



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

TREBALL DE FI DE GRAU

**PROPOSTA DE MILLORA DEL SERVEI DE L'ESCOLA DEL CLUB DE  
TENNIS I PÀDEL POLIESPORTIU D'ONTINYENT MITJANÇANT  
L'ANÀLISI DE LA MOTIVACIÓ DELS SEUS CLIENTS**

FACULTAT D'ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES  
GRAU EN ADE

ALUMNE:  
**RICARD PASCUAL GANDIA**

TUTORA:  
**MARIA EUGENIA BABILONI GRIÑÓN**

**VALÈNCIA, JULIOL 2019**



<<No pots mesurar el teu èxit  
si mai has fracassat>>

**Steffi Graf**

## AGRAÏMENTS

En primer lloc, desitge agrair a Maria Eugenia Babiloni per acceptar la proposta per a ser tutora del meu Treball de Final de Grau i proposar-me alternatives per a poder adaptar el treball a allò que més m'agrada, que és el tennis. A més cal agrair tota la feina i temps invertit a aquest TFG per la seua part.

També m'agradaria mostrar agraïment per Lourdes Canós Darós per permetrem utilitzar el seu algoritme mitjançant el qual s'han pogut extraure les conclusions d'aquest treball.

D'altra banda, també desitge mostrar agraïment pel cos tècnic del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent, en especial a Manel Salvador, per deixar-me treballar amb completa llibertat a les instal·lacions amb els alumnes de l'escola.

Per últim, però no menys important, cal fer menció especial a la meua família, tant els meus pares com la meua germana que m'han proporcionat l'oportunitat de créixer i formar-me fins a arribar a ser la persona que soc hui en dia i de la forma que ho he fet i a Mar, per proporcionar-me una ajuda incondicional en qualsevol moment.



# ÍNDEX

<b>CAPÍTOL I. INTRODUCCIÓ</b> .....	1
<b>1.1. RESUM</b> .....	1
<b>1.2. JUSTIFICAIÓ DEL TREBALL DE FI DE GRAU</b> .....	2
<b>1.3. OBJECTIUS</b> .....	3
<b>1.4. METODOLOGIA</b> .....	4
<b>CAPÍTOL II: ESCOLA DEL CLUB DE TENNIS POLIESPORTIU ONTINYENT</b> .....	7
<b>2.1. EL CLUB</b> .....	7
2.1.1. JUNTA DIRECTIVA ACTUAL .....	8
<b>2.2. L'ESCOLA</b> .....	10
2.2.1. ESCOLA MUNICIPAL.....	11
2.2.2. ESCOLA DE COMPETICIÓ .....	12
<b>2.3. SERVEIS ADDICIONALS A L'ESCOLA DE COMPETICIÓ</b> .....	12
<b>CAPÍTOL III: MOTIVACIÓ DEL CLIENT</b> .....	15
<b>3.1. LA MOTIVACIÓ</b> .....	15
<b>3.2. TIPOLOGIA DE MOTIVACIÓ</b> .....	16
3.2.1. MOTIVACIÓ INTRÍNSECA I EXTRÍNSECA .....	16
3.2.2. MOTIVACIÓ POSITIVA I NEGATIVA.....	18
3.2.3. MOTIVACIÓ CENTRADA EN L'EGO.....	18
3.2.4. MOTIVACIÓ CENTRADA EN LA TASCA.....	18
3.2.5. MOTIVACIÓ HOMEOSTÀTICA.....	19
3.2.6. MOTIVACIÓ EMOCIONAL .....	19
3.2.7. MOTIVACIÓ BÀSICA I QUOTIDIANA.....	19
<b>3.3. EL PROCÉS MOTIVADOR</b> .....	20
<b>3.4. TEORIES GENERALS SOBRE ELS COMPORTAMENTS DELS CONSUMIDORS</b> .....	22
3.4.1. TEORIA ECONÒMICA-MARSHALL .....	24
3.4.2. TEORIA PSICOLÒGICA-SOCIAL- VEBLEN .....	25
3.4.3. TEORIA DE LA JERARQUIA DE LES NECESSITATS-MASLOW .....	27
3.4.4. TEORIES CONDUCTISTES D'APRENENTATGE .....	29
<b>3.5. FACTORS DE MOTIVACIÓ PER A L'ÚS D'UN SERVEI</b> .....	32

<b>CAPÍTOL IV: ANÀLISI DE LA MOTIVACIÓ DELS CLIENTS</b> .....	37
<b>4.1. DESCRIPCIÓ DE L'ALGORITME</b> .....	38
<b>4.2. CARACTERÍSTIQUES DELS JUGADORS</b> .....	40
<b>4.3. SELECCIÓ DELS FACTORS</b> .....	41
<b>CAPÍTOL V: RECOLLIDA, ANÀLISI DE RESULTATS I PROPOSTA DE MILLORA</b> .....	45
<b>5.1. DISSENY DE L'ENQUESTA</b> .....	45
5.1.1. L'ENQUESTA COM A METODOLOGIA ESCOLLIDA .....	45
5.1.2. DEFINICIÓ DEL CAS .....	47
5.1.3. DISSENY DE L'ENQUESTA.....	48
<b>5.2. DESENVOLUPAMENT DE L'ENQUESTA I RECOLLIDA DE INFORMACIÓ</b> .....	51
<b>5.3. RESULTATS DE L'ENQUESTA</b> .....	53
<b>5.4. ANÀLISI DESCRIPTIU DELS RESULTATS</b> .....	56
<b>5.5. APLICACIÓ DE L'ALGORITME MOTIVACIONAL</b> .....	60
5.5.1. INTRODUCCIÓ.....	60
5.5.2. IDENTIFICACIÓ DEL CONSUMIDOR IDEAL PER A L'ESCOLA DEL CLUB DE TENNIS I PÀDEL POLIESPORTIU D'ONTINYENT .....	62
5.5.3. CÀLCUL DEL IDEAL DELS JUGADORS VALORANT ELS FACTORS INDICATS.....	63
5.5.4. CÀLCUL DEL COEFICIENT D'ADEQUACIÓ PER AL AJUSTAMENT DE LA MOTIVACIÓ JUGADOR-CLUB(IDEAL DE L'USUARI DE REFERÈNCIA).....	64
5.5.5. CÀLCUL DEL COEFICIENT D'ADEQUACIÓ PER AL AJUSTAMENT DE LA MOTIVACIÓ JUGADOR-CLUB (IDEAL DEL CONJUNT DE JUGADORS).....	65
5.6. PROPOSTES DE MILLORA DE LA MOTIVACIÓ A L'ESCOLA DE TENNIS.....	67
<b>CAPÍTOL VI. CONCLUSIONS I TREBALL FUTUR</b> .....	75
<b>6.1. CONCLUSIÓ SOBRE LA SELECCIÓ DELS FACTORS DE MOTIVACIÓ</b> .....	76
<b>6.2. CONCLUSIONS SOBRE ELS RESULTATS DE L'ENQUESTA</b> .....	77
<b>6.3. CONCLUSIONS SOBRE L'APLICACIÓ DE L'ALGORITME</b> .....	77
<b>REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES</b> .....	80
<b>ANNEXES</b> .....	I
<b>ANNEXE I: ENQUESTA DEL USUARI DE REFERÈNCIA O USUARI IDEAL</b> .....	I
<b>ANNEXE II: ENQUESTES DELS USUARIS DE L'ESCOLA</b> .....	II

# ÍNDEX DE IL·LUSTRACIONS

IL·LUSTRACIÓ 1. METODOLOGIA ORDENADA CRONOLÒGICAMENT .....	5
IL·LUSTRACIÓ 2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DEL CLUB .....	8
IL·LUSTRACIÓ 3. ESTRUCTURA ESCOLA DEL CLUB DE TENNIS POLIESPORTIU D'ONTINYENT.....	10
IL·LUSTRACIÓ 4. CLASSES AMB ALUMNES DEL TALLER OCUPACIONAL D'ONTINYENT.....	13
IL·LUSTRACIÓ 5. CICLE MOTIVADOR AMB NECESSITATS SATISFETES .....	21
IL·LUSTRACIÓ 6. CICLE MOTIVADOR AMB NECESSITATS INSATISFETES .....	21
IL·LUSTRACIÓ 7. REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA FUNCIÓ DE UTILITAT.....	23
IL·LUSTRACIÓ 8. CORBA D'INFERÈNCIA PER A DIFERENTS INDIVIDUS.....	23
IL·LUSTRACIÓ 9. CORBA DE DEMANDA PER A UN DETERMINAT PRODUCTE .....	24
IL·LUSTRACIÓ 10. GRÀFICA BÉ NORMAL I GRÀFICA DEL BÉ VEBLEN .....	27
IL·LUSTRACIÓ 11. PIRÀMIDE DE LES NECESSITATS DE MASLOW. ....	28
IL·LUSTRACIÓ 12. CRONOLOGIA DEL TREBALL DE CAMP REALITZAT I D'ANÀLISI DE DADES.....	48
IL·LUSTRACIÓ 13. ENQUESTA DE MOTIVACIÓ.....	49
IL·LUSTRACIÓ 14. METODOLOGIA A SEGUIR PER A L'APLICACIÓ DE L'ALGORITME .....	61
IL·LUSTRACIÓ 15. FACTORS SUSCEPTIBLES DE MILLORA A L'ESCOLA .....	68
IL·LUSTRACIÓ 16. FACTORS MILLOR VALORATS PELS ALUMNES .....	73



# ÍNDIX DE TAULES

TAULA 1. ENTRENADORS PER CATEGORIES DEL CLUB.....	11
TAULA 2. FACTORS MOTIVADORS PER A UN SERVEI CONVENCIONAL.....	33
TAULA 3. FACTORS MOTIVADORS EN L'INICI D'UNA ACTIVITAT ESPORTIVA EN UNA ESCOL.....	34
TAULA 4. FACTORS DE MOTIVACIÓ ELEGITS CLASSIFICATS EN GRUPS.....	43
TAULA 5. FACTORS DE MOTIVACIÓ.....	50
TAULA 6. ESCALA DE MESURA DELS FACTORS MOTIVADORS .....	50
TAULA 7. POSSIBLES RESPOSTES AMB ETIQUETA LINGÜÍSTICA.....	50
TAULA 8. RESULTATS OBTINGUTS DE LES ENQUESTES (I).....	53
TAULA 9. RESULTATS OBTINGUTS DE LES ENQUESTES (II).....	54
TAULA 10. RESULTATS OBTINGUTS DE LES ENQUESTES (III).....	54
TAULA 11. LLEGENDA DE LES ETIQUETES LINGÜÍSTIQUES.....	55
TAULA 12. PROTOTIP DE JUGADOR IDEAL SEGONS EL CONSUMIDOR DE REFERÈNCIA .....	62
TAULA 13. PROTOTIP "IDEAL" SEGONS LES RESPOSTES DELS JUGADORS (PUNT MIG).....	63
TAULA 14. COEFICIENT D'ADEQUACIÓ SEGONS EL IDEAL (JUGADOR DE REFERÈNCIA) .....	64
TAULA 15. COEFICIENT D'ADEQUACIÓ SEGONS EL IDEAL (RESTA DE JUGADORS AVALUATS) ...	65

# CAPÍTOL I. INTRODUCCIÓ

## 1.1. RESUM

La motivació es pot definir com la determinació o voluntat que impulsa a la persona a realitzar determinades accions o comportaments per tal d'aconseguir un determinat objectiu. Estudis concloents afirmen que la motivació afecta d'una manera molt significativa al funcionament de les organitzacions, tant al seu personal com als potencials consumidors.

A aquest treball final de grau, el focus ha estat posat en el client, mitjançant l'estudi de la motivació d'aquests i entenent les particularitats del sector de l'empresa estudiada. L'empresa estudiada, compta amb la particularitat de que és un Club de tennis. Més concretament, es tracta del Club de Tennis Poliesportiu d'Ontinyent, del qual estudiarem la seua escola.

El tennis, és un dels esports en els que la preparació psicològica és fonamental per a que els jugadors puguen rendir al màxim de les seues possibilitats. És per tant factible pensar que els factors psicològics, entre ells la motivació, afectaran en gran mesura el comportament del jugador, a l'hora de competir, però també en l'elecció de l'escola en la que vol formar-se (Balaguer, 1996)

En aquest treball de final de grau, més que el rendiment esportiu, s'estudia el grau de motivació que adquireixen els jugadors amb els entrenadors o en general en l'escola en la que entrenen actualment i tracten d'adquirir un nivell acceptable per a competir a nivell autonòmic i nacional.

Per a portar a terme l'estudi, prèviament s'ha de conèixer l'escola en profunditat, tant als jugadors estudiats com als entrenadors, que son la base de l'escola. Per aquest motiu es realitza un estudi de l'estructura de l'escola, així com de totes les activitats desenvolupades, per tal de determinar posteriorment sobre quins alumnes es vol incidir en l'estudi.

Elements externs a l'escola com un antic alumne, que ha rebut i coneix a la perfecció el servei ofert per l'escola serà també important per al nostre estudi, ja que marcaran quina és la motivació idònia per als alumnes de l'escola com posteriorment s'explicarà.

A més, es realitza un estudi observacional a través d'un qüestionari prèviament dissenyat en el que cada jugador avalua segons la seua percepció quins són els factors motivadors que més o menys presència tenen al Club de Tennis Poliesportiu d'Ontinyent segons la seua percepció. La mesura de cada factor es realitza mitjançant un interval i una etiqueta lingüística. Açò permet establir una comparació entre el perfil ideal realitzat el jugador de referència i el perfil real dels jugadors de l'escola i també comparar en segona instància la motivació de cada jugador de l'escola amb la motivació dels seus companys d'entrenament.

Una vegada obtinguts els resultats i per tal d'establir una comparació més minuciosa, es procedeix a aplicar el nou algoritme proposat per Lourdes Canós Darós, investigadora de la Universitat Politècnica de València. L'algoritme identifica quin és el jugador més motivat amb l'escola de tennis i quin menys i ens proporciona informació sobre les dades de motivació general, per a comprovar si ens trobem amb uns alumnes motivats amb l'escola o pel contrari, no.

L'algoritme es porta a terme aplicant matemàtiques borroses, les quals permeten ordenar les percepcions dels jugadors sobre els factors de motivació en l'escola de tennis, en comparació amb el prototip de "Jugador Ideal" creat per un jugador de referència considerat un usuari ideal, i posteriorment amb el "Jugador Ideal" creat pels propis jugadors.

Acte seguit a l'aplicació de l'algoritme, es realitza un anàlisi descriptiu dels resultats, on, a banda de determinar quin són els jugadors més motivats amb l'escola, determinarem el grau de motivació general dels alumnes. Així, per a acabar, coneixent les causes que provoquen la desmotivació en els jugadors, es porten a terme propostes de millora per a tractar de pal·liar els efectes de la desmotivació en la mesura que es juga.

La desmotivació no és un factor que sols tinga que veure amb el servei ofert, però aquest sí que té una influència directa en el grau de motivació dels alumnes o clients. Per tant, es tracta de realitzar eixa proposta de millora en el servei ofert, posant en el punt de mira la motivació dels jugadors.

## 1.2. JUSTIFICACIÓ DEL TREBALL DE FI DE GRAU

S'entén la motivació com un factor psicològic clau a l'hora de determinar quines accions realitzar en la vida de les persones. No és menys el fet d'adquirir determinats productes o serveis. Per tant, a través de la motivació del consumidor es tractarà de realitzar una proposta de millora per al servei ofert, ja que s'entén que és un punt clau sobre el que es pot incidir i així incrementar l'índex de contractacions.

Maslow, Marshall o Vevlen són grans pensadors que han estudiat la motivació dels clients a l'hora de contractar un determinat servei o comprar un producte mitjançant la teoria de la motivació del consumidor. En el seus postulats trobem punts en comú amb McClelland o Herzberg, que tractaven també la motivació, però en el seu cas dels recursos humans en les organitzacions.

Tanmateix, els factors que estudien la motivació del client no són els mateixos que podem trobar quan estudiem els recursos humans d'una empresa. Aquests, són explicats amb més profunditat en els apartats següents i avaluats pels jugadors de l'escola de tennis i per un jugador referència, que es tractarà d'un ex alumne de l'escola, per a així poder classificar-los i poder determinar quin és el jugador més motivat, quin menys i quina és la motivació general dels alumnes de l'escola.

S'ha escollit l'escola de tennis del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent per tractar-se d'una de les principals escoles de tennis de la zona de l'interior de la província de València i nord d'Alacant. A més, tractant-se d'un esport individual, la fidelitat amb l'entrenador dependrà molt del tracte rebut i de la capacitat de millora que tinga el jugador amb l'escola. És per això, que s'ha decidit estudiar una escola esportiva a aquest TFG, ja que els factors motivadors que podem trobar-ne a l'esport són molt més amplis que els que podríem trobar en un comerç convencional.

A més, amb aquest treball de final de grau s'ha aconseguit unir dos centres de capital interès com l'estudi del funcionament d'una empresa mitjançant algorismes matemàtics relacionats amb la titulació estudiada, i el tennis, esport al qual s'ha estat lligat gran part de la vida, en un primer moment com a jugador i actualment com a entrenador.

### 1.3. OBJECTIUS

El propòsit fonamental d'aquest Treball de Final de Grau és realitzar una proposta de millora per a l'escola del Club de Tennis Poliesportiu d'Ontinyent mitjançant l'estudi dels factors motivadors principals, i analitzar en quina mesura són percebuts pels clients. És a dir, s'estudiarà la motivació dels clients amb el servei ofert i es tractarà de desenvolupar mitjançant els estudis realitzats, una proposta de millora.

Per assolir aquest objectiu general, és necessari establir objectius més específics amb els quals anar construint una base sòlida sobre la qual sostenir una proposta de millora adequada. Els objectius específics serien els següents:

- ✓ Determinar quin són els factors motivadors principals per als alumnes de l'escola.
- ✓ Informar i demostrar la importància que té la motivació en els clients, i més concretament en una escola de tennis.
- ✓ Utilitzar de forma adequada un nou mètode com és l'algorisme presentat per Lourdes Canós Darós, en el qual arribarem a uns resultats determinats a través de l'aplicació de matemàtiques borroses.

- ✓ Obtenir quin és el grau de motivació dels alumnes de l'escola amb el servei ofert per l'escola, així com, obtenir el grau de motivació general de l'escola per a valorar si el funcionament és correcte o cal un canvi dràstic en el servei ofert.

## 1.4. METODOLOGIA

Per tractar d'aconseguir els objectius indicats anteriorment i amb la finalitat de trobar resposta a tots els interrogants que es plantegen a aquest TFG s'ha procedit a aplicar distints mètodes al llarg de tota la investigació que ens han permès concloure de manera satisfactòria aquest treball:

La recerca d'informació referida al Club i l'escola de tennis estudiada es porta a terme mitjançant reunions amb Manel Salvador, president i director esportiu de l'escola que s'analitza. En canvi, la recerca de la informació necessària per a conèixer la teoria de la motivació en els consumidors es porta a terme mitjançant la recerca a bases de dades i pàgines webs de referència citades a les referències del treball.

