necesidades de autoestima	0,0%	0,0%	25,0%	5,6%
		% del total	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%
Mayores de 47 años	Recuento	0	1	3	4	
	% dentro de Rango de edades	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%	
	% dentro de Clasificaciones de necesidades de autoestima	0,0%	7,7%	75,0%	22,2%	
	% del total	0,0%	5,6%	16,7%	22,2%	
Total	Recuento	1	13	4	18	
	% dentro de Rango de edades	5,6%	72,2%	22,2%	100,0%	
	% dentro de Clasificaciones de necesidades de autoestima	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	5,6%	72,2%	22,2%	100,0%	

Tabla 7 Recuperado por el programa SPSS, según la aplicación del cuestionario gestión por motivación.

Con respecto a la tabla presentada se puede observar que 38 años a más la respuesta más reiterada es que la categoría de autoestima resulta “muy importante”, por lo que se infiere que estos segmentos etarios requieren de mayor valoración a sus personas.

En cuanto a los rangos de 37 años o menos se puede señalar que si bien la respuesta que más se repite es la “respuesta obtenida habitualmente”, pero con una inclinación no frecuente a considerar la categoría no importante.

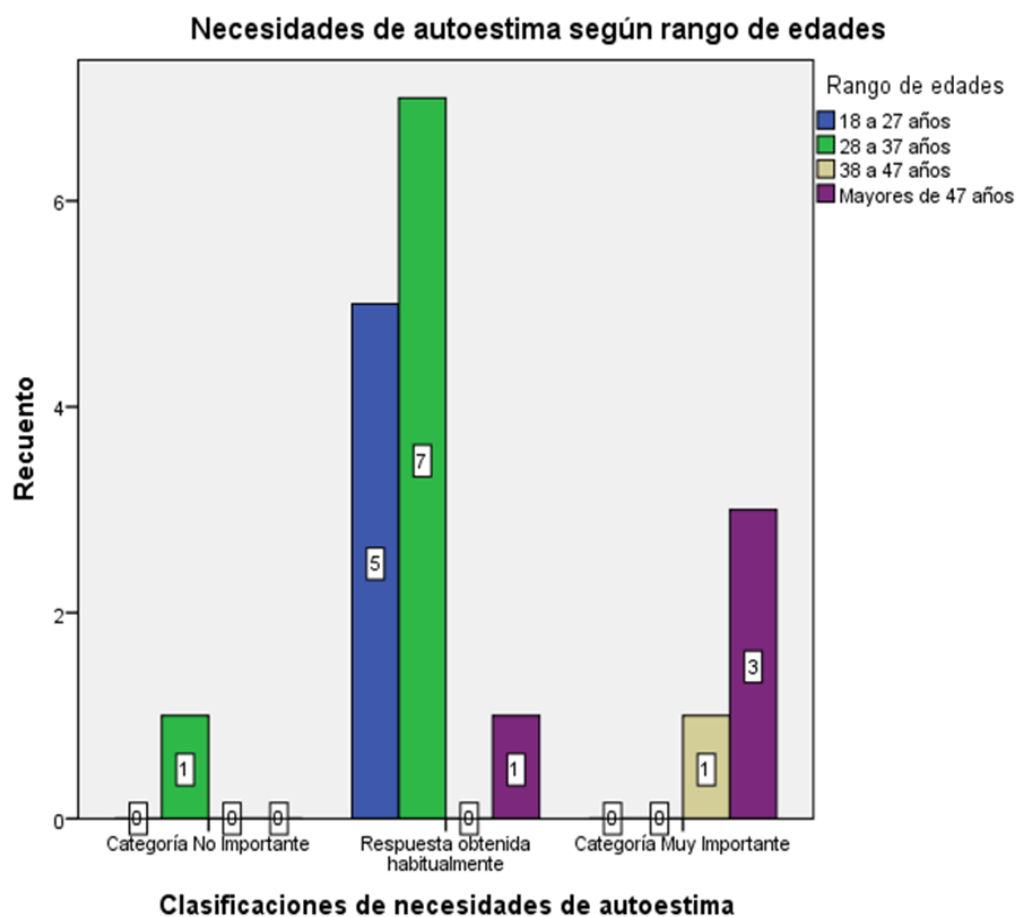


Ilustración 10 Gráfico Necesidades de autoestima según rango de edades

En el gráfico se puede observar que la mayoría de los sujetos que se encuentran en rango etario de mayores de 47 años, se sitúan en la categoría muy importante, con respecto a las necesidades de autoestima.

Tabla 8 análisis de datos

Necesidad de autorrealización según rango de edades

			Clasificaciones de necesidades de autorrealización		Total
			Respuesta obtenida habitualmente	Categoría Muy Importante	
Rango de edades	18 a 27 años	Recuento	3	2	5
		% dentro de Rango de edades	60,0%	40,0%	100,0%
		% dentro de Clasificaciones de necesidades de autorrealización	23,1%	40,0%	27,8%
		% del total	16,7%	11,1%	27,8%
	28 a 37 años	Recuento	7	1	8
		% dentro de Rango de edades	87,5%	12,5%	100,0%
		% dentro de Clasificaciones de necesidades de autorrealización	53,8%	20,0%	44,4%
		% del total	38,9%	5,6%	44,4%
	38 a 47 años	Recuento	1	0	1
		% dentro de Rango de edades	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Clasificaciones de necesidades de autorrealización	7,7%	0,0%	5,6%
		% del total	5,6%	0,0%	5,6%
Mayores de 47 años	Recuento	2	2	4	
	% dentro de Rango de edades	50,0%	50,0%	100,0%	
	% dentro de Clasificaciones de necesidades de autorrealización	15,4%	40,0%	22,2%	
	% del total	11,1%	11,1%	22,2%	
Total	Recuento	13	5	18	
	% dentro de Rango de edades	72,2%	27,8%	100,0%	
	% dentro de Clasificaciones de necesidades de autorrealización	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	72,2%	27,8%	100,0%	

Tabla 8 Recuperado por el programa SPSS, según la aplicación del cuestionario gestión por motivación

La tabulación cruzada de autorrealización muestra una distribución similar para 3 de las 4 categorías, por ende se puede observar una clara diferencia en la categoría de 28 a 37 años, donde se presenta una inclinación a la respuesta obtenida habitualmente por sobre la opción “muy importante” de un 87,5% versus un 12,5% en la cual se puede inferir en base a la definición de autorrealización y las preguntas presentadas en el cuestionario MbM Gestión por motivación que los sujetos pertenecientes a esta categoría se encuentran en búsqueda de la estabilidad profesional.