El gruix del treball, que es porta a terme amb l'estudi de la motivació dels alumnes es va dividir en distintes fases que son les següents:

- ✓ **Establiment del grup d'alumnes que anaven a ser fruit d'estudi.** Mitjançant la reunió amb el director de l'escola, com posteriorment s'explica, es decideix fixar l'estudi en els jugadors entre 12 i 15, ja que son els jugadors a priori, més susceptibles d'abandonar l'escola en els pròxims anys. Una vegada arribat el final de l'etapa educativa dels joves, aquests troben altres motivacions més enllà de l'esport. Un fet que ho corrobora segons Manel Salvador es que una vegada superada l'edat que es pretén estudiar, el nombre d'alumnes baixa considerablement de forma generalitzada a les escoles de tennis, de manera que els tornejos d'edats més avançades compten amb menys jugadors que les categories en edat de formació.
- ✓ **Establiment dels factors motivadors que seran fruit d'estudi.** Per tal de marcar els factors que es deuen analitzar a l'estudi, es contacta amb un jugador de referència del club, que ha sigut instruït pels professionals del Club de Tennis Poliesportiu d'Ontinyent durant els seus 10 anys de formació tennística. Sergio Borredà, mitjançant el coneixement tennístic que se li pressuposa després de 10 anys de formació al màxim nivell i el coneixement del club, estableix quin seran els 9 factors d'un llistat de més de 40 que afecten d'una manera significativa a la contractació del servei de l'escola del Poliesportiu d'Ontinyent.
- ✓ **Treball de camp.** Una vegada establerts els factors que han de ser analitzats per part dels jugadors es procedeix al treball de camp al Club. Aquest consisteix en la observació dels entrenaments, i l'obtenció d'informació mitjançant qüestionaris que contenen els 9 factors prèviament seleccionats. Els jugadors contestaran en funció de la seua satisfacció amb els factors indicats, segons la seua presència o no al club. A més, aquest qüestionari també serà facilitat a Sergio Borredà, que

tractarà de crear el “ideal” de motivació per als jugadors de l’escola amb els factors estudiats.

- ✓ **Anàlisi de dades.** Una vegada obtinguts els resultats es realitzen anàlisis minuciosos sobre tots els jugadors i els factors, per tal de determinar quin és el factor de motivació que és més percebut pels alumnes de l’escola i quins els que menys.
- ✓ **Aplicació de l’algoritme proposat per Lourdes Canós Darós.** Amb l’aplicació d’aquest algoritme es reforcen els anàlisis realitzats anteriorment, i es determinen quins son els usuaris més motivats amb el servei que reben i quins no. Sobre els factors que aquest últims usuaris valoren d’una forma més negativa és sobre els que es tracta de realitzar les principals propostes de millora, ja que es considera que son els punts més dèbils de la organització. A més, els factors que per aquests usuaris son valorats negativament, en termes generals tampoc obtenen una bona valoració per part de la resta d’usuaris.
- ✓ **Proposta de millora i conclusions:** Per a finalitzar el treball es tracta de realitzar propostes de millora per a pal·liar els resultats més negatius proporcionats pel jugadors a les enquestes, realitzant plans de millora i fixant objectius per als pròxims mesos.

IL·LUSTRACIÓ 1. METODOLOGIA ORDENADA CRONOLÒGICAMENT



Font: Elaboració pròpia a partir del treball portat a terme en aquest TFG



# CAPÍTOL II: ESCOLA DEL CLUB DE TENNIS POLIESPORTIU ONTINYENT

## 2.1. EL CLUB

El club de tennis i pàdel Poliesportiu d'Ontinyent va ser fundat l'any 1972, situat en el complex Poliesportiu Municipal. Al llarg dels seus quasi 50 anys d'història s'ha mantingut en constant evolució, instaurant-se com un dels clubs de referència a nivell comarcal, destacant sobretot per la seua escola de tennis.

Tot i encontrar-se al poliesportiu municipal d'una de les poblacions més importants de la província, no és fins la dels 90 quan el club, arran de la seua escola de tennis comença a créixer en el seu número de socis. Aquest fet, té lloc després de l'adquisició d'una empresa privada del club inicialment municipal. Aquesta empresa, es compromet a mantenir l'escola municipal, treballant conjuntament amb l'ajuntament i distribuint els seus beneficis amb el municipi, però també crea l'escola de competició, a partir de la qual, el club intenta situar-se com un verdader club de referència.

En la primera dècada del segle XX, el club va viure la seua major època de bonança, situant-se per damunt dels 200 socis, i expedint més de 40 llicències federatives, per tal de poder competir a nivell nacional. Actualment, el club no travessa el seu millor moment, veient reduït el seu nombre de socis fins a 155 i les llicències expedides a 20. Aquesta disminució de socis podria venir provocada segons el director de l'escola, Manel Salvador, per la forta acollida que ha tingut el pàdel en els últims anys en la localitat ontinyentina.

Les instal·lacions del club, ubicades al Poliesportiu Municipal de la localitat, estan formades per 4 pistes de tennis, una d'elles coberta i sales de musculació i pistes d'atletisme que poden ser utilitzades per tots els socis del club tot i que aquestes no formen part exclusivament del club.



La formació de joves promeses ha estat un dels objectius del Club de Tennis Poliesportiu. És per això, que el gruix d'alumnes de l'escola son joves en les etapes formatives d'entre els 6 i els 15 anys. Tanmateix, també trobem alumnes que formen part de les classes de pre-tennis i una escola de perfeccionament, destinada sobretot als adults interessats, com s'explicarà posteriorment.

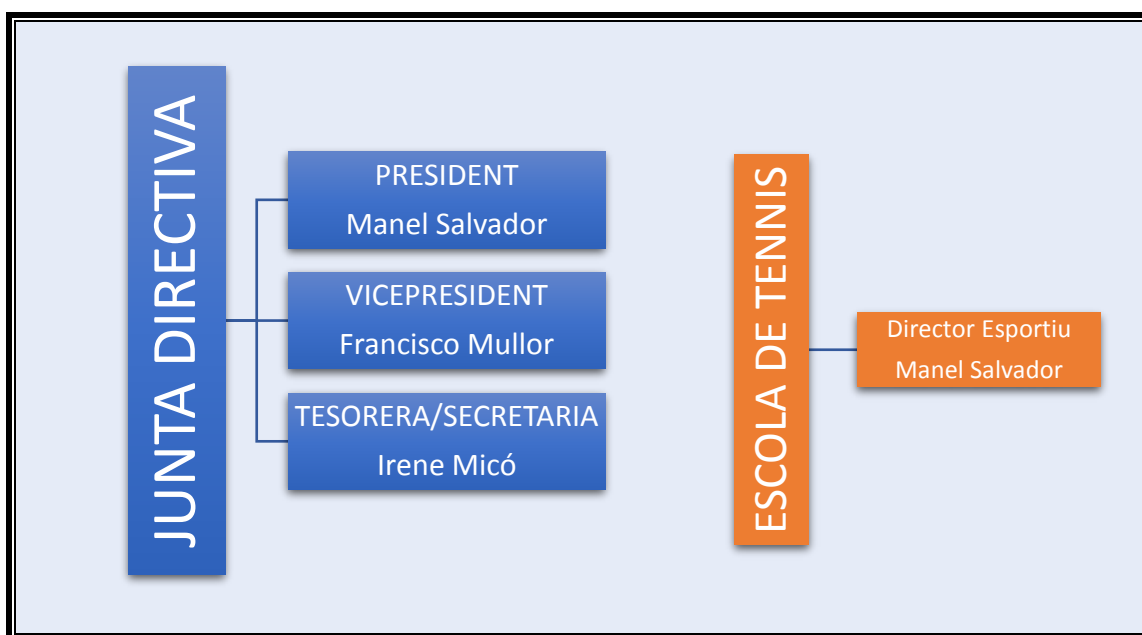
### 2.1.1. JUNTA DIRECTIVA ACTUAL

El club s'organitza amb una estructura simple, en la qual trobem tres càrrecs d'alta responsabilitat, i amb la figura independent a la junta directiva del Director Esportiu, la qual rep molta importància, ja que és la que gestiona l'escola de tennis, principal activitat del club.

Aquesta estructura té la particularitat que el president, és també el director de l'escola de tennis, Manel Salvador. Aquest, ocupa el càrrec de major responsabilitat dins de l'organització i en ell rau la responsabilitat de dirigir el club en la bona direcció.

A continuació, trobem una il·lustració en la que podem encontrar representats gràficament els diferents càrrecs de la junta directiva i el càrrec de director de l'escola, que tot i no formar part de la junta, és de gran importància.

IL·LUSTRACIÓ 2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DEL CLUB DE TENNIS POLIESPORTIU ONTINYENT



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pel President del Club

Més detalladament, les funcions de Manel Salvador al Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu com a president son:

- ✓ Elaborar un programa d'activitats del club anualment com tornejos socials, xarrades formatives i jornades de portes obertes.
- ✓ Convocar i presidir la junta
- ✓ Velar pel correcte funcionament de la vicepresidència i la tresoreria.

A més, com a director de l'escola, les funcions de Manel son les següents:

- ✓ Planificar i organitzar als jugadors per categories.
- ✓ Crear una fulla de ruta comú per a tots els alumnes de l'escola municipal i una altra per als alumnes de Competició.
- ✓ Supervisar el servei ofert per tots els entrenadors.
- ✓ Avaluar a final de temporada els objectius marcats junt amb tot l'equip tècnic per analitzar els fortaleces i les mancances de l'escola
- ✓ Elaborar junt amb la resta d'entrenadors les normes de règim intern que deu seguir tot el personal afiliat al Club.
- ✓ Ajudar en la formació dels entrenadors que menys temps porten a l'escola.
- ✓ Mantenir oberts els canals de comunicació amb tots els entrenadors, per a garantir que la informació arribe d'una forma fluida a tots els membres del staff.

Aquest no és un càrrec corresponent a la junta directiva, però sí que posseeix un alt grau de responsabilitat en l'estructura del club per el gran pes de l'escola en els ingressos del club, entre altres. És per això, que tot i no introduir-lo a la mateixa estructura del club, sí que formarà part de la nostra estructura principal.

En un segon lloc trobem els càrrecs de la vicepresidència i de tresoreria/secretaria. El primer, es ocupat per Francisco Mullor Micó i les funcions d'aquest son:

- ✓ Col·laborar en tot moment amb el president del club en el funcionament del club
- ✓ Conservar i arxivar tota la documentació del club
- ✓ Realitzar les funcions de representació del club en cas de no-assistència del president

El lloc de tresoreria/secretaria és ocupat per Irene Micó Urbano, les funcions de la qual son:

- ✓ Redactar i custodiar les actes de les reunions de la junta directiva
- ✓ Portar a terme la comptabilitat ordinària
- ✓ Fer efectiu el cobrament de quotes, adjudicant els rebuts corresponents
- ✓ Realitzarà tots els tràmits i gestions econòmics del Club, adaptant-se en tot moment al pressupost disponible per a cada exercici.

## 2.2. L'ESCOLA

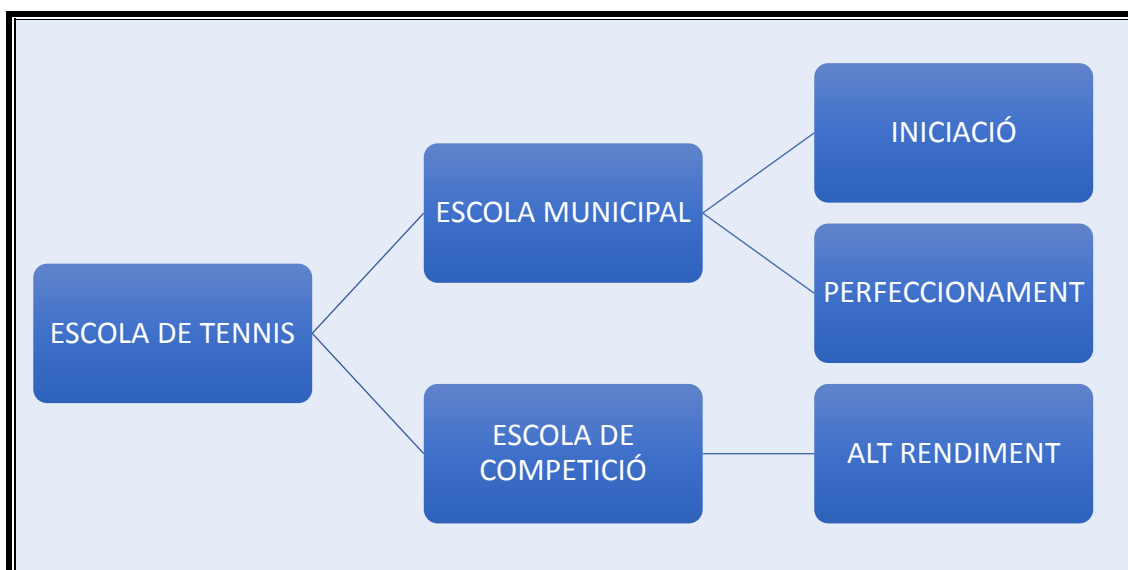
L'escola, com s'ha mencionat anteriorment, és el pilar fonamental sobre el qual es sostén l'estructura del club i cap a la que estan orientades la majoria de les polítiques adoptades pel club. En ella trobem tenistes de totes les edats, però sobretot centrada en els més joves, que son l'aposta fonamental del club per a crear joves promeses.

Pel que als entrenadors respecta, tots es troben qualificats per la RFET i la RPT amb mínim el nivell 2, el necessari per a impartir classes de perfeccionament i jugadors avançats. Aquests, tenen determinats grups assignats amb els quals treballen durant tot l'any esportiu, que té inici l'1 de setembre i dona fi el 30 de juny.

A aquesta escola, es troben també dos grans branques diferenciades segons el tipus d'escola que es desitge contractar. D'una banda l'escola municipal, que no és completament independent, ja que l'ajuntament té col·laboració amb ella , on s'ofereixen uns preus més reduïts, i trobem classes d'iniciació i perfeccionament, i l'escola de competició on es tracta de formar als jugadors, dotant-los d'un major nivell i moltes més hores d'entrenament.

A la següent taula trobem els diferents nivells que són oferits en l'escola de tennis del Club de Tennis amb els seus respectius entrenadors:

IL·LUSTRACIÓ 3. ESTRUCTURA DE L'ESCOLA DE TENNIS DEL CLUB DE TENNIS POLIESPORTIU D'ONTINYENT



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pel president del club

TAULA 1. ENTRENADORS PER CATEGORIES DEL CLUB DE TENNIS POLIESPORTIU D'ONTINYENT

	CATEGORIA	EDAT	ENTRENADOR
ESCOLA MUNICIPAL	PRE-TENNIS	Entre 5 i 7 anys	Alex Celada
	BENJAMÍ	8 i 9 anys	Alex Celada
	ALEVÍ	10 i 11 anys	Sergio Borredà
	INFANTIL	12 i 13 anys	Pablo Bataller
	CADET	14 i 15 anys	Juan Maestre
	JUNIOR	Entre 16 i 18 anys	Raul Molina
	ADULTS	A partir de 19 anys	Raul Molina
	ESCOLA DE COMPETICIÓ	BENJAMÍ	8 i 9 anys
ALEVÍ		10 i 11 anys	Hugo Tormo
INFANTIL		12 i 13 anys	Xavi Molina
CADET		14 i 15 anys	Xavi Molina
JUNIOR		Entre 16 i 18 anys	Manel Salvador

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada pel president del club.

### 2.2.1. ESCOLA MUNICIPAL

L'escola municipal, és la que posseeix el gruix dels alumnes de l'escola. Posseeix 115 alumnes del total de 145 que reben classes de tennis a les instal·lacions del Club. Aquesta escola es caracteritza per una oferta molt ampla en àmbits d'edat. Engloba alumnes des de 5 anys fins a adults amb una freqüència d'entrenament que no supera els dos dies per setmana.

L'escola municipal, destaca per comptar amb molts grups d'iniciació, tractant de fomentar els valors de l'esforç, l'afer de superació, el respecte cap a les persones i la diversió; i també de perfeccionament, orientat als adolescents i sobretot a persones adultes. Aquestes classes, en contraposició amb l'escola de competició, busquen l'entreteniment, i el foment de la integració de tots els jugadors en el entorn social.

## 2.2.2. ESCOLA DE COMPETICIÓ

La segon vessant de l'escola del Club de Tennis Poliesportiu, la trobem en l'escola de competició. Tot i estar formada per una minoria de 40 alumnes, és la que serà objecte d'estudi en aquest Treball de Final de Grau, és la vessant en la que es concentren tots els alumnes amb llicència federativa.

L'escola de Competició destaca per enfocar els seus alumnes a la disputa de tornejos de nivell local, comarcal, autonòmic i en última instància nacional i per tant, els mètodes d'entrenament emprats pels entrenadors i la forma de treballar amb els jugadors, dista en gran mesura de l'escola municipal.

En aquesta, la freqüència dels entrenaments pot arribar a ser de 5-6 dies per setmana, disminuint-se les setmanes que els alumnes disputen alguna competició, i aquesta combina l'activitat tenística amb la preparació física i psicològica de tots els alumnes. Tot i que els valors de l'escola es mantenen també en l'escola de competició, aquesta es tracta d'una escola molt més exigent, tractant de formar joves promeses i d'enfocar-los cap al món de la competició.

## 2.3. SERVEIS ADDICIONALS A L'ESCOLA DE COMPETICIÓ

A l'escola de Competició, a banda de l'activitat tenística, cobren importància la preparació física i psicològica. El club, buscant posicionar-se com una de les escoles referència, ofereix per als alumnes de Competició, i voluntàriament per als alumnes de l'escola municipal aquests serveis.

Xavi Perigüell graduat en CAFD i José Luís Gandia graduat en Psicologia i especialitzat en Psicologia esportiva, treballen a setmanalment amb els alumnes de l'escola, tractant de donar-li tanta importància a l'aspecte físic i psicològic com al tenístic.

Un altre dels serveis oferits al club és l'ensenyança del tennis adaptat. L'escola disposa de professionals i mitjans suficients per a oferir classes a persones amb diversitat funcional, procedents del projecte Trèvol de la localitat ontinyentina.

També, durant els mesos d'estiu, l'activitat es multiplica al Club. D'una banda, els alumnes més menuts poden gaudir de l'escola d'estiu durant tot el mes de juliol. Aquesta consta de 4 hores d'activitat combinades en Tennis, Pàdel, Natació i Anglès i en ella es tracta de fomentar el tennis, mostrant-lo com un esport divertit per als més menuts. D'altra banda, destaca també el Campus de Competició, que es tracta d'una ampliació de l'escola de competició portada a terme durant els mesos d'hivern, però amb una freqüència major d'entrenament, i amb un major nombre d'hores. Aquest campus està enfocat per a disputar els tornejos durant els mesos d'estiu, que és on es concentra la major activitat de competició en aquest esport.

Per últim, el club està tractant també de donar l'opció als seus alumnes d'introduir-se en la pràctica del pàdel, ja que al poliesportiu també disposen de dos pistes on poder desenvolupar les classes. Per el moment, es tracta d'una escola d'iniciació amb la que es compta amb al voltant de 15 alumnes.

*IL·LUSTRACIÓ 4. CLASSES AMB ALUMNES DEL TALLER OCUPACIONAL D'ONTINYENT*



*Font: Relevo paralímpico (201*



## CAPÍTOL III: MOTIVACIÓ DEL CLIENT

### 3.1. LA MOTIVACIÓ

Les especulacions sobre la motivació, es remunten almenys fins el període de la filosofia clàssica. Però, l'estudi empíric com a forma habitual d'apropament científic als fenòmens motivadors és molt recent, tenint sempre en compte la completa inexistència en aquest àmbit d'una investigació sistemàtica i continuada fins superats els anys 60. (Palmero, s.f.)

Actualment la motivació és un terme genèric, que no compta amb una definició única i ens permet realitzar les nostres pròpies interpretacions del terme. La motivació seria un estat desitjable tant per a u mateix com per als demés, ja que és el factor que orienta i condueix allò que la persona realitza i cap a l'objectiu que es dirigeix. Per tant, està relacionada amb una variada sèrie d'impulsos, desitjos, necessitats, anhels i forces similars. (Soriano, 2001). En consonància i d'acord amb Santrock (2002), la motivació és "el conjunt de raons per les que les persones es comporten de les formes en les que ho fan. El comportament motivat es vigorós, dirigit i sostingut". (Pereira, 2009)

A més, per a Ajello (2003) la motivació deu ser entesa com la trama que sosté el desenvolupament d'aquelles activitats que son significatives per a la persona i en les que està prenent part. En el pla educatiu, la motivació deu ser considerada com la disposició positiva per a aprendre i continuar fer-ho d'una forma autònoma. (Pereira, 2009). Enfocat a aquest TFG, trobem grans similituds entre la motivació en el pla educatiu i en el pla tenístic amb l'escola de la qual estan rebent l'ensenyament. Tenint en compte les cites anteriors, el jugador ideal en termes teòrics de motivació seria aquell que té disposició positiva per a aprendre i sobretot per continuar fent-ho més enllà de les classes de tennis. Aquell que pren part activa en l'activitat que realitza, i al que la motivació sosté el seu desenvolupament.

Trechera (2005), explica que etimològicament, el terme motivació procedeix el llatí i més concretament del terme *mous*, que es relaciona amb allò que mobilitza a la persona per a executar una activitat. D'aquesta manera, es pot definir la motivació com el procés per



el qual el subjecte es planteja un objectiu, utilitza els recursos adequats i manté una determinada conducta, amb el propòsit de aconseguir alguna meta. (Pereira, 2009)

Per últim, Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004), entenen la motivació com el procés que explica l'inici, la direcció, la intensitat i la perseverança de la conducta generalment encaminada a assolir una meta. (Pereira, 2009). De nou, aplicat al TFG en qüestió, l'objectiu seria motivar als jugadors en la pràctica del tennis, però més concretament amb l'escola i amb el servei ofert. S'ha de promoure per l'estima per l'esport, però que aquesta estima siga percebuda juntament amb l'escola del club de tennis i pàdel poliesportiu d'Ontinyent.

Per a aconseguir l'objectiu de tenir motivat al jugador, en termes de serveis, el que hem de tenir motivat és el client. La motivació del client amb servei que rep, sabent la importància de la motivació en la presa de decisions d'una persona, pot ser clau per a que el client decidisca entrenar a l'escola estudiada o a la competència.

En definitiva, la motivació és allò que pot fer que un individu prenga una determinada decisió o una altra. I per tant l'estudi de la motivació i la seua influència en els clients de l'empresa estudiada, no és altra cosa que l'intent d'entendre, des del punt de vista de la psicologia, quines son les necessitats, desitjos i activitats que fan que el client decidisca contractar el servei ofertat per l'empresa o el de la competència.

## 3.2. TIPOLOGIA DE MOTIVACIÓ

L'estudi de la motivació pot portar-nos a classificar-la segons diferents criteris. En aquest apartat es consideren algunes classificacions bàsiques:

### 3.2.1. MOTIVACIÓ INTRÍNSECA I EXTRÍNSECA

Encara que podem trobar moltes teories sobre que és el que ens motiva, allò més cert és que les persones estem motivades per factors tant interns com externs. La nostra personalitat, l'autoconcepte i el tipus de tasca solen determinar si la motivació ve provocada per factors interns o externs.

- ✓ **La motivació intrínseca:** És aquella que té el seu origen dins de l'individu i està dirigida per les necessitats d'exploració, experimentació, curiositat i manipulació, les quals es consideren conductes motivadores en si mateixes. És a dir, aquest tipus de motivació és amb el qual l'individu es predisposa a esforçar-se per aproximar-se a la consecució d'un determinat objectiu.

El subjecte realitza una determinada acció, que li proporciona benestar, sentir-se autònom i competent, amb l'absència de qualsevol contingència externa aparent i per tant, la realització d'una determinada acció produeix una motivació intrínseca.

Entre els exemples de motivació intrínseca podríem trobar el repte de la superació personal en l'esport, realitzar algun hobby o realitzar actes altruistes com per exemple voluntariats. (Moll, 2013)

- ✓ **La motivació extrínseca:** Es pot definir com totes eixes accions que es realitzen amb la finalitat d'obtenir algun tipus de recompensa externa. Aquesta recompensa pot tractar-se d'algun element físic, monetari o un reforç psicològic. És a dir, el factor motivador no és una conseqüència natural de la tasca realitzada.

Aquest tipus de motivació es moguda per uns incentius o reforços, tant positius com negatius, però aquests son externs i s'entren fora del control de la persona. Per tant, es concep com motivació extrínseca tots els tipus de premis o recompenses que obtenim amb la realització d'una determinada tasca.

L'exemple per excel·lència de motivació extrínseca és el salari que rep una persona. Però a més, podem trobar recompenses o premis que els pares entreguen als seus fills a canvi que tinguen un bon rendiment acadèmic o reconeixements que pot rebre una persona a l'hora de finalitzar una tasca exitosa. (Salvador, 2014)

Les diferències entre aquests dos tipus de motivació les defineix Reeve (2001) de la següent forma: "Amb la conducta motivada intrínsecament la motivació emana de les necessitats internes i la satisfacció espontània que l'activitat proporciona; però amb la conducta motivada extrínsecament la motivació sorgeix d'incentius i conseqüències que es fan contingents al comportament observat. (Reeve, 2010)

Tanmateix, en la majoria de casos en que la motivació és exclusivament extrínseca, s'acaba produint una disminució del rendiment, independentment de l'àmbit al que es faja referència. Pel que es pot afirmar que la motivació extrínseca no és una bona companya de viatge dels projectes a llarg termini.

Les recompenses externes poden apartar a la persona de la motivació que realment importa: la motivació intrínseca. Està comprovat que quan una persona comença una activitat motivada per alguna motivació intrínseca, però amb el temps se li afegeixen motivacions extrínseques com recompenses monetàries, l'activitat acaba sent percebuda com una obligació i no es disfruta de la mateixa manera.

No obstant això, tota motivació extrínseca no es danyina, ja que és positiu rebre algun tipus de reconeixement per la tasca ben realitzada, però aquests no deuen apoderar-se de l'objectiu real, que deu ser una motivació intrínseca. (Pereira, 2009)

### 3.2.2. MOTIVACIÓ POSITIVA I NEGATIVA

La conducta motivadora pot estar orientada a aconseguir determinat objectiu o en canvi, pot estar dirigida a evitar alguna conseqüència desagradable. Aquestes dos conductes ens marquen una nova classificació de la motivació:

- ✓ Motivació positiva: Es refereix al procés pel qual un individu inicia o manté adherit una conducta, gràcies a l'obtenció d'una recompensa positiva, interna o externa. Un exemple seria l'obtenció d'un premi per ser el campió d'una determinada prova.
- ✓ Motivació negativa: fa referència al procés mitjançant el qual una persona inicia o es manté adherida a una conducta per evitar que es tinguen conseqüències negatives, que poden ser internes com la frustració o externes com per exemple la humiliació.

Les modernes concepcions, no consideren recomanable la utilització de la motivació negativa com poden ser les amenaces o les pors. En general, el que proposen és completament el contrari, deixant els càstigs i similars com un últim recurs per a enfrontar-se a conductes no desitjades. A més, el càstig pot sortir efecte en el curt termini, al igual que la motivació extrínseca explicada anteriorment, però en el llarg termini pot provocar una recurrència de les conductes i reaccions no desitjades, o agressives a més d'una escassetat de creativitat, pànic al càstig i absentisme de la tasca realitzada prèviament. (Hellriegel, Solum, Woodman, 1999)

### 3.2.3. MOTIVACIÓ CENTRADA EN L'EGO

L'afer de superar a una altra persona perquè s'esdevé com un possible rival, pot servir de motivació per a determinades persones. Aquesta, ens facilita el tipus de motivació centrada en l'ego i s'alimenta de la comparació. Una persona amb molta motivació d'aquest tipus es motiva comparant-se amb les altres persones i tractant de desmarcar-se. Es pròpia dels esportistes però també es sol donar en situacions quotidianes, acadèmiques o laborals. (García-Allen, 2016)

### 3.2.4. MOTIVACIÓ CENTRADA EN LA TASCA

De vegades, la motivació és més simple del que pensem tenir. Una motivació basada en la millora de la tasca que s'està realitzant és aquella que ens fa seguir amb la realització de l'activitat. La motivació centrada en la tasca es relaciona amb les impressions al voltant d'una activitat. Una persona pot veure's molt motivada quan les accions que realitza surten bé. En els casos dels esportistes, un jugador de tennis pot resultar motivat tan sols en percebre que està entenent els mecanismes necessaris per a colpejar correctament a la pilota. (García-Allen, 2016)

### 3.2.5. MOTIVACIÓ HOMEOSTÀTICA

Explicant la conducta humana a través de les satisfaccions de les necessitats més primàries és on encontrem el següent tipus de motivació en el que el cos tracta de donar respostes a les seues necessitats més instintives com la fam o la sed. Per exemple, una persona pot realitzar un canvi dràstic de comportament, mitjançant el seu canvi d'actitud perquè el desig de menjar després d'estar famolenc durant unes hores s'ha complit. (García-Allen, 2016)

### 3.2.6. MOTIVACIÓ EMOCIONAL

Les emocions estan fortament lligades a la motivació. N'és un exemple la motivació emocional que és d'aquells tipus de motivacions més complexos. Una conducta pot ser motivada per certs traumes, trastorns mentals, necessitat de proximitat, etc. Es tractaria per exemple, de satisfer les necessitats amoroses o d'amistat pròpies de sers socials que som. (García-Allen, 2016)

En l'àmbit dels esports, trobem dos tipus principals de motivacions. Serien els següents segons Lozano Casero (2005):

### 3.2.7. MOTIVACIÓ BÀSICA I QUOTIDIANA

La motivació en particular dels esportistes, conté arestes que no s'estudien fora de l'àmbit esportiu. És el cas de la motivació bàsica i la motivació quotidiana.

- ✓ Motivació bàsica: Es molt similar a la motivació amb la tasca. És el terme que s'emptra per a determinar el compromís que té un esportista amb la seua tasca i porta amb ella un interès especial i unes ànsies de superació constants.
- ✓ Motivació quotidiana: Aquesta implica la sensació de satisfacció de l'esportista per l'entrenament en si mateix. Es a dir, es sent realitzat amb el propi desenvolupament de l'activitat. Aquesta s'associa més al seu rendiment del dia a dia, per la diversió que li produeix l'activitat o l'entorn en el que la desenvolupa.

Aquests dos tipus de motivació son vitals per a un esportista i comunament solen donar-se unides. (Silvan, s.f.) En el cas del club estudiat, serà vital fer arribar als seus alumnes aquests dos tipus de motivació, sobretot la segona, que és la que depèn en major mesura del club en que s'exercita l'alumne.

### 3.3. EL PROCÉS MOTIVADOR

El procés motivador pot descriure's com un procés de naturalesa homeostàtica, tendent a restaurar un equilibri intern pertorbat per diferents estímuls. La motivació naix quan un individu té alguna carència que desitja omplir o té algun desequilibri que desitja corregir. És ací on es crea una necessitat, i per tant, on naix la motivació. Aquesta necessitat, crea un clima de tensió que indueix a l'individu a fixar-se uns objectius o metes que farien que disminuïra la tensió. Així per tant, l'individu realitzarà determinades accions, com ell considere convenient per tractar d'apropar-se a l'objectiu prèviament establert que el farà retornar a la satisfacció i equilibri inicial.

Tanmateix, el procés en molts casos pot veure's frustrat per l'aparició d'algun tipus de barrera. Si aquest esdeveniment té lloc, la necessitat de l'individu quedaria insatisfeta, podent-se renovar eixa necessitat o no. Si aquest fenomen d'insatisfacció es reitera en el temps, pot arribar a provocar símptomes d'insatisfacció i frustracions i aquestes poden conduir al desenvolupament de comportaments il·lògics o a activitats compensatòries com a mitjà de buscar indirectament satisfaccions. (Cougil, 2011)

Segons Mary (2006) si enfoquem la motivació com un procés per a satisfer necessitats, sorgeix el que es denomina cicle motivador, les etapes del qual son les següents:

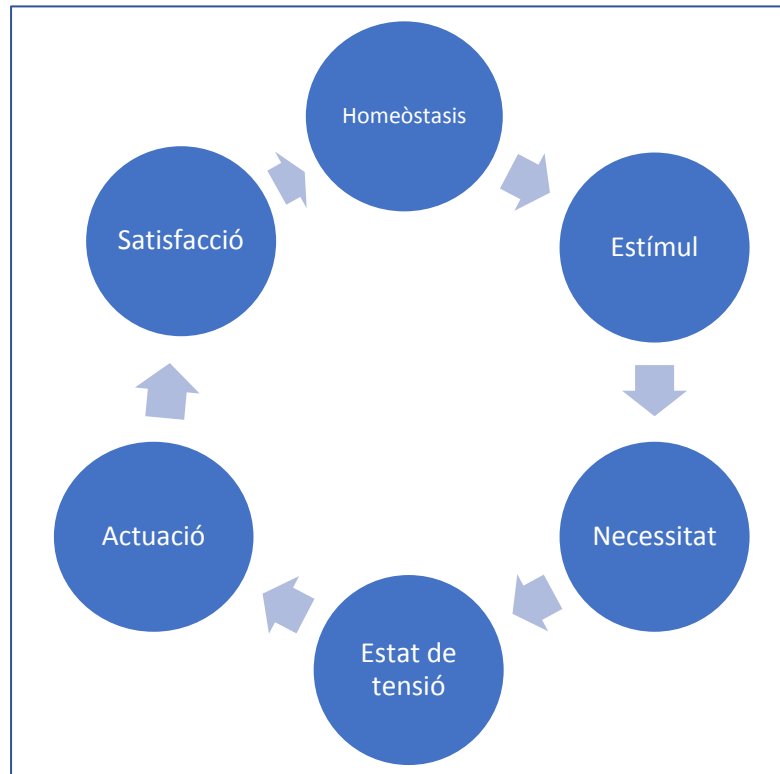
1. Homeòstasis: Seria l'estat inicial en el que l'individu es troba en equilibri
2. Estímul: L'individu percep un estímul i genera una necessitat que buscarà satisfer
3. Necessitat: Aquesta necessitat encara insatisfeta, provoca un estat de tensió
4. Estat de tensió: La tensió du a comportar-se d'una determinada forma per a tractar de satisfer la necessitat encara no resolta
5. Comportament: Aquest seria el moment en el que es tracta de satisfer la necessitat activament i complir l'objectiu prèviament establert.
6. Satisfacció o insatisfacció: Si es satisfà la necessitat retorna l'individu a un estat d'equilibri inicial fins que es torne a presentar un altre estímul. La satisfacció ve donada bàsicament per una alliberació de tensió.

En canvi, una situació de insatisfacció, com s'ha explicat prèviament provocaria a llarg termini frustracions i desenvolupament de comportaments il·lògics com ansietats, nerviosisme, apatia o desinterès.

A continuació es tracta de representar gràficament el que és el cicle motivador, tenint en compte els dos possibles escenaris: que la necessitat es satisfaga o pel contrari, que quede insatisfeta.

Quan la necessitat queda satisfeta, el procés és cíclic i l'individu torna a l'estat inicial o homeòstasis.

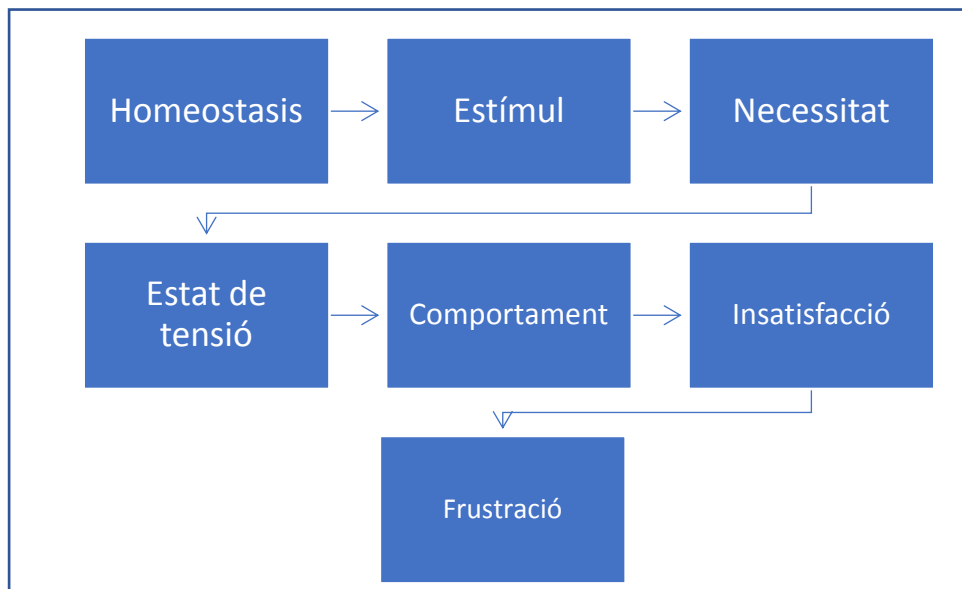
IL·LUSTRACIÓ 5. CICLE MOTIVADOR AMB NECESSITATS SATISFETES



Font: Elaboració pròpia a partir de Cougil (2011)

En canvi, si no es satisfà la necessitat, el procés no és complet i no torna a l'estat inicial, si no que es produeix una frustració en l'individu

IL·LUSTRACIÓ 6. CICLE MOTIVADOR AMB NECESSITATS INSATISFETES



Font: Elaboració pròpia a partir de Cougil (2011)

## 3.4. TEORIES GENERALS SOBRE ELS COMPORTAMENTS DELS CONSUMIDORS

La motivació dels consumidors és un estat intern que impulsa a les persones a identificar i comprar productes o serveis que satisfacen les seues necessitats o desitjos conscients i inconscients. La satisfacció de les necessitats pot motivar als individus a repetir la compra o en el cas contrari, buscar altres béns o serveis que cobrisquen millor les seues necessitats.