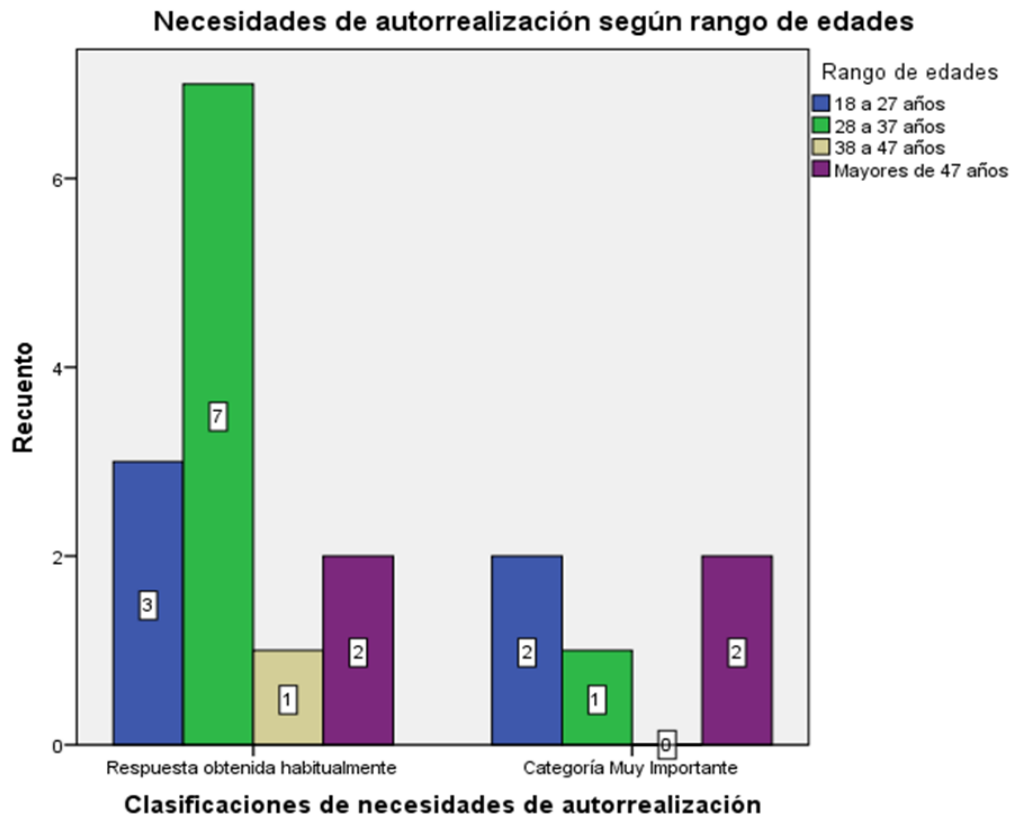


Ilustración 11 Gráfico Necesidades de autorrealización según rango de edades

Se observa que la mayoría de los sujetos encuestados se sitúan en la categoría de respuesta obtenida habitualmente con una cantidad de 13 sujetos, respecto a las necesidades de autorrealización.

Tabla 9 análisis de datos

Factor extrínseco y factor intrínseco según rango de edades

			Factor relevante			Total
			Factor extrínseco	Indiferente	Factor intrínseco	
Rango de edades	18 a 27 años	Recuento	1	1	3	5
		% dentro de Rango de edades	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
		% dentro de Factor relevante	33,3%	33,3%	25,0%	27,8%
		% del total	5,6%	5,6%	16,7%	27,8%
	28 a 37 años	Recuento	1	2	5	8
		% dentro de Rango de edades	12,5%	25,0%	62,5%	100,0%
		% dentro de Factor relevante	33,3%	66,7%	41,7%	44,4%
		% del total	5,6%	11,1%	27,8%	44,4%
	38 a 47 años	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de Rango de edades	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Factor relevante	0,0%	0,0%	8,3%	5,6%
		% del total	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%
Mayores de 47 años	Recuento	1	0	3	4	
	% dentro de Rango de edades	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%	
	% dentro de Factor relevante	33,3%	0,0%	25,0%	22,2%	
	% del total	5,6%	0,0%	16,7%	22,2%	
Total	Recuento	3	3	12	18	
	% dentro de Rango de edades	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%	
	% dentro de Factor relevante	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%	

Tabla 9 Recuperado por el programa SPSS, según la aplicación del cuestionario gestión por motivación

Según la tabla de tabulación el factor más relevante es la motivación intrínseca con un 66,7% en relación con la motivación extrínseca con un 16,7%. Esto posee un sustento teórico según el autor Almagro el cual señala lo siguiente; existe una relación positiva comprobada en cuanto a la motivación intrínseca y el deporte, debido a que es directamente proporcional que quienes se encuentren motivados intrínsecamente posean mayor probabilidad de continuar con una vida activa a pesar del cierre de cualquier ciclo que implique la no obligación de hacer o mantenerse vinculado al deporte, siendo una característica importante de la muestra donde se realizó la investigación, en el cual el 100% son ex deportistas.

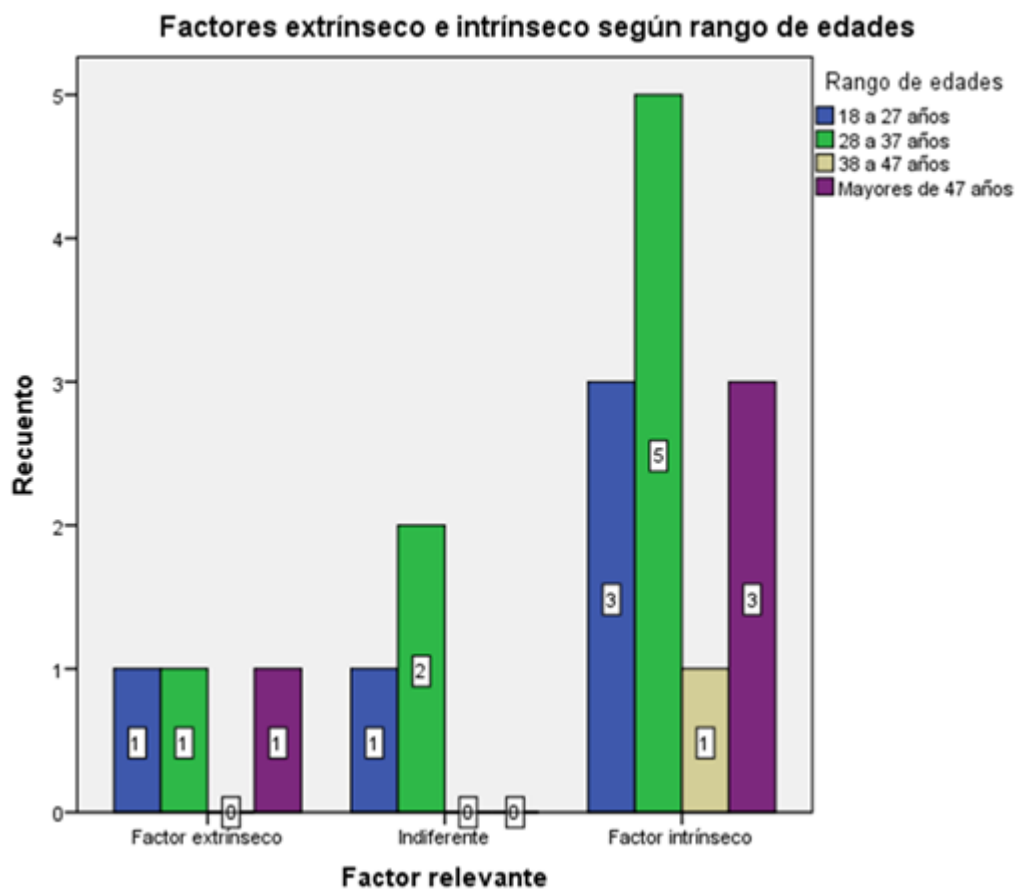


Ilustración 12 Gráfico Factores extrínseco e intrínseco según rango de edades

Se observa en el grafico que dentro de la muestra total, 12 sujetos que están dentro de los rangos etarios ya plasmados, se inclinan al factor de motivación intrínseco

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

Las conclusiones de este estudio se irán derivando del objetivo general, objetivo específico y preguntas de la investigación, planteada con un breve análisis de cada aspecto.

Comenzando por el marco teórico, se identificaron enfoques, que sirvieron de base conceptual para sintetizar una visión acabada del concepto de motivación y a su vez de la teoría de motivación e higiene de Frederick I. Herzberg, la cual se origina de la teoría de las jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow. Estos aspectos entregan el sustento conceptual presente en cada dimensión, utilizada para la evaluación y análisis de datos.

En cuanto al objetivo general de esta investigación que se planteó al inicio, la cual es evaluar la motivación extrínseca e intrínseca en los profesores y entrenadores de deportes acuáticos del club deportivo Stadio italiano del año 2017, con respecto a sus labores dentro del recinto. Se puede concluir, de manera general que:

En primer lugar, se utilizaron las dimensiones que integran la teoría de motivación e higiene, y a su vez la teoría de la jerarquía de las necesidades, que corresponden a las áreas evaluadas mediante la aplicación del cuestionario mencionado anteriormente, donde se obtuvo la motivación intrínseca y extrínseca que poseen los profesores y entrenadores de deportes acuáticos en el Stadio italiano, el cual se observa en la tabla de tabulación número seis.

En segundo lugar, los resultados obtenidos a través del cuestionario arrojan que el 66,7% de la muestra se sitúa en el factor intrínseco, según la tabla de tabulación número seis. Entonces, se puede afirmar que la motivación más importante para los profesores y entrenadores de deportes acuáticos del Stadio italiano, es la motivación intrínseca, la cual se compone por las dimensiones de autoestima y autorrealización, caracterizadas por factores de desarrollo profesional como metas, cumplimiento de metas, aprobación de proyectos y desarrollo personal mediante el cumplimiento de objetivos de algunos de los factores mencionados anteriormente.

En tercer lugar, las variables que determinaron los resultados obtenidos a través del cuestionario son del rango etario, específicamente mayores de 47 años, los cuales se situaron en el ámbito de necesidades de protección y seguridad en la categoría de respuesta obtenida habitualmente, por ende, se puede interpretar que estos sujetos ya tienen satisfecha las necesidades de higiene. En el rango etario de 18 a 37 años, la mayor parte de los sujetos, los cuales se situaron en el ámbito de necesidades de protección y seguridad en la categoría de respuesta obtenida habitualmente, por ende, estos están abiertos a aprender y a aceptar desafíos. Por ello, la necesidad más importante estaría situada en la necesidad de autoestima la cual se refiere a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo, y autorrealización se refiere al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar hacer”, perteneciendo al factor intrínseco.

En relación con el contexto se puede concluir que el lugar donde se llevó a cabo la investigación y la recolección de datos ya cuenta con una infraestructura de primera categoría, además de tener variados espacios. Por lo cual, satisface y mantiene cubierta la necesidad de higiene según la teoría del mismo nombre, es por esto que los resultados hacen mención al factor intrínseco.

La teoría de motivación e higiene, al ser bifactorial, se compone de dos dimensiones, una de ellas la higiene, correspondiente al factor extrínseco, el cual solo puede producir satisfacción, o por el contrario no satisfacción. La otra dimensión es la motivación, la cual corresponde al factor intrínseco, esta puede producir satisfacción e insatisfacción, es por esto, que la teoría se cumple a cabalidad donde hace mención que el factor intrínseco es el predominante en relación al factor extrínseco dadas las condiciones, contexto y recursos que posee esta institución, ya tiene cubiertas las necesidades de higiene de los profesores y entrenadores del club deportivo Stadio Italiano.

En cuarto lugar, respondiendo a los objetivos específicos, los cuales son: desarrollar la teoría de motivación e higiene, e identificar los factores de motivación en los profesores y entrenadores del club deportivos Stadio Italiano, lo que arroja que, según los datos obtenidos de la muestra a través del instrumento de medición gestión por motivación, se determina que el factor intrínseco predomina por sobre el factor extrínseco, respecto al análisis de datos

de los profesores y entrenadores del Stadio Italiano. Según la tabla de tabulación número seis se observan que la muestra total de 18 sujetos, 12 de ellos, se sitúan dentro del factor intrínseco, como el más influyente; 3 se sitúan en el factor extrínseco, y los 3 restantes de la muestra total se declaran indiferentes, los que se pueden interpretar como ambos factores tienen la misma importancia.

En respuesta de la primera pregunta de investigación, la cual detalla: ¿Cuál es el impacto de la motivación extrínseca en los deportes acuáticos de alto rendimiento?, es posible mencionar que la muestra aplicada a los profesores del Stadio Italiano, según la muestra, arroja que el 16,7% se inclinan en la motivación extrínseca, lo que según la teoría, atribuye a los factores externos del contexto donde se desempeña laboralmente el sujeto en su quehacer como docentes o entrenadores de natación, caracterizada como: remuneración por su trabajo, material disponible para hacer uso, espacio físico adecuado y cómodo, entre otros.

En respuesta de la segunda pregunta de investigación que alude a: ¿Cuál es la importancia de la motivación intrínseca en los deportes acuáticos en la alta competición?, donde se infiere que, según el 66,7% de la muestra total aplicada a los profesores del Stadio Italiano, demuestra que hay una mayor cantidad de profesores que se inclinan por la motivación intrínseca, lo que según la teoría atañe a la autoestima y autorrealización como factor preponderante, involucrando el crecimiento del individuo.

Basándose en el cuestionario aplicado a la muestra del Stadio Italiano, se puede concluir de manera detallada, según cada necesidad que:

En primer lugar, se encuentra la dimensión de necesidad de protección y seguridad, vinculado al rango etario de la muestra, a través del análisis de este, se concluye que los sujetos mayores a cuarenta y siete años se sitúan en la categoría de respuestas obtenidas habitualmente, esto quiere decir, que para estos sujetos no es de vital importancia satisfacer esta necesidad, concordando con la teoría de motivación – higiene, esta dimensión no produce insatisfacción, esto se pueden ver reflejadas en el cuestionario que se utilizó como instrumento para la recolección de datos, donde las afirmaciones están enfocadas a la

seguridad del empleo, a la seguridad de salario, salud y jubilación. Por contraparte, se evidencia en el rango de 18 a 27 años, y de 28 a 37 años, se encontraron dentro de la muestra sujetos que se situaron dentro de la categoría muy importante.

En segundo lugar, se encuentra la dimensión de necesidades sociales y de pertenencia vinculado al rango etario de la muestra, a través del análisis de este, se concluye que los sujetos del rango etario de 28 a 37 años se sitúa en la categoría de respuesta obtenidas habitualmente, esto quiere decir, que para estos sujetos no es de vital importancia satisfacer esta necesidad, concordando con la teoría de motivación – higiene, esta dimensión no produce insatisfacción, esto se pueden ver reflejadas en el cuestionario que se utilizó como instrumento para la recolección de datos, donde las afirmaciones están enfocadas a desarrollar las relaciones interpersonales en un grupo de trabajo.

En tercer lugar, se encuentra la dimensión de necesidades de autoestima, vinculado al rango etario de la muestra, a través de este análisis, se concluye que los sujetos de los rangos etarios de 38 a 47 años y mayores a 47 años presentan una variación significativa a la dimensión que compete a la autoestima. Donde, la mayoría se sitúa en la categoría muy importante. Por otra parte, se considera como una variación ínfima, la inclinación de solo un sujeto, del rango etario 28 a 37 años, que considera que la categoría, no es importante.