La teoria del consumidor analitza el comportament d'aquests i determina mitjançant un paradigma de la microeconomia quines variables son determinants i quines no en la compra o contractació de determinats serveis. Esta corrent, impulsada per autors com Menger, Jevons i Walras o Alfred Marshall, és de vital importància en l'economia i gestió empresarial perquè a partir d'ella podem observar com es produeix el comportament del consumidor. És a dir, sobre quines bases decideix l'individu d'entre tots els béns i serveis que té a la seua disposició i encontra l'equilibri perfecte amb la satisfacció de les seues necessitats.

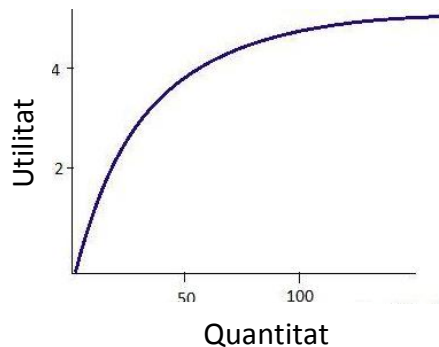
El pressupost és clau en la satisfacció d'aquestes necessitats. És per això que els individus tracten d'ajustar-se màximament al pressupost del que disposen per tal d'assolir el seu màxim de benestar. És per això que organitzen la riquesa per a adquirir un conjunt de béns o serveis que els reporten un major grau de satisfacció.

En el comportament dels consumidors, existeixen diversos conceptes que ens poden ajudar a conèixer la seua forma d'actuar i a través de les quals es podrà millorar el producte o servei ofert. Aquests conceptes estan compresos en la Teoria del Consumidor i son els següents: (Escuela Europea de Management, 2013):

- ✓ **Preferències i restriccions:** En aquest sentit, les preferències serien els productes o serveis que formarien part d'una hipotètica cistella perfecta o maximitzada per al consumidor i les restriccions fan al·lusió al pressupost de la persona, que estarà limitat i no podrà satisfer les seues necessitats infinites.
- ✓ **Funció de utilitat:** Aquesta consisteix en assignar un valor numèric a cada cistella de bens o serveis amb les preferències del consumidor, de manera que recopilarem informació sobre les seues preferències. Aquest concepte el que mesura és la quantitat de satisfacció aportada per un nou bé o servei en la consecució de les necessitats de l'individu, de manera que és lògic pensar que a mesura que augmenta el consum d'un determinat bé, disminuirà la seua utilitat.

Gràficament, la funció de utilitat seria:

IL·LUSTRACIÓ 7. REPRESENTACIÓ GRÀFICA DE LA FUNCIÓ DE UTILITAT



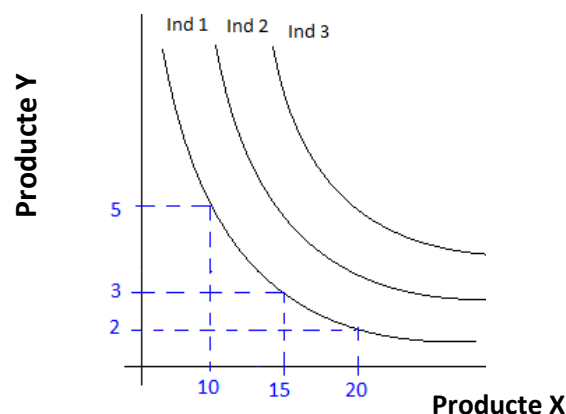
Font: Elaboració pròpia a partir de (Escuela Europea de Management, 2013)

- ✓ Corba d'indiferència: Aquest element del comportament del consumidor mostra les diferents combinacions de productes que aporten un mateix nivell d'utilitat. És a dir, les combinacions que ens col·loquen en una mateixa situació d'indiferència. Així si un individu redueix en una determinada quantitat el consum de X, tindrà que augmentar la de Y per a mantenir el nivell d'utilitat.

Com és d'esperar, quant major siga la quantitat de béns o serveis, major serà la satisfacció en l'individu. Però també hi ha que comptar amb una restricció pressupostaria determinada, de manera que l'individu tractarà de maximitzar els recursos monetaris existents, buscant productes alternatius canviant de cistella o sacrificant uns productes en benefici d'altres

Cada individu posseeix una determinada corba d'indiferència en funció de les seues necessitats, de manera que una mateixa quantitat de determinats bens o serveis no garanteix la satisfacció de tots els individus. Gràficament les corbes d'indiferència son representades de la següent forma:

IL·LUSTRACIÓ 8. CORBA D'INFERÈNCIA PER A DIFERENTS INDIVIDUS



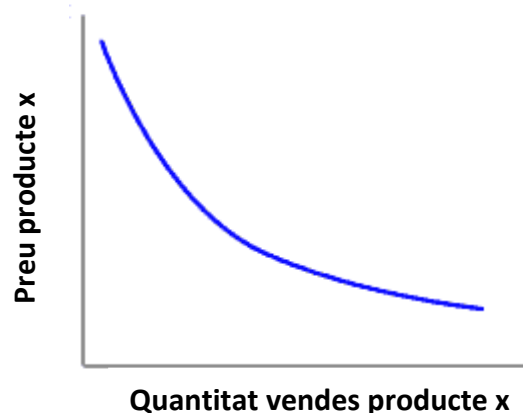
Font: Elaboració pròpia a partir de (Escuela Europea de Management, 2013)



- ✓ Corba de demanda : Com a conseqüència d'estudiar les corbes d'indiferència es pot obtenir la corba de demanda, en la que s'aprecien les quantitats de cada bé o servei en relació amb el preu màxim que el subjecte està disposat a pagar per cadascun d'ells.

Amb aquesta teoria, l'empresa podrà obtenir informació molt útil per a la fixació de tarifes i PVP per part de les empreses, així com el disseny d'estratègies competitives per a tractar d'atraure als consumidors.

IL·LUSTRACIÓ 9. CORBA DE DEMANDA PER A UN DETERMINAT PRODUCTE



Font: Elaboració pròpia a partir de (Escuela Europea de Mangement 2013)

Aquests conceptes són bàsics per a poder posteriorment entendre les diversificacions que tenen lloc a partir de la teoria central del comportament dels consumidors. Més concretament són 5 les ramificacions que pren la teoria, explicades cadascuna per un pensador important.

### 3.4.1. TEORIA ECONÒMICA-MARSHALL

La teoria econòmica postulada per J. Marshall es basa en l'exposició del coneixement i el poder que té el consumidor per a satisfer les seues necessitats. Les seues decisions de compra i comportament de consum estan orientades cap a la satisfacció màxima de la seua utilitat, tenint en compte també el preu que es paga per ell, que serien les restriccions. És a dir, el consumidor tractarà de maximitzar la relació cost-benefici.

Alfred Marshall dividia aquesta teoria en dues parts:

- ✓ Anàlisi Microeconòmic, que tracta el comportament individual dels consumidors i productes amb la finalitat d'entendre el funcionament general del sistema econòmic.

- ✓ Anàlisi Macroeconòmic, que estudia l'activitat econòmica en quant a la seua magnitud global dirigida a determinar les condicions generals de creixement i d'equilibri de la economia en el seu conjunt.

Es tracta d'una teoria normativa sobre l'elecció racional sobre els següents postulats:

- ✓ El consumidor té un coneixement complet de les seues necessitats i dels mitjans disponibles per a satisfer-les
- ✓ El comportament de compra del consumidor està orientat cap a la maximització de la utilitat.
- ✓ El comportament del consumidor és un comportament d'elecció racional
- ✓ L'elecció del consumidor es independent del medi i l'entorn en el que es realitza
- ✓ El consumidor obté la satisfacció del producte en si mateix i no dels atributs que aquest posseeix.

### 3.4.2. TEORIA PSICOLÒGICA-SOCIAL- VEBLEN

Aquesta teoria té un enfocament psicològic i social, entenent que el comportament dels individus no està sols determinat per un aspecte econòmic (restriccions), si no també per variables psicològiques com la personalitat, necessitats o desitjos entre altres (utilitat proporcionada).

Veblen va considerar que l'ésser humà és un animal adaptat a les normes de la seua cultura, de manera que els seus desitjos i la seua forma d'actuar tindran el seu origen en l'entorn social en el que es mou o més concretament en l'afilament a un determinat grup o en l'aspiració a formar part d'ell

Tenint açò en compte, Veblen considera que moltes de les compres son fetes o motivades per la recerca del prestigi. Assegura que el consum ostentós sols és realitzat per persones d'un nivell socioeconòmic alt i que aquest tipus de consum és una meta que altres tractaven d'imitar.

Com s'ha vist, el pensador el sociòleg i economista nord-americà posava èmfasi en les influències socials per a determinar la conducta i classificava en diferents nivells la influència que es podia rebre (Barrera, 2013):

- ✓ La cultura: Aquesta és definida com el conjunt de símbols i artificis creats pel ser humà que passen d'una generació a una altra com a determinants i reguladors del comportament. Influeix en l'individu assimilant hàbits i fent creure cegament en els seus conceptes
- ✓ La subcultura: Sorgeix quan la cultura es desenvolupa, i tendeix a fer-se més heterogènia. Influeixen els distints tipus de religions existents, en les diverses formes de pensar dins d'un mateix sistema, etc.

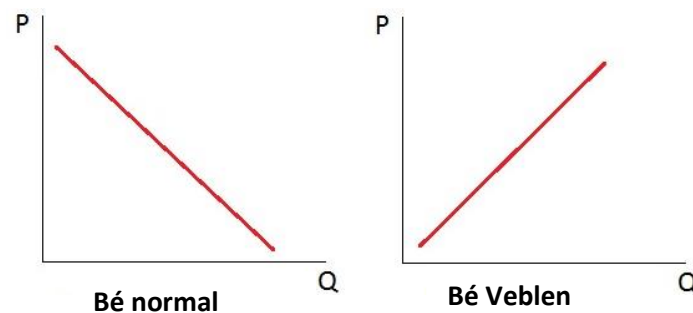
- ✓ **Classes socials:** Es una variant sociocultural molt important en les percepcions i comportament de l'individu. Influeix quan una persona adopta paulatinament pautes de comportament més reconegudes d'una classe determinada.
- ✓ **Grups de referència:** Son tots eixos grups, els quals l'individu desitja pertànyer ja que es sent identificat amb ells. Influeix en gran mesura sobre el comportament de l'individu quan aquest veu la forma d'entrar a formar part d'aquest determinat grup, ja que tracta d'imitar als que son els seus referents
- ✓ **Grups de convivència:** Son tots els grups on es desenvolupen les persones. Influeix en el ser humà ja que és el que més a prop el toca, amb el que conviu el seu dia a dia. Sobre aquests grups s'adopten comportaments que es consideren oportuns i es rebutgen aquells que no son idonis segons els nostres grups de referència, classe social, cultura o subcultura. Aquest grup, pot ser l'inici del canvi d'una persona respecte a la resta de variables.
- ✓ **La família:** Aquest és el nivell d'influència més bàsic sobre el qual s'adopten conceptes com l'actitud mental cap a la religió, la política, l'estalvi o les relacions humanes

L'individu serà finalment el que adopte o no, totes les idees de la seua àrea d'influència. Encara que dos individus es someten a la mateixa influència, aquests demostraran diferències positives o negatives d'acord amb les experiències i l'estructura mental de cada persona. Això ho marca la responsabilitat de cadascú.

Tenint en compte totes les influències socials que Veblen indica que existeixen per als individus, aquest posa de manifest que hi ha certs consums que es converteixen en signes d'admiració social. Aquest consums no estan relacionats amb la satisfacció necessària bàsica, sinó amb el simbolisme que desprèn en termes d'admiració social un determinat producte. Per aquest motiu, per tal de comercialitzar un determinat producte, en molts casos hi ha que anar més enllà que satisfer les necessitats bàsiques dels individus i dotar de significat social al producte en qüestió.

En termes microeconòmics, la llei de la oferta i la demanda sosté que un augment de la variable preu, produirà una variació en la corba de demanda de pendent negativa. No obstant això, encontrem excepcions a la llei tradicional i una d'elles és l'efecte Veblen. Un bé Veblen és aquell que posseeix una corba de demanda positiva. I això en termes reals implicaria que una pujada de preu d'un bé Veblen, portaria amb ell una pujada de la demanda. (Barrera, 2013)

IL·LUSTRACIÓ 10. GRÀFICA BÉ NORMAL I GRÀFICA DEL BÉ VEBLEN



Font: Elaboració pròpia a partir de (Barrera, 2013)

Aquesta llei Veblen només es portarà a terme en productes de luxe com Rolex, un vi de primera qualitat o un automòbil Rolls-Royce. En aquestes casos, una disminució del preu serà percebuda com una baixada d'estatus del producte. El que verdaderament mou a aquest tipus de clients no és el preu, sinó el prestigi i l'exclusivitat que eixe bé siga només assequible per a un segment de la població molt concret.

### 3.4.3. TEORIA DE LA JERARQUIA DE LES NECESSITATS-MASLOW

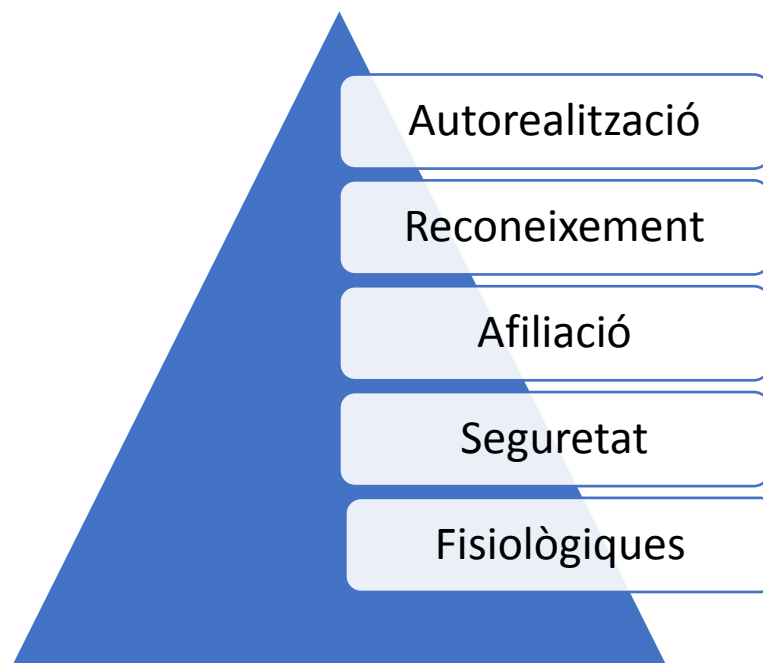
Abraham Maslow (1808-1970), fou un psicòleg nord-americà responsable de la creació de la Teoria de la Personalitat, en la que va incloure necessitats humanes, hui coneguda com la Piràmide de Maslow. A dia de hui, Maslow pot ser considerat com el pare de la psicologia humanista. El seu treball va estar enfocat en demostrar que les persones tenim l'impuls innat per aconseguir la nostra autorealització, i que aquesta tractem de materialitzar-la a través de conductes tendents a la satisfacció de la necessitat. Aquestes necessitats, a la seua volta estan jerarquitzades en funció de la seua importància, que és el que va donar lloc a la coneguda Piràmide de Maslow.

Aquesta piràmide, és representativa de les necessitats humanes, i proposa la teoria de que els impulsos que originen el comportament del ser humà persegueixen objectius jerarquitzats d'acord amb les fases de necessitat, dividides en cinc nivells, que són (Martín, 2017):

- ✓ **Necessitats fisiològiques:** Estan directament relacionades amb la nostra condició humana. Aquest nivell és el considerat primari, representa la base de la piràmide i està conformat com ja s'ha esmentat per les necessitats fisiològiques, és a dir, necessitats tan bàsiques com respirar, beure aigua, dormir, menjar o buscar refugi. Segons Maslow, l'ésser humà només tractarà de satisfer necessitats de nivells més elevats en cas d'haver satisfet considerablement el nivell bàsic de necessitats.

- ✓ **Necessitats de seguretat:** Son aquelles que es troben relacionades amb la necessitat de protecció i la sensació d'estar segur. Conformen el segon nivell de la piràmide, en el que trobem necessitats vitals però de segon pla com estabilitat, treball, seguretat física, ingressos suficients per a assegurar el benestar familiar i la salut.
- ✓ **Necessitats d'afiliació:** En aquest tercer nivell es representen ja necessitats menys bàsiques, i de nou, sols concebibles en cas d'haver satisfet els dos nivells anteriors de necessitats primàries. Les necessitats d'afiliació inclouen l'amor, l'afecte i la pertinença a un determinat grup social o comunitat. S'entenen vinculades amb el desig d'allunyar-se de la solitud i viure en grups que brindin protecció i benestar.
- ✓ **Necessitats de reconeixement:** Una vegada coberts els tres primers nivells de necessitats, comencen a sorgir necessitats més avançades com les de reconeixement, les quals estan relacionades amb l'amor propi, l'autoestima i l'autoconvenciment. Aquestes solen ser satisfetes a través d'activitats que originen reconeixement social per utilitat, producció o prestigi.
- ✓ **Necessitats d'autorealització:** Ubicades en la cúspide de la piràmide, naixen en última instància a la vegada que han sigut satisfets tots els nivells anteriors de necessitats situats per davall. Aquestes necessitats inclouen la recerca del sentit de la vida, del desenvolupament espiritual, la moralitat i l'ajuda desinteressada cap als demés.

IL·LUSTRACIÓ 11. PIRÀMIDE DE LES NECESSITATS DE MASLOW.



Font: Elaboració pròpia a partir de (Martín, 2017)

Aquesta piràmide es pot aplicar d'una manera més concreta al comerç, analitzant quines son les necessitats dels consumidors per a un determinat comerç. En aquest sentit, a partir de l'aplicació de la teoria, els experts en publicitat es pregunten per què una

persona compra un determinat producte. Per a això, i en funció dels nivells proposats per Maslow, classifiquen els productes de la següent forma per a tractar de saber quines son les necessitats que es desitgen satisfer d'un determinat individu:

- ✓ Productes basats en la funcionalitat
- ✓ Productes que funcionen d'una manera altament sofisticada
- ✓ Productes diferenciats pel disseny
- ✓ Productes diferenciats pel marketing aplicat a la seua venda.

És en aquest sentit on les empreses poden satisfer diferents nivells de necessitats, ubicant el seu producte en qualsevol d'estes classes. Així, un producte que sols és funcional estaria satisfent les necessitats més bàsiques, com seria el cas d'un medicament genèric. En canvi, un producte amb més rangs, més sofisticat, seria aquell que, a més de ser diferenciat per la seua funcionalitat, sofisticació i disseny, és presentat al mercat a través de tècniques de mercadeig planificades. L'exemple més clar seria qualsevol dels dispositius d'Apple.