En Cuarto lugar, se encuentra la dimensión de autorrealización, vinculado al rango etario de la muestra, a través del análisis, se concluye, que tres de los cuatro rangos etarios, muestran variaciones que no son de mayor importancia, ya que, se presenta de manera homogénea, en contraparte el rango etario de 28 a 37 años refleja una variación abrupta, siete de los ocho sujetos pertenecientes al rango, se sitúan sobre la respuesta obtenida habitualmente.

Luego del análisis de los cuatros gráficos y las tablas de tabulación cabe destacar como detalle no menos importante que en el gráfico y tabla de tabulación de necesidades sociales y de pertenencia solo tres sujetos se establecen en la categoría muy importante, por contraparte, esto no fue reflejado en los otros tres gráficos y tablas de tabulación donde cinco personas se sitúan

en la categoría muy importante. A su vez, el gráfico y tabla de tabulación a destacar es el de necesidades de autoestima es el único gráfico, en el cual un sujeto de estudio se inclina en la categoría no importante.

Entonces es necesario no demonizar ninguna de las teorías, como la de motivación – higiene y la jerarquía de las necesidades, debido a que tanto la motivación extrínseca, como intrínseca resultan generar aportes e incluso pueden ser combinables, esto quiere decir que cuando se confrontan postulados como el de Martin, et al (2009) que hablaba de la relación positiva entre el traspaso de conocimiento, mediante la motivación extrínseca y teorías como la jerarquía presentada por Moreno Juan, Cervello Eduardo & González David (2007) que dispone a la Motivación intrínseca por sobre la extrínseca y la no motivación. No es necesario desprenderse de una cita para casarse con la otra, sino más bien se debe realizar un trabajo cognitivo, que una todas y cada una de las piezas, para adquirir el mayor conocimiento posible respecto de las motivaciones y estructurar un mapa conceptual personal, que sea ordenado de tal manera, en la cual todos y cada uno de los postulados, citas y teorías presentadas tributen a una idea holística de la motivación en forma bien estructurada.

5.2 Limitaciones

A continuación, se presentarán las limitaciones que se encontraron en la realización de la presente investigación:

La primera limitación, corresponde al proceso de la aplicación del cuestionario. Se encontró una buena respuesta y disposición por parte de los profesores y entrenadores, aunque hubo dificultad en cuanto a la disponibilidad de tiempo que presentaban los profesores, dificultando así la aplicación del cuestionario, esto se ve reflejado en la extensión de la aplicación de cuestionarios con respecto a lo planificado en la Carta Gantt.

La segunda limitación, fue el tiempo total para realizar la investigación, debido a que este no permite mayor ambición en cuanto a la cantidad de sujetos a evaluar, además de restringir el diseño de la investigación, pasando de una correlacional o comparativa a una investigación del tipo descriptiva.

Como tercera limitación, se alude al tiempo de los integrantes del equipo de investigación, debido a que el grupo posee, horarios diversos por la práctica profesional, entrenamientos de alto rendimiento, horarios de trabajo y cátedras pendientes.

La cuarta limitación, apunta al instrumento y su enfoque, debido a que el instrumento utilizado posee una connotación que apunta a trabajadores del área de ventas y administrativas, lo cual dificulta para adquirir respuestas contextualizadas a la realidad de la investigación.

5.3 Alcances

Finalizada nuestra investigación, se desprenden numerosos antecedentes que, en eventual caso, podrían contribuir con ampliar el contenido teórico de la misma, así como también, direccionar nuevos problemas de investigación. A continuación, se detallan como:

Llevar el problema de investigación a un contexto escolar resultaría ser interesante debido a la situación en el que se encuentra el país, con respecto a los resultados expuestos por el ministerio de educación sobre las pruebas estandarizadas. El intervenir sobre profesores, situando la muestra estrictamente en pedagogía, podría arrojar resultados relevantes sobre los factores que motivan a los profesores.

Aumentar el número de la muestra en próximas investigaciones, contribuiría en adquirir nuevas técnicas de cuantificación estadísticas, tales como; significancia, dispersión, media aritmética, relevancia, moda, media y mediana.

Comprobar si la profesión resulta relevante, mostrando diferencias entre las respuestas de los profesores y/o entrenadores. Este cruce que contrapondría metodologías y estrategias resultaría nutritivo en una investigación del tipo comparativa, permitiendo obtener nuevos resultados.

Realizar una comparación de contextos con distintos recursos económicos, permitiría realizar una investigación del tipo comparativa, que contribuiría a poder evidenciar o revelar diferencias y similitudes en las bases motivacionales, que poseen los profesores y entrenadores de las distintas instituciones.

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Alecoy, T. J (2008). *Factores que influyen en el éxito personal, compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo, y cambio social*. Santiago, Chile: Editorial o Doy.
2. Almagro, B., Sáenz, P., González, D., & Moreno, J. (2011). *Clima motivacional percibido, necesidades psicológicas y motivación intrínseca como predictores del compromiso deportivo en adolescentes*. Revista internacional de ciencias del deporte. 25, p 250-265.
3. Ardila, R. (1994) *Sobre el conductismo: Revisión y prologo*. Nueva York, USA: Ediciones Martínez Roca, S.A.
4. Balbín, P., García, J., Martín-Maestro, R., Rodríguez, A., & Gago, I. (2017, 28 de enero). Los centros españoles de Alto Rendimiento Deportivo se consolidan como referente mundial en la preparación del deportista. Ministerio de educación, cultura y deporte. Recuperado de <https://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/actualidad/2017/01/20170128-car.html>.
5. Bambibre, C. (2010). Definición de Nado Sincronizado. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/deporte/nado-sincronizado.php>.
6. Beyer, E; Asquesolo, J. (1992). *Diccionario de las ciencias del deporte*. Andalucía, España: Editorial Unisport.
7. Canales, M. (2006). *Metodología de la investigación social*. Santiago, Chile: Editorial LGA.
8. Camargo, D. A (2016). *Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contaduría pública en Bogotá*. Universidad Militar de Nueva Granada, Colombia.
9. Camps, V., Perez, J., & Martinez, M. (2010). *Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico*. Revista Puertorriqueña de Psicología.
10. Carambula, P. (2012) Los Países que tienen más medallas olímpicas. Recuperado de <http://www.bellomagazine.com/es/deportes/paises-con-mas-medallas-olimpicas>
11. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill/interamericana.
12. De Sampedro H, (2012). Mejores nadadores olímpicos, Campeones más destacados de la natación. Recuperado de <http://natacionequipo.blogspot.cl/>

13. Fernández, A. (2013). *Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa*. Universidad de Sevilla, España
14. Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión recursos humanos*. España: Tutor Formación.
15. García Manso, J. (1999). *Alto Rendimiento: La adaptación y la excelencia deportiva*. Madrid, España: Editorial Gymnos.
16. Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
17. Good, T., & Brophy, J. (1990). *Psicología educativa*. México: Editorial Interamericana.
18. Guerri, M. (2014). *Vivir con optimismo*. Madrid, España: Jorge A. Mestas. Ediciones escolares.
19. Hernández A, (2017). Historia de la Natación. Recuperado de <http://www.i-natacion.com/articulos/historia/historia1.html>
20. Hernández, R., Fernández, C. (2006). *Metodología de investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
21. IND, Instituto Nacional del Deporte. Alto Rendimiento. Recuperado por <http://www.ind.cl/rendimiento-deportivo>.
22. José, F., Guzmán, L., Macagno, L., & Imfeld, F. (2013). La motivación de los entrenadores deportivos: un estudio desde la teoría de la autodeterminación. Recuperado de <http://revistas.um.es/cpd/article/view/177181>
23. Katzenbach, Jon R. (1995), 5ª Edición (2010) *Sabiduría de los equipos*. Editorial Díaz de Santos.
24. Kish, L. (1972). *Muestreo de encuesta*. México: Editorial Trills México D.F.
25. Ley del deporte Chileno. (2001). *Historia de la ley n° 19.712 Ley del Deporte*. Chile: Editorial del congreso nacional de Chile.
26. López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas*, 8 (15), 26.
27. Mankeliunas, M. (1987). *Psicología de la motivación*. México: Editorial Trillas.
28. Martin, N., Martin, V., & Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 66 (), 191-193.