Per tant, entenent la piràmide de Maslow, les empreses poden adaptar les seues estratègies publicitàries per a crear en el consumidor, la convicció de que una de les seues necessitats serà satisfeta amb l'adquisició d'un producte determinat. Això s'aconsegueix a través de la identificació i categorització de les necessitats de grups de clients cap als que estan dirigides les estratègies de mercadeig.

L'empresa aconsegueix així identificar les necessitats satisfetes per els seus grups de clients i detecta quan es van creant nous nivells de necessitats. L'empresa a través de la publicitat, va mostrant noves formes de satisfer-les amb la compra dels seus productes.

Tornant a l'exemple utilitzat anteriorment, una empresa de medicaments oferirà i tractarà de fer veure als clients que pot satisfer-los una necessitat bàsica com la salut, però en canvi Apple enfocarà les seues estratègies publicitàries cap a nivells més alts de necessitat com la de pertinença a determinats grups socials. (Martín, 2017)

#### 3.4.4. TEORIES CONDUCTISTES D'APRENTATGE

Les teories conductistes de l'aprenentatge es coneixen algunes com les teories d'estímul-resposta, perquè es basen en el supost de que les respostes observables a estímuls externs específics son una senyal de que el aprenentatge està tenint lloc. Si una persona actua d'una determinada manera davant un estímulo conegut, es diu que està aprenent. Existeixen dos teories conductistes que tenen una gran rellevància per al màrqueting, que son el condicionament clàssic i el condicionament instrumental u operatiu.

### 3.4.4.1. TEORIA CONDICIONAMENT CÀSSIC-PAVLOV

La teoria conductual d'aprenentatge de Pavlov consisteix en una teoria de condicionament clàssic; aquesta consisteix en l'estudi d'un procés d'aprenentatge per mitjà d'estímuls, que una vegada passen a ser previsibles modifiquen el comportament del consumidor. Per tant, s'observa el comportament actual i es relaciona amb el comportament d'un mateix individu en el passat.

Ivan Pavlov, fou un filòsof rus, i fou el primer en descriure el condicionament i proposar-lo com un model general del procés d'aprenentatge. L'aprenentatge condicionat és el producte d'un estímul que implementat en diverses ocasions acaba induint una resposta coneguda. A la seua teoria clàssica, considera les respostes conegudes a estímuls ja coneguts com a una adquisició de nous coneixements sobre el món i no com l'adquisició de nous reflexos.

Hi ha tres conceptes bàsics derivats del condicionament clàssic aplicat a la teoria de Pavlov: la repetició, la generalització d'estímuls i la discriminació d'estímuls. Cadascun d'aquests és important per a comprendre el comportament del consumidor (Schiffman-Kanuk, 2008):

- ✓ **Repetició:** Es considera que la repetició funciona incrementant la força de l'associació i fent més lent el procés d'oblit, que es veu com un procés de descomposició. L'evidència suggereix que algun sobre aprenentatge, o repetició que va més enllà del que és necessari aprendre, ajuda a la retenció. No ocorre el mateix amb exposicions que vagen més enllà de cert punt, on un individu pot quedar saturat i disminuirà l'atenció i la retenció.

Aquest efecte és conegut com el desgast publicitari, que pot veure's reduït si varia un missatge de publicitat. Per eixe motiu, algunes marques decideixen realitzar tres anuncis per a un sol producte, perquè afavoreix al coneixement i evita la saturació que produiria veure tres vegades un mateix anunci. En definitiva, l'associació d'un determinat spot a una marca és una variant sobre la qual s'incideix per a que el consumidor decidisca comprar el producte, però tenint molta cura amb la saturació del potencial client.

- ✓ **Generalització d'estímuls:** D'acord amb els teòrics del condicionament clàssic, l'aprenentatge depèn no sols de la repetició, sinó també de l'habilitat dels individus per a arribar a generalitzacions.

Si no fórem capaços de fer la generalització d'estímuls, és a dir, de donar una mateixa resposta a estímuls lleugerament diferents, no hi hauria molt d'aprenentatge. La generalització d'estímuls explica perquè tenen èxit en el mercat els productes d'imitació. Els consumidors els confundeixen amb el producte original que han vist anunciat. També explica perquè els fabricants de

marques privades tracten de fer les seues presentacions de manera que es pareguin a les marques nacionals líders.

- ✓ **Discriminació dels estímuls:** Es defineix com l'emissió d'una resposta davant determinats estímuls claus, denominats discriminats i no davant l'emissió d'uns altres. D'aquesta manera es realitzen aprenentatges discriminats que consisteixen en aprenentatges de conductes que sols tenen que aparèixer en determinades situacions. Aquest concepte aplicat al comerç podria donar-se quan una determinada companyia decideix realitzar una campanya publicitària diferencial, per a que aparega la discriminació positiva cap al seu producte i els consumidors no relacionen la campanya publicitària amb ningun altre producte.

En definitiva, el que tracta d'explicar esta teoria es que quants més estímuls de repetició, generalització i discriminació coneguts a un determinat producte o servei, més altes seran les probabilitats de que aquest siga conegut i per tant, més comprat. Es tan sols una teoria més, mitjançant la qual s'intenta incidir sobre el comportament del consumidor, i més concretament sobre la motivació que ens porta a adquirir un producte o un altre.

#### *3.4.5. TEORIA DEL CONDICIONAMENT OPERANT- THORNDIKE I SKINNER*

Aquesta és una teoria que fou formulada i sintetitzada per Burrhus Frederic Skinner en base a les idees plantejades prèviament a la teoria del condicionament clàssic de Pavlov. Per la seua part Edward Thorndike va introduir la llei de l'efecte, l'antecedent més clar del coneixement operant. La llei de l'efecte planteja que si una conducta té conseqüències positives per a qui la realitza serà més probable que es repetisca, mentre que si té conseqüències negatives aquesta probabilitat disminuirà.

Skinner va desenvolupar tècniques de coneixement operant que s'engloben en el que coneixem com un anàlisi de conducta aplicat. Aquest s'ha mostrat particularment eficaç en l'educació d'infants.

L'esquema bàsic de l'anàlisi conductual aplicat és el següent: En primer lloc, es planteja una meta, que consistirà en l'augment o en la disminució de comportaments determinats. En funció d'aquests reforçaran les conductes que es volen desenvolupar i es reduiran els incentius existents per la realització de les conductes que es pretenen inhibir. (Schiffman-Kanuk, 2008)

En general, la retirada de reforçadors és més desitjable que el càstig, ja que generalment rebuig i hostilitat per part del subjecte. No obstant això, el càstig pot ser útil en casos en que la conducta problemàtica siga molt greu i es requereisca la reducció ràpida.

Durant el procés, és fonamental guiar el progrés de forma sistemàtica per a poder comprovar amb objectivitat si els objectius s'estan produint.



Aquesta teoria aplicada als comerços i al comportament dels consumidors podria donar-se amb les promocions i descomptes proporcionats als clients més fidels, mentre que els clients que no compren habitualment l'establiment li "s'empitjoren" les condicions, ja que es veura obligat a pagar més per un servei que en cas de ser fidel consumidor, no ho seria.

En definitiva, totes les teoria anteriorment mencionades, son elaborades per grans pensadors i amb les quals, segons la seua perspectiva es modifica el comportament del consumidor. Alguns d'aquests pensadors posen el focus en les restriccions pressupostaries com Marshall, o d'altres es centren més en la utilitat que genera una determinada compra com Maslow o Veblen. Per últim, en el cas de les teories conductistes, el que es tracta d'estudiar son els elements estrictament publicitaris i promocionals, fruits del màrqueting d'una organització per tal de motivar als clients a la compra d'un determinat producte. Totes aquestes teories es poden prendre com a certes, ja que entre totes formen la Teoria del Consumidor i és per això pel que ens ajudaran a determinar els factors de motivació que afecten a l'hora de contractar el servei a una escola de tennis.

### 3.5. FACTORS DE MOTIVACIÓ PER A L'ÚS D'UN SERVEI

Com s'ha vist amb anterioritat, la conducta humana està orientada a aconseguir determinats objectius que son el resultat de la satisfacció d'unes determinades necessitats. Des del punt de vista de les organitzacions, s'ha de buscar crear la necessitat al client del producte o servei ofert, de tal manera que aquest mentre busca aconseguir els seus objectius satisfent les seues necessitats, buscarà a una determinada organització o empresa que li pugua satisfer la necessitat.

Però, les necessitats son molt diverses i existeixen tantes motivacions com individus o situacions concretes. A més, els objectius o factors motivadors d'un client d'un club de tennis variaran a mesura que augmenta el seu nivell, ja que quan es satisfan unes necessitats bàsiques se'n crearan automàticament de més complexes.

Per a tractar de saber les motivacions de cada client caldrà analitzar les característiques personals d'aquests. Recordem que els clients seran jugadors de tennis i per tant podríem estudiar característiques com la seua capacitat econòmica, els objectius que desitjaria assolir tennísticament o quin és el tracte que espera rebre de l'equip d'entrenadors.

Al tractar-se d'un cas que considerem particular, per a obtindre els factors motivadors de l'escola de tennis s'han consultat dos fonts principals i s'han tractat de posar en comú. D'una banda, es tracta d'estudiar els factors motivadors per a que un individu contracte un determinat servei o compre un producte de tipus convencional i d'altra banda, es tracta d'estudiar els factors motivadors que mouen a un individu a practicar un esport determinat.

Els factors motivadors principals per a un client d'un servei convencional són els estudiats prèviament a les teories de la motivació dels consumidors. Aquests, que queden reflectits en la taula 2, són obtinguts seguint la següent metodologia.

S'han determinat els factors que més transcendència podrien tenir de les diferents teories estudiades i de cadascuna d'aquestes s'ha extret com a mínim un factor de motivació que es considera clau.

Primerament, de la teoria de econòmica de Marshall s'ha obtingut el factors de la utilitat que pot proporcionar el servei contractat. En segon lloc, de la teoria psicològica de Veblen s'han obtingut la cultura de la societat on es contracta el servei i la classe social a la que pertany el potencial client. Seguidament, s'han obtingut els factors del reconeixement i el prestigi obtingut amb la contractació del servei, la fiabilitat o seguretat que aquest ens aporta, l'afiliació a un determinat grup i l'autorealització que es puga aconseguir amb la contractació mitjançant la teoria de les necessitats de Maslow. Finalment, gràcies a les teories conductistes de Pavlov i Thorndike i Skinner s'han determinat els últims factors de motivació que són la publicitat efectiva i els descomptes obtinguts.

A continuació es reflecteixen en la taula els factors de motivació escollits per a un servei convencional:

TAULA 2. FACTORS MOTIVADORS PER A UN SERVEI CONVENCIONAL

FACTORS MOTIVADORS SERVEI CONVENCIONAL
Utilitat del servei
Cultura de la societat
Classe social
Reconeixement
Prestigi
Autorealització
Afiliació a un grup
Seguretat en el servei
Publicitat efectiva
Descomptes obtinguts

Font: Elaboració pròpia a partir de la teoria de la motivació dels consumidors

En segon lloc, s'observen les motivacions generals que portarien a un individu a realitzar un determinat esport, que en aquest cas, també influeix significativament en la possible contractació del servei a una escola de tennis. Tot i tractar amb variables que no depenen del propi club i per tant no es podran millorar per tractar-se d'una motivació intrínseca dels jugadors, hi ha d'altres que sí que poden ser aplicables a l'organització. Els factors serien els següents, agrupats en diversos grups (Soriano, 2001):

TAULA 3. FACTORS MOTIVADORS EN L'INICI D'UNA ACTIVITAT ESPORTIVA EN UNA ESCOL

FACTORS SOCIALS	Experiència social
	Plaer
	Educació
	Ajuda emocional
	Respecte
	Diversió
	Atmòsfera favorable de treball
	Valors
	Confiança
	Bon tracte
SERVEI OFERIT	Entrenadors qualificats
	Qualitat del servei ofert
	Companys d'entrenament
IMATGE DEL CLUB	Instal·lacions
	Ubicació del club
	Precedents històrics en la formació de jugadors
	Presentació
POSSIBLES RESULTATS	Resultats tenístics
	Millora física
	Necessitat d'exit
	Millora tennística important
AUTOMOTIVACIÓ	Esperit competitiu
	Optimisme
	Interés
	Afer de superació
PREUS	Capacitat econòmica del jugador
	Preu del servei

RECONeixEMENT	Reconeixement
	Premis
	Valoració a l'escola dels jugadors
	Valoració de l'escola per experts

*Font: elaboració pròpia a través de documentació obtinguda de Dialnet*

Per tant, ací tindriem els més de 40 factors motivadors que determinarien la contractació d'una escola de tennis. Posteriorment es portarà a terme la selecció dels factors que seran fruit d'estudi de l'escola i s'aplicarà un algoritme per a determinar quins jugadors es trobem més motivats i quins menys, per a finalitzar realitzant una proposta de millora en el servei de l'escola si procedeix.



## CAPÍTOL IV: ANÀLISI DE LA MOTIVACIÓ DELS CLIENTS

Amb l'estudi de la motivació del client, el que es tracta d'aconseguir són dades sobre la satisfacció d'aquest amb el servei que s'està oferint. Quan es parla de motivació, només és un factor més que afecta a la satisfacció del potencial client.

En l'actualitat aconseguir la plena satisfacció del client és un requisit indispensable per a guanyar-se un lloc en la ment dels clients i per tant aconseguir els objectius de vendes fixats. És per això que el fet de mantenir satisfets als clients ha traspassat fronteres i ja no es centra en el departament de màrqueting com anys enrere, sinó que també fixa objectius en altres àrees de les organitzacions com producció, finances o recursos humans. (Thomson, 2006)

És per això que aquest treball de fi de grau no es centra únicament en el màrqueting, sinó que es tracta d'analitzar tot el conjunt de servei ofert per una escola de tennis, per a així saber quin són els seus punts febles i així tractar de millorar-los, buscant sempre una satisfacció del client idònia. S'estudia més concretament la motivació que perceben els clients amb determinats factors de l'escola, que formen part de diferents àrees com els recursos humans, analitzant els entrenadors, o la part econòmica quan se'ls demana opinar sobre el preu de l'escola.

Tal i com s'ha explicat anteriorment, una ferramenta que ens permet realitzar un anàlisi en profunditat sobre la motivació, i per tant sobre la satisfacció dels clients és l'algoritme proposat per Lourdes Canós Darós. Amb aquest es pot determinar quin són els clients més satisfets amb l'organització i quins menys, i ens proporciona informació necessària per a saber en quins aspectes ha de canviar l'organització per tractar d'assolir una satisfacció òptima en els clients.

## 4.1. DESCRIPCIÓ DE L'ALGORITME

Tal i com s'ha observat a la teoria del consumidor, hi ha molts factors que poden afectar a les decisions dels clients per a contractar un servei o comprar un determinat producte. En el cas que ens ocupa que es tracta d'un servei, els coneixements i l'experiència ja no son, per ells mateixos, juntament amb el propi servei, elements suficientment diferenciadors per a a crear avantatge competitiu i afegir valor a l'organització, sinó que també es deu tenir en compte la motivació, el compromís o la conducta de les persones (Bohlander, 2003). L'objectiu principal és aconseguir una perfecta adequació entre el que perceben els clients i el que l'organització vol que els clients perceben, de manera que la motivació en tots els factors estudiats siga la idònia.

Per a obtenir les dades sobre l'adequació dels clients respecte al ideal fixat, s'utilitza un algoritme desenvolupat per la investigadora Lourdes Canós Darós, del Grup de Investigació en Reingenieria, Organització, Treball en Grup i Logística Empresarial (ROGLE) de la Universitat Politècnica de València. Aquesta ferramenta ens permet identificar als clients més motivats amb un servei determinat, valorant uns determinats factors de motivació prèviament seleccionats. Per a això, s'utilitzen nombres borrosos per a ordenar les percepcions dels clients sobre la selecció de factors de motivació en l'organització.

Per a l'aplicació de l'algoritme, primer es seleccionen els factors de motivació per a ser considerats tant pels jugadors com pel jugador de referència seleccionat, p. ex.  $M=\{m_1, \dots, m_R\}$ . En el model els factors de motivació son dividits en 8 tipus, i  $R=41$ . Els factors de motivació es troben a la taula 2 i 3 al punt 3.5 *Factors de Motivació del capítol 3*.

A més a més, cada jugador valora cada factor de motivació segons la seua percepció. És molt difícil establir un perfil representatiu de la motivació per a cada jugador, i per tant, els jugadors assignen un nombre entre 0 i 1 que reflexa la seua percepció de la importància d'un factor de motivació particular, p. ex. observem la matriu següent (Tipus 1).

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

L'avaluació dels factors de motivació feta per cada empleat pot ser vista com un joc borrós:

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

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

Tanmateix, de vegades es diria assignar un valor exacte numeric. En eixe cas, es pot permetre utilitzant un subinterval de [0,1]

	$m_1$	$m_2$	$\dots$	$m_R$
$\tilde{e}_1^\Phi$	$[b_{m_1}^{11}, b_{m_1}^{21}]$	$[b_{m_2}^{11}, b_{m_2}^{21}]$	$\dots$	$[b_{m_R}^{11}, b_{m_R}^{21}]$
$\tilde{e}_2^\Phi$	$[b_{m_1}^{12}, b_{m_1}^{22}]$	$[b_{m_2}^{12}, b_{m_2}^{22}]$	$\dots$	$[b_{m_R}^{12}, b_{m_R}^{22}]$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$
$\tilde{e}_n^\Phi$	$[b_{m_1}^{1n}, b_{m_1}^{2n}]$	$[b_{m_2}^{1n}, b_{m_2}^{2n}]$	$\dots$	$[b_{m_R}^{1n}, b_{m_R}^{2n}]$

Per tant, l'avaluació de cada jugador pot ser vista com un joc borrós (Tipus 2):

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

En tercer lloc, el jugador de referència per al club dissenya el perfil de factors de motivació ideal:

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

Òbviament, les característiques i limitacions que ofereix l'escola son contemplades en el ideal que es crea. Per aquest motiu, el ideal es portat a terme per un usuari de referència en el servei, però extern a la organització. Es tracta d'un jugador que ha participat durant 10 anys en l'escola de tennis com a alumne i coneix a la perfecció el servei que s'ofereix a les instal·lacions del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent.

Finalment s'analitza la prova de cada perfil de factor motivador proporcionat per cada jugador i es compara amb el perfil ideal. Per a això, podem utilitzar l'índex de suficiència. Quan es tracta del tipus 1, l'índex de supervivència es calculat com:

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

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



Si es tracta del joc borrós:

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

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

Els índex de suficiència son alineats del més alt al més baix, de manera que el perfil de factors de motivació donat per un jugador amb el coeficient més alt siga el més similar al proporcionat per el ideal.

Cal destacar que la investigadora Lourdes Canós Darós ha senyalat que el treball serà aplicat en un futur immediat i que encara que el disseny del algoritme és molt complicat, la ferramenta és molt fàcil d'utilitzar i d'aplicar.