29. Moreno, J., Cervello, E., & Gonzalez, D. (2007). Analizando la motivación en el deporte: un estudio a través de la teoría de la autodeterminación. *Revista Apuntes de psicología*, 25 (1), 36-38.
30. Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33 (2), 155-157.
31. Pastene, J. (2016), Alto rendimiento en Chile: Reflexión a propósito de los JJ.OO Río 2016. Recuperado de <http://www.osteochile.cl/pdf/DAR.pdf>
32. Pérez, J., Merino, M. (2015). Alto rendimiento. Recuperado de <https://www.definicion.de/rendimiento/>
33. Pérez, M^o del Carmen. (2002), Artículo caracterización del entrenador de Alto Rendimiento Deportivo. Recuperado por <http://revistas.um.es/cpd/article/view/100741>.
34. Robbins, S. (2003) *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
35. Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile Vicerrectoría de comunicaciones y Extensión.
36. Tafira, A., Pérez, R., Gómez, R., Campos, A., & Galindo, J.(2008). *Retribución de personal*. Málaga, España: Editorial Vértice.
37. Trujano, S. (2012). La base del desarrollo deportivo en China. *Adrenalina Excelsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/2012/11/30/adrenalina/872473>.

CAPÍTULO VII: ANEXOS

El Cuestionario MBM
Gestión por motivación
Tercera edición

Elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D.

El Cuestionario MBM consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral. Tiene usted que decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. *Ninguna respuesta es correcta o incorrecta.* El cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.

Por favor, no pase a la página
siguiente hasta que se lo
indiquen

El Cuestionario MbM

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	=	Estoy Completamente de acuerdo
B	=	Estoy Básicamente de acuerdo
P	=	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	=	No estoy de acuerdo

- Lo más importante para mí es tener un empleo estable C B P S N
- Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta C B P S N
- Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa C B P S N
- Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. C B P S N
- La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. C B P S N
- Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. C B P S N
- La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. C B P S N
- Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. C B P S N
- Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. C B P S N
- Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. C B P S N
- La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. C B P S N
- Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. C B P S N
- Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. C B P S N
- Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. C B P S N
- Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. C B P S N
- Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. C B P S N
- Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. C B P S N
- Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. C B P S N
- Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. C B P S N
- Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. C B P S N

Por favor, no pase a la página siguiente hasta que haya completado el cuestionario o hasta que así se lo indiquen

Puntuación del Cuestionario MbM

Instrucciones: En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue "P" - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número "3" de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Definiciones:

Las *necesidades de protección y seguridad* se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

Las *necesidades sociales y de pertenencia* están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.

Las *necesidades de autoestima* se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.

Las *necesidades de autorrealización* se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de "ser todo lo que uno puede llegar a ser".

Interpretación de las puntuaciones

Cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes. Utilice el cuadro que figura a continuación para comparar sus cuatro puntuaciones entre sí.

Representación gráfica de las puntuaciones

Represente gráficamente su puntuación en el cuadro que figura a continuación marcando con una "x" el punto que representa aproximadamente el total de cada columna y conectando las "x" hasta formar una línea. Si sus resultados coinciden con la zona sombreada, sus respuestas son las habitualmente obtenidas por varios grupos: vendedores, supervisores, jefes de equipo, directivos y jefes de almacén. Los resultados que se sitúan por encima de la zona sombreada indican que esa categoría es muy importante para usted. Los resultados que se sitúan por debajo muestran que esa categoría de motivación no es muy importante para usted.

		Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
IMPORTANCIA	Muy alta	24	24	24	25
	Alta	22	21	21	23
	Media	18	18	18	20
	Baja	14	13	14	16
	Muy baja	9	8	8	11

Manual para la interpretación

Una de las preguntas que suelen hacer los directivos es: "¿Qué hay que hacer para motivar?" A lo largo del tiempo, ha habido muchas respuestas diferentes a esta pregunta y no pocas modas pasajeras. Entre ellas: las relaciones humanas, los recursos humanos, el conductismo, el modelado de conducta, la recompensa y castigo, el "enriquecimiento del trabajo", la fijación de objetivos, la rotación en el trabajo... y la lista continúa. Sin embargo, los directivos siguen preguntando "¿Qué hay que hacer para motivar? ¿Cómo puedo conseguir que mis empleados hagan lo que quiero que hagan, que hagan lo que es preciso? Después de todo, conseguir motivables es asunto mío, pero me faltan una líneas directrices que pueda aplicar. Quizá éstas no existan, quizá todo sea cuestión de personalidad, liderazgo y... suerte."

Sin embargo, puede suceder que la mayor parte del problema se oculte tras los argumentos expuestos arriba y que resida en la idea que tienen algunos directivos de que su trabajo consiste en cambiar a los empleados. Todos hemos pensado alguna vez que si pudiéramos cambiar a las personas inculcándoles eso que llamamos motivación, su conducta se ajustaría más a nuestros deseos. Pero este razonamiento es incorrecto porque no es cierto que los directivos deban cambiar a los empleados inculcándoles de alguna manera esa supuesta cualidad que llamamos motivación para que rindan según sus deseos y realicen su trabajo. Es incorrecto porque la motivación no es algo que una persona pueda traspasar a otra. Tampoco hay que deducir de ello que se trata de un problema irresoluble, sino que debemos centrarnos en la cuestión real: ¿qué pueden hacer los directivos para capitalizar la motivación con que nacen las personas? Para contestar a esta pregunta debemos pensar primero en qué desean los empleados.

Se ha intentado hacer frente a esta cuestión en numerosas ocasiones a lo largo de los años. La respuesta que se obtiene depende, en parte, de la persona a quien se formula la pregunta. Un psicólogo de personal nos hablará de la necesidad de una mejora de los sistemas de valoración del trabajo vinculados directamente a las recompensas. Un experto en gestión del rendimiento nos comentará la necesidad de que el trabajo sea significativo. Un especialista en desarrollo organizacional responderá probablemente que para que sea motivador, se deberá redefinir y rediseñar el trabajo, poniendo especial atención al trabajo en equipo y a la implicación de grupos de trabajo autogestionados. Por último, un consultor especializado en el cambio en la organización hablará de la necesidad de un liderazgo organizativo que proporcione una cultura eficaz. ¿Cuál de ellos tiene razón? ¿Cuál de estos planteamientos es el correcto?

Todos los planteamientos que acabamos de mencionar tienen algo de cierto. Ninguno se puede considerar totalmente incorrecto y, sin embargo, ninguno es lo suficientemente correcto como para que lo podamos considerar "la" respuesta. Como se puede apreciar, no existe una respuesta sencilla sino una serie de respuestas que, en conjunto, pueden ayudar a los mandos y directivos a elaborar un planteamiento efectivo de la motivación. El punto de partida es el individuo. Es necesario entender primero la motivación individual de las personas para poder aprovecharla y dirigirla al desarrollo de la organización. Si comprendemos qué motiva a las personas, podremos buscar la manera de aplicar este conocimiento.

La teoría de la motivación de Maslow

El Cuestionario MBM mide las motivaciones internas, tal como las percibe el individuo. Parte del modelo desarrollado hace más de 50 años por el psicólogo Abraham Maslow, que observó que todos nacemos con determinadas motivaciones inherentes - por ejemplo, la necesidad de comer y respirar. Un niño llora cuando tiene hambre; no es necesario que se le motive para comer. Cuando el niño se hace adulto, aparecen otras motivaciones, algunas de las cuales se aprenden a través de la interacción con los otros. Maslow detectó cinco categorías básicas de motivación cuya existencia se ha visto apoyada por la investigación. Comprendiendo estas categorías, los directivos pueden aprovechar la motivación que tienen los trabajadores al acudir

a su lugar de trabajo. El Cuestionario MBM está diseñado para ayudarle a entender sus propias motivaciones, en el contexto de las cinco categorías de motivación. De esta manera estará mejor preparado para buscar las categorías de motivación específicas más importantes para los demás. Es decir, sabrá qué busca y qué tipos de preguntas formular para averiguar las motivaciones de otras personas. De esta manera, los directivos pueden llegar a saber qué desean los empleados y qué les motiva. Al proporcionar a los empleados aquello que desean como contrapartida a su eficacia en el trabajo, los directivos pueden hacer uso de la motivación de los empleados para conseguir la realización del trabajo.

Necesidades fisiológicas. La categoría más básica de motivación se centra en la supervivencia. Entre estas necesidades están la comida, el agua, el aire y un lugar para cobijarse. Todos nacemos con estas necesidades, que motivan, en mayor o menor medida, nuestro comportamiento a lo largo de la vida. Sin embargo, en nuestra sociedad, la mayor parte de las personas tienen bien cubiertas estas necesidades fisiológicas. Incluso cuando oímos el caso de un vagabundo que ha muerto congelado en la calle por falta de cobijo, no pensamos en las causas por las que este vagabundo no pudo encontrar un lugar en que guarecerse sino en qué le indujo a rechazar el cobijo que se ofrece siempre a aquellos que no tienen donde alojarse en invierno. Desde luego, es altamente improbable que una persona que dispone de trabajo estable en una empresa no tenga satisfechas sus necesidades más básicas. Es cierto que, con demasiada frecuencia, los trabajadores más pobres tienen que alojarse en refugios o incluso dormir en coches o pequeñas caravanas pero, aún en este caso, no se puede hablar de una lucha por la supervivencia física. El Cuestionario MBM no mide las necesidades fisiológicas, puesto que es prácticamente seguro que una persona que complete este cuestionario tendrá satisfechas sus necesidades fisiológicas y su mayor motivación no procederá, por lo tanto, de la satisfacción de estas necesidades humanas básicas.

Necesidades de protección y seguridad. La primera escala del Cuestionario MBM evalúa las necesidades de protección y seguridad. Estas necesidades tienden a un plazo más largo que la mayoría de las necesidades fisiológicas básicas. Así, hablamos, con frecuencia, de la seguridad económica, de un nivel de vida confortable y de una sensación de seguridad. En la mayor parte de los países occidentales, la satisfacción de estas necesidades se consigue a través del dinero que las empresas pagan directamente a los empleados a cambio de su trabajo. En otros países, como Japón, muchas empresas proporcionan vivienda y asistencia sanitaria a sus empleados. Sin embargo, en ambos casos, la satisfacción de las necesidades relacionadas con estas motivaciones se obtiene a través del empleo y la pertenencia a una empresa. Con frecuencia, las empresas utilizan los aumentos de sueldo para recompensar un rendimiento excepcional y esto puede redundar en la satisfacción de las necesidades de protección. No obstante, salvo que un empleado viva en circunstancias muy difíciles, no es probable que el sueldo sirva como motivador importante para satisfacer las necesidades de protección y seguridad. Por supuesto, esto no quiere decir que el sueldo no sirva para motivar el rendimiento, sino que, cuando ocurre esto, suele ser porque el dinero se puede utilizar para satisfacer muchas necesidades distintas. El dinero es, como dice el estudioso de temas sociales George Will, "fungible". Es decir, puede tener una amplia variedad de usos y objetivos.

La protección y la seguridad son especialmente importantes para aquellos individuos que, por una u otra razón, carecieron de ellas en el pasado. Aún cuando hayan cambiado las circunstancias, es posible que estos individuos conserven su preocupación por cubrir sus necesidades de protección y seguridad, puesto que los problemas derivados de su ausencia no siempre son algo que pertenece al pasado lejano. En los últimos años, muchas empresas han reducido su mano de obra de manera drástica y el miedo al despido por reducción de personal se ha generalizado. Incluso empresas en que nunca se habían producido despidos por este motivo, como IBM, han reducido su personal o aplicado medidas de reingeniería de recolocación de sus empleados. Desde luego, aquellas personas que corren el peligro inminente de perder su puesto de trabajo considerarían la protección y la seguridad una preocupación inmediata y básica. No se

puede, por lo tanto, ignorar esta categoría de motivación; por varias razones, unas de índole personal y otras relacionadas con el entorno. La preocupación por satisfacer las necesidades de protección y seguridad siempre será una cuestión importante para algunos (quizá, muchos) empleados. Aun así, no es probable que sirva como fuente de motivación importante o general para la mayor parte de los empleados.

Necesidades sociales y de pertenencia. La segunda escala MBM mide las necesidades sociales, el sentimiento y necesidad de pertenencia, de interacción con otros en relaciones duraderas. En el caso del empleado motivado por estas necesidades, el directivo puede optar, por ejemplo, por pasar más tiempo con esa persona. Esto permitirá que el directivo y el empleado desarrollen una relación interpersonal positiva. Sin embargo, esto sólo es posible hasta cierto punto. Por una parte, es cierto que hace falta ser un mando o directivo poco dotado y socialmente inepto para no molestarse siquiera en aprender los nombres de pila y apellidos de los empleados y no mostrar siquiera una simpatía superficial y un interés personal hacia los mismos. Pero, por otra parte, ningún directivo tiene tiempo para establecer una relación interpersonal fuerte con cada uno de sus empleados. Una forma de satisfacer esta necesidad y usar la motivación social de manera productiva es diseñar trabajos que deban ser realizados por grupos o equipos. Esto genera una situación en la cual la mejor manera de que disponen los empleados para satisfacer sus necesidades de pertenencia a un grupo es trabajar en unión de otros en la realización del trabajo. La ventaja de esta práctica es que hace innecesario el tipo de contacto social (conversación improductiva y hábitos similares) que van en detrimento del rendimiento laboral.

Un planteamiento de gestión en equipo es otra de las formas en que los directivos pueden aprovechar la motivación relacionada con las necesidades sociales y de pertenencia. Esto se puede reducir a una breve reunión del grupo una o más veces a la semana o consistir, de manera más amplia, en un sistema formal de delegación en el equipo. Existen muchas formas de incorporar la interacción social productiva al trabajo de manera que resulte beneficiosa en lugar de perjudicial para el desarrollo de las tareas. Uno de los retos más interesantes que plantean los avances tecnológicos es la conservación del trabajo en equipo a la vez que se usan de manera eficaz innovaciones tales como el *groupware* y el *telecommuting*. Estas y otras innovaciones pueden suponer que los empleados estén físicamente separados, dificultando, de esta manera, la existencia misma del equipo.