## 4.2. CARACTERÍSTIQUES DELS JUGADORS

Aquest nou algoritme, s'aplica a 10 jugadors de competició de categoria infantil i cadet. És a dir, entre 12 i 15 anys. S'han escollit aquestes categories perquè es tracta d'una etapa situada en la preadolescència o ja en l'adolescència que marcarà probablement el futur dels jugadors de tennis. La taxa d'abandonament de l'esport en aquestes edats creix exponencialment, degut a que apareixen noves motivacions segons Manel Salvador. Es per tant, de vital importància retenir a aquest joves en la pràctica de l'esport per a tractar que continuen millorant el seu nivell i interessant-se per la competició, en aquest cas, del tennis.

A més, els alumnes que son analitzats formen part de l'escola de competició, que es la que, a pesar de tindre menys alumnes, més importància se li dona i serà l'encarregada de formar a grans jugadors de tennis. En aquesta escola tal i com s'ha explicat la diversió deixa pas a la fixació d'uns determinats objectius d'àmbit tennístic i relacionats amb la competició.

Així, tractarem d'estudiar quina és la motivació percebuda per ells amb l'escola de tennis i incidirem per a tractar de trobar com pal·liar els defectes de l'escola observats en l'opinió dels propis clients.

L'estudi s'aplica a 10 jugadors, els quals no identificarem, ja que el que es busca amb l'aplicació de l'algoritme és l'anàlisi general de la motivació i no cal centrar-nos en un jugador en concret, si no en la informació que aquest ens proporciona.

### 4.3. SELECCIÓ DELS FACTORS

Tal i com s'ha especificat al llarg de tot el treball de final de grau, existeixen molts tipus de motivacions; tantes com individus o situacions concretes. A més, els factors motivadors que es presenten són complexos ja que es troben en constant canvi o evolució, de manera que quan es satisfacen unes determinades necessitats, l'individu voldrà satisfer-ne de noves. En l'aprenentatge del tennis, ocorre bàsicament el mateix, ja que una vegada el jugador adquireix un determinat nivell, tractarà de satisfer les seues noves necessitats i desitjos tractant d'incrementar el seu nivell. Aquesta equació es repetirà d'una forma infinita i continuada, ja que el constant aprenentatge i millora sempre seran possibles.

Per tal d'identificar els factors motivadors concrets per a cada jugador es deuen tenir en compte les característiques personals, el seu nivell cultural, la situació econòmica del seu entorn i les metes o objectius que està disposat a aconseguir mitjançant la contractació del servei de l'escola de tennis del club del Poliesportiu d'Ontinyent.

Per això, s'han seleccionat nou factors per a poder analitzar la motivació dels jugadors de l'escola de competició del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent.

La selecció s'ha portat a terme a partir del coneixement propi i sobretot d'un ex-alumne de l'escola durant un període de 10 anys, que ha passat per totes les categories i entrenadors del club i ha determinat exhaustivament quin són els factors motivadors que deurién ser analitzats per aquest logaritme. Aquesta selecció es porta a terme tenint en compte la gran experiència de l'ex-jugador, Sergio Borredà, el qual Manel Salvador considera un exemple per als actuals jugadors del club.

Aquest jugador, tenint en compte les particularitats de l'escola, i coneixent-la a fons, determina que els factors motivadors que deuen ser analitzats i que poden ser successibles de millora són els següents:

1. **Experiència social:** Els alumnes entenen les hores d'entrenament com un espai de socialitzar-se. És de vital importància que els jugadors perceben allò que la direcció de l'escola vol mostrar i que puga imposar-se davant els serveis o activitats substitutives del tennis en aquest àmbit social. Per tant, des de l'escola es pretén que es considere l'activitat del tennis com una activitat sociable i no un simple entrenament. Es valorarà en aquest apartat la relació amb els companys i entrenadors, així com amb el personal del propi poliesportiu que entren en contacte dia a dia amb els jugadors.
2. **Diversió:** Aquesta variable s'estudiarà en dos aspectes, diferenciant entre la diversió dins de la pista de tennis i la diversió externa a la pista. A la experiència social s'analitza la diversió externa, mentre que a aquest apartat es tracta d'analitzar la diversió als entrenaments, amb les activitats realitzades als entrenaments de tennis i de físic. S'estudiarà si els alumnes disfruten amb les activitats que realitzen o pel contrari, caldrà renovar-se en eixe sentit.

3. **Respecte:** Al tennis, al tractar-se d'un esport en que la part emocional és molt important, és freqüent que es produïsquen desacreditacions i descalificacions per part dels entrenadors i més freqüentment per part dels propis companys d'entrenament. Aquests mals comportaments, l'escola tracta d'extirpar-los des del primer moment, buscant una relació entre tots els membres de l'escola idònia i és el que s'analitzarà amb aquesta variable.
4. **Millora física:** L'aspecte físic, quan es tracta d'iniciar-se en un esport o competir en aquest, és de gran relevància, ja que ens permetra marcar diferències respecte als rivals. Es considera un aspecte motivador perquè la millora física es concebuda pels jugadors com un extra en la pràctica del tennis. Per això, l'escola ofereix un entrenament físic específic, independent dels entrenaments a la pista de tennis. A aquesta variable es tractarà d'estudiar l'eficàcia d'aquests entrenaments.
5. **Qualitat del servei:** S'avaluarà als entrenadors en aquest apartat. Sabem que els entrenadors estan qualificats per a impartir el servei que es sol·licita, però el que importa és el que perceben els clients del servei.
6. **Preu:** Aquesta variable és molt subjectiva, ja que depenent de la capacitat econòmica dels jugadors, s'obindrà una resposta o una altra. L'escola, aporta un servei de qualitat a un preu assequible, lluny de les acadèmies d'alt rendiment, perquè com s'ha indicat, no pot competir al nivell d'aquestes grans escoles. Els alumnes, quan decideixen entrenar al Club de Tennis Poliesportiu d'Ontinyent coneixen les seues limitacions i possiblement exigisquen un preu més barat.
7. **Reconeixement:** Per a que la motivació es mantinga en un adolescent, i com s'ha indicat al llarg d'aquest document, pot ser de vital importància el reconeixent que es tinga per part de la pròpia escola. Un bon resultat deu anar acompanyat d'unes paraules de felicitació i amb algun incentiu, per a que això provoqe un efecte motivador de l'alumne i continue amb motivació per a competir i entrenar a l'escola del Poliesportiu.
8. **Resultats tenístics:** Tot i que l'escola analitzada no destaca per ser una escola d'alt rendiment com les acadèmies de referència de la comunitat, els resultats son un dels punts que motiven als joves jugadors a continuar creixent i gaudint de l'esport. En cas contrari, la frustració pot apoderar-se d'aquests i optar per l'abandonament de la pràctica esportiva. Per eixos motius, l'estudi dels resultats tenístics serà de vital importància per a comprobar si a l'escola s'estan conseguint generalitzadament uns resultats tennístics acceptables o pel contrari, no.
9. **Companys d'entrenament:** S'avaluarà ara el nivell tenístic dels companys d'entrenament, ja que és ben sabut que per a una millora constant es necessita tenir companys del mateix nivell o superior al que presenta un determinat alumne. L'ampla varietat de jugadors amb la que compta el club serveix per a que, a priori, els jugadors estiguen contents amb el nivell dels seus companys.

No s'han contemplat variants com les la imatge del club, instal·lacions o ubicació del club, ja que aquest a mig termini és inamovible i tractem d'estudiar els factors motivadors respecte al servei ofert pels entrenadors, així com el tracte amb el director de l'escola Manel Salvador.

A més, s'han introduït moltes variants relacionades amb els factors socials ja que tot i considerar-se una de les escoles de referència a nivell comarcal, l'escola del club de tennis i pàdel poliesportiu d'Ontinyent dista molt del model de les grans acadèmies situades a la comunitat com Equelite a Villena o TennisVal a Silla. Segons Manel, l'escola del club es considera més "social" en la qual els alumnes milloren, competeixen però sobretot es formen com a persones. Entenent aquestes particularitats és més fàcil entendre el perquè tres de les nou variants analitzades pertanyen a aquest grup. Cal destacar que els valors amb els quals es defineix l'escola i tracta d'inculcar als alumnes són: Diversió, afer de superació, respecte a les persones i esforç; i dos d'aquests quatre han estat analitzats com a factors motivadors claus.

També són molt importants en l'anàlisi de la motivació dels jugadors els possibles resultats que puguen obtenir tant tenísticament com físicament i el sevei ofert en l'escola. Es podria afirmar que aquest tres, són pràcticament els grups de factors que determinaran la motivació dels clients de l'escola.

A aquesta taula vegem representats tots els factors elegits, relacionats amb el grup de factors motivacionals al que pertanyen:

TAULA 4. FACTORS DE MOTIVACIÓ ELEGITS CLASSIFICATS EN GRUPS

GRUPS DE FACTORS	FACTORS ELEGITS
Factors socials	Experiència social
	Diversió
	Respecte
Possibles resultats	Millora física
	Resultats tennístics
Servei ofert	Qualitat del servei
	Companys d'entrenament
Preu	Preu del servei
Reconeixement	Reconeixement

Font: Elaboració pròpia a partir de Dialnet (Soriano, 2001) i la selecció dels factors portada a terme per Sergio Borredà

Una vegada determinats els factors es procedeix a, en el capítol següent, realitzar el disseny d'una enquesta, en la que cada jugador analitzat avaluarà a través d'interval i d'una etiqueta lingüística els factors de motivació d'acord amb la seua percepció.



# CAPÍTOL V: RECOLLIDA, ANÀLISI DE RESULTATS I PROPOSTA DE MILLORA

## 5.1. DISSENY DE L'ENQUESTA

### 5.1.1. L'ENQUESTA COM A METODOLOGIA ESCOLLIDA

Arribat a aquest punt, és clau preguntar-se com es van a obtenir les dades necessàries per a procedir a l'estudi que es vol realitzar. L'anàlisi que es porta a terme en aquest treball de final de grau, compta amb la necessitat d'obtenir dades de primera mà, pel que es mostra factible, donat que la mostra és només de 10 jugadors, de recopilar la informació necessària mitjançant una enquesta.

L'enquesta és un mètode de captar informació primària molt útil i ràpid, sobretot en mostres tan xicotetes com la que es procedeix a analitzar. A pesar de la seua simplicitat, aquesta ferramenta ens pot permetre obtenir informació molt sintetitzada sobre un determinat camp que de vegades pot ser complicat obtenir a través d'altres mitjans. A més, en la recerca d'informació d'aquest treball de final de grau les enquestes es realitzaran de forma presencial, de manera que el percentatge de resposta és d'entre el 80 i el 85% segons J.R. Repullo Labrador (2003)

Algunes de les ventages que té aquest mitjà respecte a d'altres son els següents (Anguita, 2003):

- ✓ La resposta es produeix des del mateix moment en que s'envia o s'entrega l'enquesta, permetent així obtenir la informació que es necessita de forma ràpida i fàcil

- ✓ A través de la estandardització de les respostes es pot obtenir informació fiable sobre conceptes difícils de mesurar.
- ✓ Permet la comparació de la informació obtinguda segons diversos patrons
- ✓ És perfectament possible respectar l'anonimat de l'entrevistat
- ✓ Es produeix un gran estalvi de temps i recursos, ja que amb sols un desplaçament es poden obtenir respostes de moltes persones.
- ✓ Permet la generalització de resultats, ja que seleccionant una mostra d'individus representativa d'un col·lectiu es pot obtenir una informació extrapolable al conjunt, assumint un cert marge d'error, i que a més abarateix els costos d'investigació.

En canvi, també és una ferramenta que compta amb alguns desavantatges i limitacions:

- ✓ En el cas de realitzar una enquesta presencial com la que es realitza en aquest treball de final de grau, la influència de la presència de l'entrevistador pot ser clau, ja que l'entrevistat es pot deixar portar per aquesta influència o l'entrevistador pot introduir errors en les qüestions realitzant interpretacions sesgades.
- ✓ L'enquesta a la que van a enfrontar-se els jugadors de tennis en aquest treball és una enquesta sense respostes obertes, per la qual cosa la informació queda restringida a la informació que es demana, sense deixar espai a la creativitat o a desenvolupar una resposta més ben explicada.
- ✓ Una errada en l'elecció de la mostra pot produir un canvi de perspectiva de tota una població quan realment aquesta mostra no es representativa de tota la població.
- ✓ Sempre hi ha que comptar amb un marge d'error mostral i un marge d'error en les respostes dels individus entrevistats, ja que la participació en aquesta no sempre garanteix honestat en les respostes.

Com s'ha mencionat anteriorment, el primer pas de la investigació consisteix en el disseny de la enquesta per a poder analitzar les dades dels individus objecte d'estudi. Una vegada confeccionada l'enquesta és on començarà el treball de camp, on es recopilen totes les dades necessàries i es portarà a terme de forma presencial en la mateixa escola de tennis. La segona fase consistirà en l'anàlisi de les dades recopilades per a així poder extraure conclusions i saber quin son els factors que poden sofrir una possible millora per a tractar de realitzar una millora en el servei proporcionat per l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent.

### 5.1.2. DEFINICIÓ DEL CAS

Com s'ha demostrat al llarg d'aquest treball de final de grau, la motivació del consumidor amb el servei ofert és un factor clau en la contractació d'aquest. Per tant, es tracta d'analitzar la motivació dels clients respecte al servei ofert per l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent i si cap, realitzar una proposta de millora per a mantenir als jugadors motivats amb l'escola, especialment als alumnes de competició que són els objectes de l'estudi. La forma mitjançant la qual tractarem d'obtenir la informació és una enquesta.

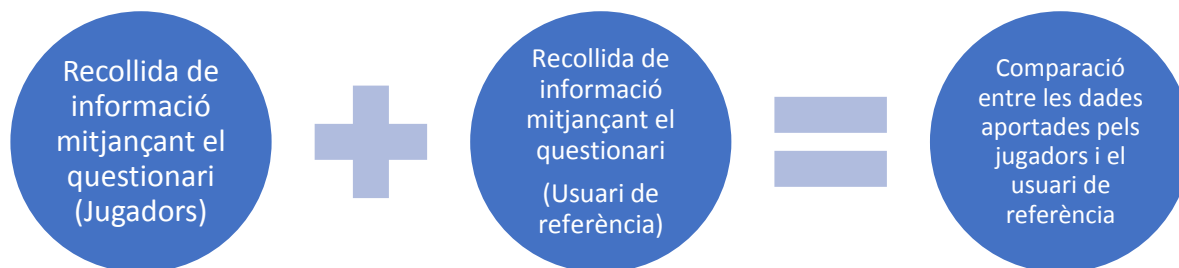
Per a portar a terme aquesta enquesta o qüestionari, és necessari investigar quins són els factors motivadors que determinaran la contractació o no d'un determinat servei i en especial d'una escola esportiva. Açò ha estat possible gràcies a la col·laboració del club, permetent-nos totes les facilitats possibles per a treballar al club i amb els alumnes, permetent la observació dels entrenaments i facilitant totes les reunions possibles i proporcionant-nos el contacte d'un ex-alumne que hah sigut un jugador de rellevància al club.

Precisament aquest últim ha estat decisiu en la determinació dels factors de motivació que han d'analitzar-se, seleccionant-ne un total de 9. Una vegada s'han determinat els factors fruit d'estudi es realitza el qüestionari es procedirà a actuar de la següent forma:

1. El qüestionari es passarà als 10 jugadors analitzats compresos entre l'edat de 12 i 15 anys, tots pertanyent a l'escola de competició després d'una minuciosa explicació sobre que es el que es tracta d'analitzar a cada factor. La explicació serà molt similar a la descripció compresa en l'apartat 5.2. *Desenvolupament de l'enquesta i recollida de informació.*
2. D'altra banda, el mateix ex-jugador que ha determinat els factors que deuen ser analitzats, contestarà a la mateixa enquesta que els jugadors, però tractant contestar, dins de les limitacions de l'escola, el que seria el jugador òptim en termes de motivació. Açò consisteix en avaluar quina seria la puntuació perfecta dels factors que un jugador tindria respecte a l'escola, i que implicaria que el jugador està perfectament satisfet amb el servei ofert per l'escola del Club de Tennis Poliesportiu d'Ontinyent.
3. Una vegada realitzada l'enquesta es portarà a terme una comparativa entre el perfil ideal establert per l'exjugador de prestigi de l'escola i les dades reals obtingudes dels joves jugadors.



IL·LUSTRACIÓ 12. CRONOLOGIA DEL TREBALL DE CAMP REALITZAT I D'ANÀLISI DE DADES



Font: Elaboració pròpia a partir de les etapes establertes en la realització del treball

A més de realitzar la comparativa amb les dades de les enquestes, posteriorment s'aplicarà el nou algoritme de Lourdes Canós Darós, investigadora de la Universitat Politècnica de València. L'algoritme s'encarrega d'identificar quin és el jugador més motivat respecte al servei ofert pel club, és a dir, el jugador més identificat amb la política de motivació ideal realitzada per l'exjugador de prestigi al club en un primer lloc i posteriorment es determinarà un ideal creat per totes les respostes dels alumnes amb el que també es compararan les dades individualitzades de cada jugador. Tot això, es porta a terme utilitzant matemàtiques borroses, les quals permeten ordenar les percepcions dels jugadors sobre els factors de motivació en el club esportiu d'acord amb l'ideal prefixat per l'exalumne.

Una vegada efectuat tot el procediment anterior, es descobrirà quin és l'estat de motivació dels clients respecte al servei ofert per l'escola de Tennis del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent, i posteriorment, si es necessari es realitzarà una proposta de millora per tractar d'incrementar la satisfacció del servei ofert.

### 5.1.3. DISSENY DE L'ENQUESTA

El qüestionari és una ferramenta idònia per a aquest treball, ja que ens permet estudiar i saber amb certesa quin és el grau de motivació dels clients amb el servei que ofereix l'escola. Per això, s'utilitza com a ferramenta principal l'algoritme motivador prèviament explicat per a la procedir a l'anàlisi de totes les dades. Per a poder saber amb certesa quin és l'estat de motivació dels jugadors, d'entre 41 factors de les taules 2 i 3 se n'han seleccionat 9, que es consideren els més importants i els que ens permetran conèixer la motivació exacta amb el servei ofert. Aquesta selecció es portada a terme per Sergio Borredà, que és el jugador utilitzat com a usuari de referència i per tant és qui determina, coneixent l'organització a fons, quins factors deuen estar més presents en l'escola i quins no.

Considerant que dels 9 factors són els més presents dins del club i els quals tracten d'explotar per a tractar de diferenciar-se de les escoles competidores. Per tant, són els factors més adequats per tal de mesurar la motivació dels clients. A continuació es pot observar l'enquesta dissenyada:

IL·LUSTRACIÓ 13. ENQUESTA DE MOTIVACIÓ

**En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club**

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social			
Diversió			
Respecte			
Preparació física			
Qualitat del servei			
Preu			
Reconeixement			
Resultats tennístics			
Companys d'entrenament			

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club
2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre

*Font: Elaboració pròpia a partir dels factors seleccionats*

Els factors avaluats es consideren que en un nivell òptim seran els que fagen decidir a un determinat jugador a elegir el servei de l'escola o pel contrari canviar-ne. Ja que aquests no poden individualment decidir quin són els factors motivadors, perquè aquests han d'estar unificats per a l'aplicació de l'algoritme, s'ha tractat d'apropar-se màximament a la situació real del club contactant amb un ex-jugador que ha entrat durant 10 temporades al club coneix de primera mà que és el que motiva a un jugador de tennis o en aquest cas a un client a quedar-se en l'escola.