Necesidades de autoestima. Muchas personas, quizá la mayoría, se sienten motivadas por la búsqueda de su valor como individuos, necesitan sentirse importantes. La necesidad de autoestima es el centro de atención de la tercera categoría de motivación humana detectada por Maslow y es evaluada por el Cuestionario MBM. Es evidente que los directivos deben elogiar a los empleados por su buen trabajo o por la consecución de logros especiales. También es posible diseñar los trabajos de manera que los empleados tengan la oportunidad de sentir que sus logros son resultado de su esfuerzo. La repetición interminable de una o dos operaciones sencillas no puede ofrecer a la persona la sensación de realización de una tarea significativa que genera autoestima. Los directivos pueden también diseñar el trabajo de manera que el trabajador tenga un control real sobre su actividad laboral. Esto asegura que el empleado pueda establecer una conexión entre sus logros laborales y su propio esfuerzo, una condición necesaria para obtener autoestima a través del trabajo. También se puede organizar el trabajo de manera que se perciba como algo completo o "entero", con un principio y final claros. Si es posible, la existencia de un producto real o un resultado concreto ayuda también al trabajador a incrementar su autoestima.

Sucede, sin embargo, que existen muchos trabajos de pequeña escala y los directivos pueden argumentar que es difícil conceder mucha importancia a una tarea o trabajo menor. En este caso, el problema se puede resolver aplicando la propuesta, expuesta anteriormente, de formar equipos. La investigación demuestra que los miembros de un equipo se identifican con los logros del equipo prácticamente como si ellos mismos hubieran realizado el trabajo de manera individual. El uso de un equipo que tiene una responsabilidad determinada en el trabajo hace

posible aprovechar tanto las necesidades sociales y de pertenencia como las necesidades de autoestima. Se pueden utilizar muchas formas de reconocimiento para satisfacer la necesidad de autoestima: recompensas formales, como "el empleado del mes", índices de producción expuestos en los tableros de anuncios, reconocimientos públicos, etc. La imaginación del directivo es el único límite a esta lista.

Necesidades de autorrealización. La última escala del Cuestionario MBM se centra en lo que Maslow consideraba el nivel superior de motivación humana: la búsqueda del autodesarrollo y el esfuerzo por ser "todo lo que uno puede llegar a ser". Maslow llamó a esto autorrealización. La mayoría de las personas desean autorrealizarse en mayor o menor medida. Lo que varía de una persona a otra es la importancia que otorgan a esta motivación. La puntuación que obtenga en esta escala le puede servir de indicación de la intensidad de su propia motivación con respecto a este aspecto. Esto le permitirá también tener en cuenta y entender mejor las necesidades de autorrealización de los demás. La mayor parte de los empleados prefieren que su trabajo implique un reto, es decir, desean tener la sensación de que no solamente están utilizando sus destrezas actuales sino que están adquiriendo también nuevas destrezas y conocimientos. Los directivos pueden tener en cuenta estas necesidades y aprovechar esta motivación para fomentar el desarrollo de las personas. Pueden planificar y asignar tareas que contribuyan al desarrollo. A los empleados se les puede conceder la oportunidad de aprender nuevas destrezas a través de una formación formal. Los directivos pueden asignar nuevas tareas a los empleados para ayudarles a fijarse nuevos objetivos. Estas son sólo algunas de las muchas formas que tiene un directivo eficiente de crear oportunidades para el crecimiento y desarrollo y, por lo tanto, gestionar por motivación.

Teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg

Maslow proporcionó una base sólida para la comprensión de la motivación en el ser humano. Otro psicólogo, Frederick Herzberg, centró su análisis en el diseño de formas de trabajo que pudieran satisfacer las motivaciones situadas en la parte superior de la escala: la autoestima y la autorrealización. En el que se ha convertido en el artículo más reproducido de *Harvard Business Review*, Herzberg argumentó que la protección y la seguridad son factores motivadores carentes de efectividad debido a que, según Herzberg, no son, en realidad, factores motivadores. Son necesidades que centran nuestra atención solamente cuando están básicamente insatisfechas. Una vez satisfechas, son pocas las personas que se esfuerzan por conseguir un mayor grado de protección y seguridad. Quizá esto parezca poco más que una repetición o ampliación de los postulados de Maslow, pero hay una diferencia: Herzberg fija su atención en las formas de que disponen los mandos para aprovechar las motivaciones de orden superior.

Herzberg explica a los mandos la importancia de proporcionar a los empleados un sueldo razonable, un cierto grado de seguridad en el empleo y condiciones de trabajo seguras y cómodas. Sin embargo, explica también que otorgar un mayor grado de consideración a estos aspectos no contribuye a mejorar la motivación o el rendimiento. Por el contrario, Herzberg estudia las herramientas de que disponen los mandos para aprovechar lo que Maslow denominó motivaciones de orden superior y se centra, en concreto, en las necesidades de autoestima y de autorrealización. Explica que los trabajos se deben diseñar tomando en consideración varios factores: la consecución de objetivos, la responsabilidad, el grado de significado y el reconocimiento.

Los directivos deben diseñar el trabajo de manera que los empleados puedan sentir que están alcanzando la consecución de unos objetivos, lo cual implica la existencia de un trabajo "completo", es decir, un trabajo que se puede empezar y terminar y del que deriva un producto. El trabajo debe incorporar también un cierto grado de *responsabilidad* por parte de los empleados. Un logro solamente puede ser real y significativo para la persona cuando ésta se siente responsable del mismo. Este y otros factores se relacionan con lo que Herzberg denominó *el trabajo mismo como agente motivador*; en otras palabras, el trabajo debe tener cierto significado e interés para el empleado. Esto no significa que sea necesario adaptar el trabajo a los intereses del trabajador ni que todos los trabajos tengan que ser estimulantes. Lo que pretende Herzberg es que los trabajos sean diseñados de manera que el trabajador medio no se sienta aburrido y que pueda utilizar sus habilidades para hacer el trabajo. Herzberg señala, finalmente, que el reconocimiento de los logros individuales es un motivador importante que se debe utilizar de manera exhaustiva. Es necesario que los mandos comuniquen siempre a los empleados que son conscientes de los logros de éstos, incluso mediante el reconocimiento formal en forma de recompensa, que puede ser económica, no económica o simbólica. Por ejemplo, se puede conceder una bonificación especial a un empleado que elabore un sistema para reducir costes. El reconocimiento puede ser también de naturaleza no monetaria, como la concesión de una plaza especial de aparcamiento o una invitación para comer. Por último, el reconocimiento puede ser simbólico, como la publicación de una fotografía o un artículo en que aparezca el empleado en el boletín informativo de la empresa.

Todos estos factores de diseño del trabajo son coherentes con la teoría de la motivación de Maslow. Este dice, en esencia, que el mando debe averiguar los deseos del empleado y encontrar una forma de satisfacerlos. Herzberg identifica muchas alternativas específicas, todas ellas centradas en el trabajo. La diferencia entre Maslow y Herzberg está en su apreciación respecto a aquello que motiva a los empleados. Herzberg argumenta que se deben satisfacer las necesidades de orden inferior, a las que denomina factores higiénicos, pero éstas no deben desviar la atención de las necesidades de nivel superior, puesto que son éstas, las necesidades de autoestima y autorrealización, las únicas que pueden motivar a las personas a rendir más y a lograr un mayor número de objetivos.