Els factors que deuen ser avaluats, tal i com s'ha explicat anteriorment són:

TAULA 5. FACTORS DE MOTIVACIÓ

FACTORS DE MOTIVACIÓ	
Experiència Social	Preu
Diversió	Reconeixement
Respecte	Afer de superació
Atmòsfera de Treball	Companys d'entrenament
Qualitat del sevei	

Font: Elaboració pròpia a partir dels factors seleccionats

Cada jugador avalua cada factor de motivació en un interval entre el 1 i el 10. L'1 implicaria que aquest factor no perceben que es troba present mai en la organització, mentre que el 10 implicaria que aquest factor sempre està present en la organització. La raó per la qual es porta a terme l'obtenció de dades mitjançant una escala numèrica tan exacta és que per a la posterior aplicació de l'algoritme, les dades han de ser molt concretes i exactes. En la taula següent es pot observar com és l'escala de mesura:

TAULA 6. ESCALA DE MESURA DELS FACTORS MOTIVADORS

ESCALA DE MESURA			
FACTOR DE MOTIVACIÓ	INTERVAL		ETIQUETA LINGÜÍSTICA
	Mínim	Màxim	

Font: Elaboració pròpia a partir de la metodologia seleccionada per a les enquestes

A més, amb la finalitat d'aportar major fiabilitat i veracitat al qüestionari, s'afegeix una etiqueta lingüística addicional, on el jugador enquestat té les següents opcions de resposta:

TAULA 7. POSSIBLES RESPOSTES AMB ETIQUETA LINGÜÍSTICA

Mai	A vegades	Normalment	A menut	Sempre
-----	-----------	------------	---------	--------

Font: Elaboració pròpia a partir de la metodologia seleccionada per a les enquestes

Encara que l'interval numèric i l'etiqueta lingüística es tracta de dos formes diferents de mesurar, com que el que mesuren és el mateix, deurien coincidir. Per això, aquesta etiqueta lingüística únicament servirà per a corroborar que tenen sentit les respostes aportades per els jugadors, detectant i donant com a nul·les les respostes que no coincidisquen. Un exemple en seria que a un determinat factor de motivació l'interval es trobe entre 4 i 5, però a l'etiqueta lingüística l'entrevistat indique "Sempre".

Finalment, com s'ha indicat als punts anteriors d'aquest treball, la mostra elegida per a analitzar i traure conclusions posteriors sobre la motivació general dels clients amb el servei aportat, és de 10 jugadors del Club de Tennis Poliesportiu d'Ontinyent entre 12 i 15 anys, a més d'un ex-jugador de prestigi del club que respondrà la enquesta per tal de fixar el que seria el ideal de motivació per als jugadors, i cap al que l'escola deuria aproximar-se segons el seu punt de vista.

En cas de que els resultats obtinguts dels joves jugadors i l'ideal prefixat coincidisquen, l'escola estarà funcionant bé, ja que els usuaris del servei estan percebent el que els dirigents de l'escola desitgen que es percibisca, gaudint així d'una molt bona motivació respecte a la pràctica del tennis al club de tennis Poliesportiu d'Ontinyent. Si pel contrari, l'ideal prefixat dista molt dels resultats obtinguts pels joves, s'entendrà que la motivació del client no és la idònia i per tant es desenvoluparà una proposta de millora per a motivar als jugadors/clients en la contractació del servei i evitar que canvien d'escola en els pròxims mesos.

Cal destacar que en aquest treball, més concretament en l'anàlisi dels resultats, s'ha optat per mantenir la confidencialitat dels noms dels jugadors, identificant-los numèricament del 1 al 10.

## 5.2. DESENVOLUPAMENT DE L'ENQUESTA I RECOLLIDA DE INFORMACIÓ

Una vegada realitzat el disseny de l'enquesta, es procedeix a la recollida d'informació de forma presencial. Tota la recollida d'informació té lloc a les instal·lacions del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent, on realitzen la totalitat dels entrenaments els alumnes estudiats.

La metodologia per a realitzar l'enquesta es simple. Ja que l'enquesta sols requereix d'una explicació prèvia dels factors analitzats i d'uns 5 minuts per a la realització, es sol·licita permís al director esportiu de l'escola per a poder obtenir aquesta informació, que accepta sense ningun tipus d'inconvenient. A més, l'enquesta, mitjançant una reunió personal es respon per l'exjugador del club, que coneix a fons l'entitat, per tal de respondre quin seria el grau de motivació ideal per a un jugador, coneixent les limitacions de l'escola.

La recollida de les dades en les enquestes consisteix en treball de camp. En un primer moment s'empra la tàctica de la observació on gràcies a les facilitats oferides pel club, l'investigador ha pogut observar quina és la metodologia emprada en els entrenaments i en els temps de descans per tal de aconseguir tenir motivats als alumnes. A més, ha sigut clau la implicació de l'escola, i més concretament del seu director esportiu, en la recerca de la millora per a l'escola, acceptant en tot moment uns possibles resultats negatius a les enquestes, realitzant autocrítica des del primer moment i tractant de pal·liar els possibles defectes que de les enquestes s'extrauen.

Per tant, coneixent la vida quotidiana del grup de treball i dels alumnes quan es troben en a les instal·lacions del club, i amb l'ajuda d'un exjugador del club per a transmetre totes les seues vivències s'han trobat nou factors de motivació que es consideren claus en la satisfacció de l'alumne i per tant en el funcionament de l'escola. Aquests han estat mencionat anteriorment però ara, s'explicaran de la mateixa forma que s'explica als joves jugadors per a que, a l'hora de contestar el qüestionari, valoren tots les mateixes variables:

1. **Experiència social:** En aquesta variable es valoraran les relacions personals portades a terme en l'entorn del club, sobretot amb els entrenadors i demés personal del Poliesportiu. A més, es valorarà la diversió en els temps de descans, i l'ambient generat en les instal·lacions durant tot el temps que l'alumne es troba a les instal·lacions.
2. **Diversió als entrenaments:** En la valoració d'aquesta variable s'ha de tenir en compte l'entrenament com a tal, els exercicis realitzats i l'entreteniment i satisfacció que aquests produeixen. És a dir, si el mètode d'aprenentatge dinàmic i útil o pel contrari es converteix en monòton.
3. **Respecte:** Per a realitzar la valoració d'aquesta variable es tindrà en compte el tracte amb els entrenadors per part dels jugadors, tant dins la pista com fora d'aquesta. El to amb que es porten a terme correccions, possibles recriminacions i en general, tot allò relacionat amb el tracte personal amb els entrenadors del club.
4. **Millora física:** Es tractarà d'avaluar la preparació física portada a terme de manera independent a la tenística a l'escola. L'avaluació consistirà en comprovar la millora física que s'ha portat a terme desde que s'és alumne de l'escola, valorant si l'entrenament ha sigut útil, suficient i de qualitat.
5. **Qualitat del servei:** S'avaluarà l'entrenament des del punt de vista professional i únicament tenístic. Es valorarà si la qualificació que acrediten tenir els entrenadors es mostra sobre la pista de tennis, aportant solucions al problemes plantejats dins la pista de tennis.
6. **Preu:** La variable preu es valorarà segons la percepció pròpia de cada jugador sobre el servei oferit, acceptant la subjectivitat a aquesta resposta en funció del poder adquisitiu de cada jugador.
7. **Reconeixement:** Tenint en compte la pròpia experiència, es valorarà el si el reconeixement obtingut en els moments més importants dins de l'estada en el club, ha estat suficient o pel contrari, no. Es valoraran mencions a les reds socials, cartells al tauló d'anuncis, felicitacions al jugador i a la família. També es valorarà el reconeixement després dels bons entrenaments, amb paraules d'alé per part del cos tècnic o algun tipus de recompensa.
8. **Resultats tenístics:** A aquesta variable es tractarà d'avaluar d'una manera subjectiva l'èxit conseguit tenísticament des de que s'és alumne de l'escola, tant

a nivell tenístic en comparació amb els inicis a l'escola com en resultats als tornejos disputats.

- Companys d'entrenament:** S'avaluarà aquesta variable en funció de l'acceptació o descontent del nivell tenístic que mostren els companys d'entrenament. A banda del nivell s'analitzaran variables com l'actitut o el comportament d'aquests.

L'observació ha sigut d'una durada d'una setmana d'entrenaments dels diferents grups, que entrenen tres o inclús quatre vegades per setmana. Posteriorment, en l'obtenció de dades mitjançant l'enquesta es van utilitzar dos vesprades, com s'ha explicat, en el moment previ al començament dels entrenaments.

### 5.3. RESULTATS DE L'ENQUESTA

Una vegada obtinguts tots els resultats de l'enquesta, incloses les respostes de l'usuari de referència que es tracta d'un ex-alumne de l'escola, s'ha decidit que la millor forma de representar-les per a una compressió més ràpida i còmoda és la següent:

TAULA 8. RESULTATS OBTINGUTS DE LES ENQUESTES (I)

	Experiència Social			Diversió			Respecte		
	Min	Max	Etiqueta	Min	Max	Etiqueta	Min	Max	Etiqueta
Jugador 1	8	10	Sempre	4	6	A vegades	7	8	A sovint
Jugador 2	8	9	A sovint	6	7	Normalment	4	5	A vegades
Jugador 3	9	10	Sempre	5	6	A vegades	7	8	Normalment
Jugador 4	7	9	A sovint	5	6	A vegades	7	8	Normalment
Jugador 5	6	8	Normalment	7	8	A vegades	5	7	A vegades
Jugador 6	8	10	Sempre	6	7	Normalment	7	8	Normalment
Jugador 7	10	10	Sempre	8	9	A sovint	7	8	A sovint
Jugador 8	7	8	A sovint	6	7	A vegades	4	6	A vegades
Jugador 9	7	9	A sovint	4	5	A vegades	3	4	A vegades
Jugador 10	10	10	Sempre	5	7	Normalment	6	7	Normalment
Jugador ideal	9	10	Sempre	8	10	A sovint	9	10	Sempre

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació aportada pels clients

TAULA 9. RESULTATS OBTINGUTS DE LES ENQUESTES (II)

	Millora física			Qualitat del servei			Preu assequible		
	Min	Max	Etiqueta	Min	Max	Etiqueta	Min	Max	Etiqueta
Jugador 1	7	7	Normalment	7	10	Sempre	6	7	Normalment
Jugador 2	5	6	A vegades	8	9	A sovint	7	10	A sovint
Jugador 3	6	7	normalment	9	9	A sovint	8	8	A sovint
Jugador 4	8	9	Normalment	8	10	Sempre	6	8	Normalment
Jugador 5	4	7	A vegades	8	10	Sempre	9	9	A sovint
Jugador 6	5	6	A vegades	7	8	Normalment	8	10	Sempre
Jugador 7	7	9	A sovint	6	9	A sovint	7	9	A sovint
Jugador 8	6	7	Normalment	8	9	A sovint	8	10	Sempre
Jugador 9	6	7	Normalment	6	8	Normalment	9	9	A sovint
Jugador 10	7	8	Normalment	8	9	A sovint	8	9	A sovint
Jugador ideal	8	9	A sovint	8	9	A sovint	7	8	Normalment

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació aportada pels clients

TAULA 10. RESULTATS OBTINGUTS DE LES ENQUESTES (III)

	Reconeixement			Resultats tenístics			Companys competitiu		
	Min	Max	Etiqueta	Min	Max	Etiqueta	Min	Max	Etiqueta
Jugador 1	6	8	Normalment	6	8	A sovint	8	9	A sovint
Jugador 2	4	5	A vegades	7	10	A sovint	7	8	Normalment
Jugador 3	7	9	A sovint	8	10	Sempre	2	3	Mai
Jugador 4	6	8	Normalment	7	9	A sovint	8	9	A sovint
Jugador 5	1	4	Mai	3	7	Normalment	7	8	A sovint
Jugador 6	3	5	A vegades	6	7	Normalment	8	9	A sovint
Jugador 7	5	6	Normalment	8	9	A sovint	9	10	Sempre
Jugador 8	6	9	A sovint	9	10	Sempre	9	10	Sempre
Jugador 9	8	9	A sovint	10	10	Sempre	6	8	Normalment
Jugador 10	2	3	Mai	6	8	Normalment	7	9	A sovint
Jugador ideal	7	8	Normalment	8	9	A sovint	8	10	A sovint

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació aportada pels clients

En la columna de l'esquerra de les tres taules anteriors, trobem els deu jugadors que han realitzat el qüestionari. A més, en la última fila d'aquesta columna trobem al jugador ideal o jugador satisfet. Aquest, es tracta d'un antic alumne de l'escola, que per la seua gran experiència a l'escola es considera una veu autoritzada dins d'aquesta. Aquest, s'encarrega d'establir el ideal de motivació que deuria percebre un alumne de l'escola amb el servei oferit, de manera que si els jugadors perceben el que ell ha indicat, no hi hauria proposta de millora possible per a l'escola referint-se a aquestes dades, ja que considerant les limitacions de l'escola, els jugadors es trobarien en el punt òptim de satisfacció o motivació amb el servei oferit.

En la fila superior de les tres taules, trobem els factors de motivació que han estat escollits per a realitzar l'anàlisi. Els factors experiència social, diversió, i respecte els trobem a la primera taula, mentre que millora física, qualitat del servei i preu assequible els podem trobar a la segona. Per últim, a la tercera taula trobem els factors reconeixement, resultats tenístics i company competitiu.

Cada columna de les nou columnes de factors, es subdivideix en tres columnes: Mín, Màx i Etiqueta. Mínim (Mín) i Màxim (Màx), corresponen al interval numèric de 0 a 10 amb el que els jugadors poden valorar cada factor de motivació. El número 0 correspon a la mínima valoració que podrien atorgar, mentre que el 10 es correspon amb la màxima puntuació. Per tant, una mala puntuació significarà que un determinat jugador no percep eixe determinat factor en l'escola del club, mentre que una molt bona puntuació significarà que és percebut per l'usuari un determinat factor.

D'altra banda, la tercera columna pertanyent a l'etiqueta lingüística (Etiqueta) atorga major fiabilitat a l'enquesta, de manera que ens assegura una certa concordança i coherència entre les dades valorades en una escala numèrica i una etiqueta lingüística. Si es donara el cas en que no tingueren coherència l'etiqueta lingüística i la informació aportada amb intervals numèrics, s'eliminarà la resposta incoherent.

Cada etiqueta lingüística té assignat un determinat color per tal d'identificar les dades més fàcilment, amb un simple colp d'ull. La llegenda de colors assignada és la següent:

TAULA 11. LLEGENDA DE LES ETIQUETES LINGÜÍSTIQUES

	Mai
	A vegades
	Normalment
	A sovint
	Sempre

Font: Elaboració pròpia

Gràcies a la llegenda de colors assignada a les etiquetes lingüístiques, s'observa que el factor més percebut per part dels jugadors és l'experiència social i la qualitat del servei, mentre que no es tan percebut el reconeixement o la diversió.

En el següent punt es realitza un anàlisi descriptiu dels resultats obtinguts en les taules anteriors.



## 5.4. ANÀLISI DESCRIPTIU DELS RESULTATS

Amb la finalitat d'estructurar l'anàlisi descriptiu i facilitar el seu seguiment es van a descriure els resultats de les taules de forma horitzontal, jugador per jugador:

- ✓ **Jugador 1:** Es troba motivat amb molts dels factors estudiats. Sobretot amb l'experiència social i la qualitat del servei, que són els dos factors que anteriorment amb un colp d'ull hem identificat com els valorats més positivament. A més, altres factors com el respecte, els resultats tennístics i els entrenaments amb companys competitius també son valorats amb unes puntuacions elevades. La nota negativa la trobem a la diversió als entrenaments on opta per l'interval 4-6 per a valorar aquest factor. Tanmateix, aquest no esborra l'alt grau de satisfacció que mostra el client amb servei ofert.
- ✓ **Jugador 2:** A aquest jugador trobem respostes dispars depenent del factor que tractem d'analitzar. Seguint amb la tònica habitual, valora molt positivament l'experiència social i el servei ofert. La nota positiva d'aquest jugador és que també valora d'una manera molt positiva el preu de l'escola, el qual cataloga de barata en relació amb el servei ofert. Tanmateix, la diversió i en major mesura el reconeixement i el respecte, son valorats negativament per aquest jugador, sense superar el 5 en l'escala numèrica en ningun d'aquest dos factors. En general, la motivació del jugador amb el servei ofert és mitja, ja que alterna factors amb els que es troba molt satisfet i d'altres on la satisfacció és molt menor.
- ✓ **Jugador 3:** D'aquest jugador, a banda de seguir amb la tònica habitual de destacar positivament els factors de l'experiència social i la qualitat del servei, destaca per valorar molt negativament el nivell dels seus companys d'entrenament. Mitjançant l'observació prèvia a la realització del qüestionari es va observar que aquest jugador destacava sobradament respecte als seus companys. Malgrat això, aquest, es manté motivat en certa mesura amb el servei aportat, però amb la nota negativa que trobem en comú en els tres jugadors analitzats fins al moment i es que la diversió als entrenaments no és la idònia. En la resta de factors, es tracta d'un jugador estàndard, bastant motivat amb el servei ofert per l'escola.
- ✓ **Jugador 4:** S'observa que aquest jugador, segueix la línia general en comparació amb la resta de jugador. Arribats a aquest punt de l'anàlisi pareix ser que la diversió als entrenaments és una mancança comú per a tots els jugadors. Això, contraresta amb la valoració positiva del servei de qualitat i experiència social. Particularment del jugador 4 no se'n poden extraure moltes conclusions ja que proporciona unes respostes estàndard, amb l'etiqueta de normalment en la gran majoria dels factors estudiats.
- ✓ **Jugador 5:** Ens trobem ara davant un dels jugadors, aparentment menys motivats amb els factors estudiats. No dubta de la qualitat del servei, però l'experiència social per a ell no és tan positiva com la resta d'alumnes. Analitzant amb més profunditat els seus resultats, pareix ser que a l'escola el respecte i el

reconeixement que ell creu que haguera tingut que tenir no han sigut suficients, i això probablement l'impulsa a qualificar la seua experiència social amb un interval entre 6 i 8, per baix de la mitja dels seus companys.