Herzberg proporciona a los directivos una mayor orientación que Maslow respecto a la manera de motivar a los empleados. Explica cómo incorporar la motivación al trabajo, a través de la consecución de logros, la responsabilidad, el trabajo significativo y el reconocimiento. Esta es la razón de la amplia aceptación alcanzada, en las organizaciones, por el concepto de *enriquecimiento del trabajo*, un término y una práctica ideados por Herzberg. El enriquecimiento del trabajo muestra a los directivos cómo hacer un uso más eficaz de la motivación de los empleados.

¿Qué es lo que funciona?

Lo realmente útil de la teoría de Maslow es que refleja la manera de pensar de las personas respecto a lo que quieren. Es decir, las categorías definidas por Maslow se sustentan tanto en la experiencia diaria como en la investigación. El planteamiento de Herzberg utiliza estos conceptos - las categorías de necesidades - y muestra a los mandos la manera de utilizarlos en el entorno laboral. Las investigaciones muestran claramente que el planteamiento del enriquecimiento del trabajo de Herzberg lleva tanto a una mejora del rendimiento como a un incremento de la satisfacción en el trabajo. No se ha demostrado que las ideas de Maslow y Herzberg sean completamente correctas o que proporcionen una respuesta a la pregunta: "¿Cómo se motiva a las personas?" Sin embargo, los mandos pueden utilizar las ideas de Maslow para averiguar los deseos de los empleados y esto puede ayudarlos a encaminar las aplicaciones del planteamiento de Herzberg a una mejor satisfacción de las necesidades de los empleados. Así, utilizando algunos aspectos de cada planteamiento, los mandos pueden alcanzar una mayor eficacia en la gestión por motivación.

Gestión por motivación

Los mandos pueden mejorar el rendimiento laboral de muchas maneras usando la motivación con la que los empleados acuden al trabajo. Los ejemplos específicos que hemos ofrecido son ejemplos y no formas preceptivas. La gestión por motivación tiene tres claves. Maslow nos ofrece la primera: la comprensión de las categorías de motivaciones (o necesidades) basadas en su teoría. La mejor forma de explorar este campo es estudiar las propias motivaciones, mediante el *Cuestionario MBM*.

La segunda clave reside en la comprensión de los deseos y necesidades de los otros, específicamente los empleados. La teoría de Maslow sirve también de base para esto pero no especifica los métodos a aplicar. Para averiguar los deseos de los empleados, se requiere que los mandos posean ciertas habilidades. De esta manera, podrán obtener información de los propios empleados respecto a su posición dentro del modelo de Maslow y sus necesidades individuales específicas. Una indicación, para ello, es la conducta del empleado; los mandos pueden aprender mucho de la simple observación de las acciones de los empleados. Una forma más directa de averiguar qué necesidades son importantes para los empleados consiste en *preguntarles*. Se les puede incluso pedir que completen el *Cuestionario MBM* y discutir entonces las puntuaciones con ellos. Otra posibilidad es que el mando utilice las preguntas del cuestionario como guía para hablar con los empleados acerca de sus necesidades y motivaciones. Los mandos no deben asumir que existirá una gran diferencia entre sus propias motivaciones y las de sus empleados. De hecho, una de las conclusiones que se derivan constantemente de las investigaciones es que las motivaciones de los empleados no difieren considerablemente de las de los mandos. Pero lo cierto es que los mandos suelen pensar que las diferencias son sustanciales, es decir, tienden a pensar que lo que más interesa a los empleados es la satisfacción de necesidades de rango inferior, especialmente las referidas a la protección y la seguridad. Sin embargo, como señala Herzberg, lo más probable es que tanto los empleados como los mandos se sientan motivados por las necesidades de autoestima y autorrealización, pertenecientes a las categorías de orden superior. En todo caso, se requiere una cierta pericia para saber formular preguntas encaminadas a descubrir deseos y necesidades específicas a la par que se muestra interés por el individuo. Se requiere una especial destreza, ya que formular preguntas embarazosas o mostrarse indebidamente entrometido puede provocar el rechazo del individuo a quien se hacen las preguntas. Se requiere siempre un cierto grado de cuidado al ocuparse de lo que siente otra persona respecto a los demás, al trabajo o a sí mismas. Sin embargo, una conversación sincera puede resultar muy productiva y puede ayudar al directivo a determinar los deseos del trabajador. De esta manera, podrá posteriormente ocuparse de encontrar formas para satisfacer las necesidades individuales de los empleados.

Esto nos lleva a la tercer clave: el diseño del trabajo de manera que el trabajo mismo pueda ofrecer a los individuos la posibilidad de satisfacer la mayor parte de sus necesidades. Esto es especialmente importante por lo que respecta a las necesidades de autoestima y autorrealización, pero no se deben ignorar las necesidades de protección y seguridad - los factores higiénicos de Herzberg -. Aquí hemos mencionado una serie de factores específicos. El trabajo debe ser lo suficientemente complicado como para que resulte interesante. Las tareas deben tener un principio y un final, de manera que puedan ser finalizadas y produzcan, así, la sensación de haber conseguido un objetivo. Las actividades que forman parte del trabajo se deben organizar de manera que impliquen la participación de otros y poder, de esta manera, realizar el trabajo en equipo.

Aunque es muy difícil cambiar a las personas, es perfectamente posible - y mucho más fácil - utilizar su motivación para cambiar su conducta respecto al trabajo y mejorar su rendimiento laboral. Primero, entiéndase a sí mismo; luego, a los demás; y, finalmente, aplique lo aprendido para gestionar por motivación.

•NOTAS•

MARSHALL SASHKIN

Marshall Sashkin es catedrático de desarrollo de recursos humanos en The George Washington University. Imparte clases de posgrado en el campo del desarrollo de directivos y organizaciones, dirección, destrezas de consultoría y diseño y métodos de investigación. Marshall obtuvo su Licenciatura en Psicología en la Universidad de California, Los Angeles, y su Doctorado en Psicología de las Organizaciones en la Universidad de Michigan en 1970. Desde entonces, ha realizado labores de investigación, enseñado en varias universidades y ha ejercido como consultor para numerosas organizaciones tanto del sector público como del privado (incluida la Cruz Roja de EE.UU., TRW, GE y American Express). De 1979 a 1984, ejerció como catedrático de Psicología Industrial y de las Organizaciones en la Universidad de Maryland. Posteriormente trabajó, durante nueve años, como adjunto principal de la Oficina para la Investigación y Desarrollo de la Educación (Office of Educational Research and Improvement), organismo del Ministerio de Educación de los Estados Unidos encargado de la aplicación de la investigación. Mientras ocupaba este puesto, desarrolló y dirigió una investigación aplicada cuyo objeto era mejorar la organización y gestión de los Centros Docentes. Marshall ha escrito o colaborado en la redacción de más de cincuenta informes de investigación y más de una docena de libros, entre los que figura *Aplicación de la Gestión de Calidad Total* (con Kenneth J. Kiser; Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, California). Es autor de numerosos cuestionarios ampliamente utilizados en programas de investigación y de desarrollo de ejecutivos; entre ellos, *Inventario del estilo conflictivo*, *El líder visionario (Cuestionario de la conducta del líder)* y el *Cuestionario MBM (Gestión por Motivación)*, todos ellos publicados por HRD Press y disponibles en el mercado.