- ✓ **Jugador 6:** A pesar de valorar l'experiència social positivament, aquest jugador valora el reconeixement obtingut com escàs, valorant-lo numèricament amb l'interval (3,5). A més la millora física per a aquest jugador és una de les notes negatives del servei aportat. És el més destacat d'aquest jugador, ja que amb la resta de factors, es situa bastant realitzat amb el servei oferit, arribant a valorar tots els factors per damunt de 7.
- ✓ **Jugador 7:** Ens encontrem ara, amb el, probablement jugador més satisfet amb el servei rebut dels 10 jugadors analitzats. L'única nota més negativa ha sigut la manca de reconeixement segons el jugador, a pesar d'haver obtingut uns grans resultats tenístics i estar satisfet amb el servei rebut. Tanmateix, la satisfacció del jugador 7 és molt elevada.
- ✓ **Jugador 8:** Es continua amb la satisfacció als forts de l'escola que s'observa que son l'experiència social i la qualitat del servei, però es fan visibles certes mancances a determinats factors com per exemple la falta de diversió als entrenaments i la falta de respecte. Posteriorment s'analitzarà més a fons, però arribat a aquest punt de l'estudi, sorprèn la mala valoració de la variable Respecte, ja que es tracta d'un dels valors més representatius de l'escola com s'ha explicat al llarg de tot el treball
- ✓ **Jugador 9:** Les dades aportades pel jugador 9 son molt similars a les aportades pel jugador 8. La satisfacció de determinats factors contraresta amb la falta de satisfacció amb el respecte, diversió als entrenaments i en el cas d'aquest jugador també la falta de millora física i la qualitat del servei, que sorprèn si ens atenem a les respostes de la resta de companys.
- ✓ **Jugador 10:** El reconeixement per al jugador 10, és l'assignatura pendent per a l'escola, ja que a pesar d'obtenir el que ell considera uns resultats tennístics molt acceptables, el reconeixement no ha estat a l'altura per part dels entrenadors i del personal de l'escola. En canvi, valora correctament els forts de l'escola que son l'experiència social i l'alta qualitat amb el servei oferit.

En general, la satisfacció dels 10 alumnes estudiats és adequada, valorant positivament la majoria dels factors estudiats. Tanmateix, es troben algunes dades anòmales que poden ser fruit d'estudi i alguns factors que de forma generalitzada obtenen una pitjor puntuació que la resta. Contem també amb la col·laboració d'un usuari ideal del club, per a que aquest, coneixent les limitacions del club, valore quin seria el resultat òptim per a cada factor:

- ✓ **Jugador ideal:** Les dades aportades per aquest usuari ideal, marquen un gran optimisme en els serveis del club, donant per suposat que es podria arribar uns alts nivells de satisfacció. Per aquest motiu valora d'una forma molt positiva tots els factors estudiats, superant la puntuació de 8 en la majoria d'aquests.

Tanmateix, el jugador ideal no valora d'una manera tan positiva el reconeixement i el preu. Aquest últim, segons ell, considerant el servei d'alta qualitat no és una variable que necessàriament tinga que considerar-se positiva. Entenent com positiu, l'abaratiment del servei. Ja que la qualitat del servei és notable, no estarà fora de lloc demanar un preu més elevat pel servei aportat.

En el camp del reconeixement aquest no valora tan positivament aquest factor perquè considera que hi ha que ser cautelós amb el reconeixement amb els més joves. D'aquesta forma, opina que si el reconeixement és massa elevat des de les primeres etapes formatives, poden aparèixer actituds negatives als jugadors. Per tant, s'acceptaria una valoració menys positiva en el factor motivador corresponent al reconeixement segons la valoració d'aquest expert ex-alumne i entès en la matèria.

En segon lloc, i per tal d'aportar major clarividència a la informació presa en el treball de camp, es va a procedir a un anàlisi vertical de les dades. És a dir, es tractarà d'analitzar els diferents factors d'una forma més general, que és la forma més útil per a poder determinar quines son les fortaleses i debilitats en l'ofertament del servei:

- ✓ **Experiència social:** Tal i com s'ha mencionat anteriorment es tracta d'un dels pilars sobre els quals es sosté la motivació dels alumnes per contractar el servei que s'està oferint. No hi ha dubte analitzant els resultats de les enquestes que l'experiència social positiva està garantida a l'escola de tennis del Poliesportiu d'Ontinyent.
- ✓ **Diversió:** Ens trobem ara davant un dels punts febles de l'escola. Cal recordar que aquesta variable analitzava la diversió als mateixos entrenaments, i és on pareix ser que l'escola té marge de millora. La diversió als entrenaments excepte una dada anòmala, no supera la puntuació de 7 als intervals numèrics. Això ens indica que, tot i que l'experiència social al club és molt positiva i el servei, com posteriorment s'analitzarà, també es considera de qualitat, els entrenaments no es porten a terme d'una forma dinàmica i que puga tenir motivat a l'alumne durant el temps d'entrenament tennístic.
- ✓ **Respecte:** En aquest factor, tot i no trobar-nos davant les pitjors dades en comparació amb la resta de factors, si que hi ha que tenir-lo en compte. Aquest és de vital importància perquè correspon a un dels valors de l'entitat, que no s'està portant a terme completament segons els resultats obtinguts. Segons els alumnes, no sempre son tractats amb el respecte que ells consideren que se'ls ha de tractar per a valorar aquest factor d'una forma més positiva. Identifiquem així, un altre factor susceptible de millora.
- ✓ **Millora física:** La preparació física és fonamental a l'hora de introduir-se en qualsevol esport i més concretament quan es tracta de competir a un cert nivell. Aquesta, no és valorada d'una forma tant positiva com altres factors. Analitzant els entrenaments s'ha observat que la preparació física es treballa d'una forma independent al tennis, però aquesta només copsa una vesprada de la setmana.

Aquest poc temps invertit en la preparació física pareix no tenir satisfets als usuaris del servei en l'anàlisi d'aquest factor.

- ✓ **Qualitat del servei:** Ens trobem ara davant un altre dels pilars que més bon funcionament aporten a la organització, i un dels més importants. A pesar de les mancances que s'hagen pogut observar amb les dades obtingudes de l'enquesta, els jugadors consideren el servei ofert per l'escola de gran qualitat en línies generals.
- ✓ **Preu assequible:** En l'anàlisi d'aquest factor s'observa que en línies generals per als jugadors de l'escola, el preu obtingut és molt assequible, de manera que el valoren positivament.
- ✓ **Reconeixement:** Analitzant aquest factor, i entenent la seua propera relació amb el factor de resultats tenístics s'arriba a una primera conclusió en la qual s'afirma que el reconeixement en tots els casos estudiats s'encontra per davall dels resultats tenístics obtinguts. És a dir, independentment de l'èxit tennístic del jugador, el reconeixement no arriba a estar a l'altura dels resultats obtinguts. Els jugadors que més bons resultats tenístics obtenen, valoren el factor entre 6 i 8 en termes numèrics; mentre que aquells que no han obtingut tan bons resultats tenístics al seu parer, valoren entre 1 i 4 el reconeixement obtingut. És per això que es pot arribar a una primera conclusió en la que s'observa que el reconeixement portat a terme en el club cap als seus jugadors no és el més idoni.
- ✓ **Resultats tenístics:** En línies generals els resultats tenístics obtinguts pels jugadors son valorats positivament, de manera que pot ser també un dels factors claus sobre els que sostenir la motivació dels jugadors. No cal perdre de vista que ens trobem en l'anàlisi dels clients d'una escola de tennis en la que independentment de tots els factors que s'analitzen, un dels objectius primordials és millorar tennísticament, i aquest és un dels factors que ho mesura. Per això, que aquest siga de tanta importància per als interessos de l'escola.
- ✓ **Companys competitiu:** El nivell de tots els jugadors compresos entre 12 i 15 anys es similar, i per tant això els permetrà millorar juntament amb els seus companys, de manera que tots avancen en la mateixa direcció i a la mateixa velocitat. L'única dada anòmala la encontrem al jugador més destacat, el qual pareix no estar satisfet amb els seus companys d'entrenament, davant el qual es podrien plantejar diverses propostes de millora per tal de mantenir satisfet també amb aquest factor a un dels estandard més valuosos del club.

## 5.5. APLICACIÓ DE L'ALGORITME MOTIVACIONAL

### 5.5.1. INTRODUCCIÓ

En la decisió de contractació d'un determinat servei existeixen molts tipus de motivacions que faran decidir al client quin servei elegir per a satisfer les seues necessitats. Existeixen molts tipus de motivacions com s'ha observat al llarg de tot el treball. Una nova classificació de les motivacions que fan que un client contracte un determinat servei podria ser la divisió en tres blocs de les possibles motivacions. Un enfocament econòmic, un enfocament psicològic i per últim un enfocament social. (Martínez, 2016). Aquests, queden reflectits als factors escollits per a l'anàlisi de la motivació de la mostra d'aquest treball. S'analitza l'enfocament econòmic amb la variable preu, l'enfocament social amb Experiència Social, Respecte o Reconeixement i per últim l'enfocament psicològic amb la diversió. La resta de variables, estan incloses en l'estudi de la motivació d'una forma específica per a l'anàlisi de la motivació en una escola de tennis com la millora física o l'obtenció d'uns resultats tennístics adequats.

L'objectiu principal amb aquest algoritme és obtenir la perfecta adequació del servei ofert als alumnes de competició de l'escola. S'analitza als jugadors i a un consumidor del servei de referència per a així comparar els resultats i realitzar, si cap, una proposta de millora posterior per tal de millorar el servei ofert.

Per a aconseguir el que s'ha mencionat anteriorment en l'escola de tennis del Poliesportiu d'Ontinyent s'aplica un complex algoritme desenvolupat per la investigadora de la Universitat Politècnica de València, Lourdes Canós Darós, del grup de investigació en Reingenieria, Organització, Treball en Grup i Logística empresarial (ROGLE) de la Universitat Politècnica de València. Esta ferramenta permet identificar als consumidors més motivats amb el servei ofert per l'escola en qüestió.

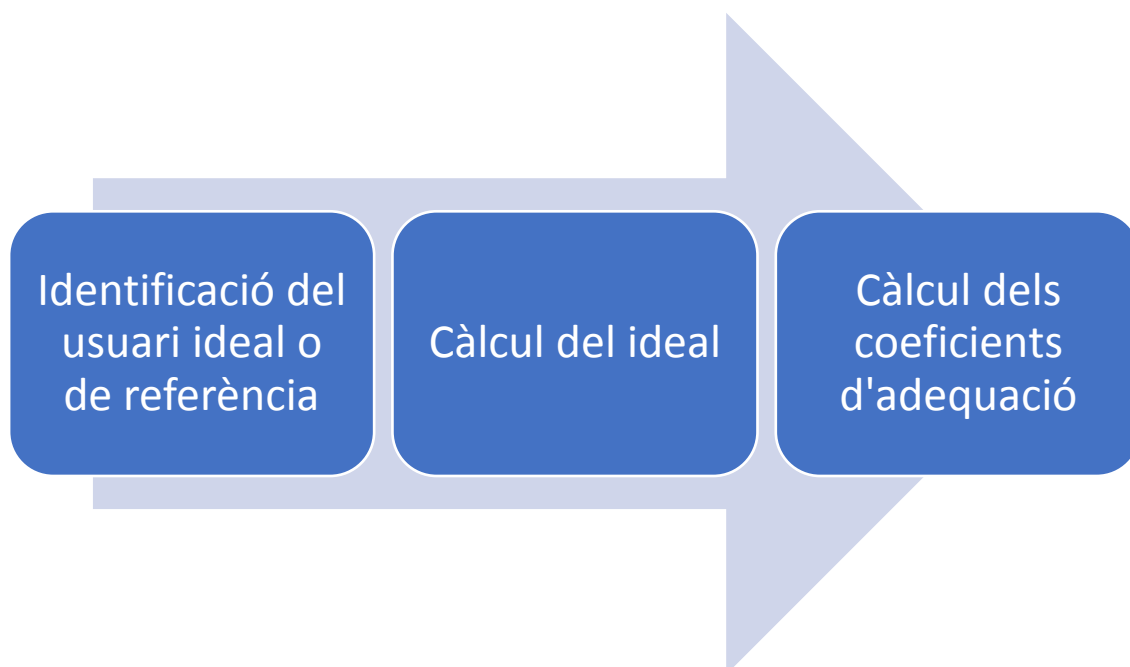
La programació automàtica de l'algoritme està formalitzant-se per a ser llançada com software en aquests moments i es manté de forma confidencial. Aquesta és la raó per la qual els càlculs entremetjats no poden ser mostrats en aquest treball amb detall, encara que qualsevol lector que ho desitge pot seguir la teoria de l'algoritme exposada en el punt 4 d'aquest mateix treball i arribar als resultats que es presenten.

Com es tracta d'un algoritme molt complex es van a detallar a continuació breument els passos que s'han realitzat i posteriorment s'analitzaran en profunditat. Els quatre passos a seguir per a l'aplicació de l'algoritme son els següents:

1. Identificació del jugador o consumidor ideal del servei de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent, portada a terme per Sergio Borredà, un dels jugadors més longeus del club en les últimes dècades, entrenant al club durant més de 10 anys. Se'l considera amb la suficient experiència tennística i amb el servei per a conèixer-lo a fons i valorar quin seria el ideal de motivació que un client deuria mostrar amb el servei, coneixement també les limitacions

- de l'escola. Per a realitzar aquest procediment es realitza la mitja aritmètica o punt mig de cada factor de motivació que ha establert aquest en l'enquesta per a identificar al client ideal en termes de motivació per a l'escola.
2. Càlcul del ideal dels jugadors valorant els factors identificats per el consumidor de referència. Això consisteix en l'extracció de la mitja aritmètica o punt mig de cadascun dels factors de motivació establerts per part de tots els jugadors que han realitzat l'enquesta. És a dir, una valoració de totes les dades obtingudes per tots els jugadors de l'escola, i realitzar-ne la mitja aritmètica de totes les dades.
  3. Càlcul del coeficient d'adequació per al ajustament de la motivació jugador-club (Perfil ideal del consumidor de referència), és a dir, en aquest apartat es realitza una comparació entre els resultats dels jugadors i del prototip de jugador ideal creat per un consumidor de referència del servei per a obtenir dades sobre quin és el jugador més motivat amb el servei percebut i valorar en termes generals quin és el factor en el que es troba major capacitat de millora.
  4. Càlcul del coeficient d'adequació per al ajustament de la motivació jugador-club (Perfil ideal creat pels propis jugadors), és a dir, en aquest apartat es realitza una comparació entre les dades aportades per cadascun dels jugadors i les dades en conjunt de tots els jugadors de l'escola, que a la vegada son companys d'entrenament. D'aquesta manera, es posaran en contacte i es compararan les dades de cada jugador amb les dades de tots els jugadors en conjunt i es podrà corroborar quin jugador és el més motivat i quin menys, però tenint en compte ara, que el supost ideal és el marcat pels propis jugadors.

IL·LUSTRACIÓ 14. METODOLOGIA A SEGUIR PER A L'APLICACIÓ DE L'ALGORITME



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació proporcionada per Lourdes Canós Darós

## 5.5.2. IDENTIFICACIÓ DEL CONSUMIDOR IDEAL PER A L'ESCOLA DEL CLUB DE TENNIS I PÀDEL POLIESPORTIU D'ONTINYENT

Amb els resultats de l'enquesta del consumidor ideal o jugador de referència s'estableix el prototip perfecte de jugador de competició de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent. El prototip perfecte establert per aquest presenta les següents dades als factors estudiats:

TAULA 12. PROTOTIP DE JUGADOR IDEAL SEGONS EL CONSUMIDOR DE REFERÈNCIA

PROTOTIP DE JUGADOR IDEAL SEGONS EL CONSUMIDOR DE REFERÈNCIA			
FACTOR	MÍNIM	MÀXIM	PUNT MIG
Experiència social	9	10	9,5
Diversió	8	10	9
Respecte	9	10	9,5
Millora física	8	9	8,5
Preu	8	9	8,5
Qualitat del servei	7	8	7,5
Reconeixement	7	8	7,5
Resultats tennístics	8	9	8,5
Companys competitius	8	10	9

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes als qüestionaris

En aquesta taula s'arreglen els valors màxims i mínims que l'usuari de referència assigna a cadascun dels factors de l'enquesta que es realitza i s'obté el punt mitjà, que és el que s'utilitza per a portar a terme l'anàlisi de resultats. Es podria haver optat per una fórmula més optimista o més pessimista, però es considera que obtenint el punt mitjà s'obtenen uns resultats de manera més neutra.

Segons aquest càlcul, l'experiència social és el ítem millor valorat pels jugador referència del club amb un punt mitjà de 9.5, juntament amb el ítem del respecte, que valora de la mateixa forma. Això no necessàriament significa que considere que l'escola ja està oferint un servei a eixe nivell, si no, que és l'ideal que ell fixa al qual aspira l'escola, i mitjançant el qual els alumnes de l'escola estarien completament satisfets amb el servei que se li ofereix.

Per al jugador de referència amb una puntuació més baixa, però no per això molt roïna, classifica la qualitat del servei i el reconeixement. Sorprenentment, el jugador de referència no cataloga com una de les característiques primordials la qualitat del servei. A més, el reconeixement no és valorat de la millor forma possible perquè, tal i com s'ha explicat anteriorment, un reconeixement excessiu en etapes de formació pot ser perjudicial per a la progressió tant com a tennistes com a persones, segons el seu punt de vista.

La resta de variables, resulten importants per al jugador de referència, situant-les totes en l'interval entre 8 i 9, el que significa que s'aspira a que la organització complisca amb

l'ideal que estableix el jugador per tal de tenir satisfets als usuaris de la seua escola. Per a conèixer la satisfacció que aporta el servei de l'escola de tennis del Poliesportiu d'Ontinyent es tracta ara d'analitzar les dades aportades per tots els jugadors analitzats.

### 5.5.3. CÀLCUL DEL IDEAL DELS JUGADORS VALORANT ELS FACTORS INDICATS

Després de que cada jugador valore de la manera que més convenient considere el servei ofert a l'escola, es tracta de posar en comú totes les respostes. Per a això, s'ha calculat el terme mig de totes les respostes en tots els factors estudiats, creant-ne un "ideal" amb les respostes aportades pels jugadors.

Per a obtenir el punt mig, primer s'ha obtingut la mitjana aritmètica entre el màxim i el mínim de cada factor de motivació segons cada jugador, i posteriorment, s'ha realitzat la mitjana aritmètica de cada factor per a tots els jugadors. Açò és la suma del punt mitjà de totes les opinions, dividides entre el nombre de jugadors, que en aquest cas son 9.

En la taula que s'adjunta a continuació s'observen les dades que s'expliquen:

TAULA 13. PROTOTIP "IDEAL" SEGONS LES RESPOSTES DELS JUGADORS (PUNT MIG)

RESPOSTES DELS JUGADORS	
FACTOR	PUNT MIG
Experiència social	8,65
Diversió	5,75
Respecte	6,3
Millora física	6,55
Preu	8,3
Qualitat del servei	8,25
Reconeixement	5,7
Resultats tennístics	7,9
Companys competitiu	7,7

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes a les enquestes

En la taula es pot observar que aquestes respostes o "ideal" realitzat amb les respostes dels jugadors presenta uns valors inferiors als que ha presentat el jugador de referència. Per tant, existeix una diferència negativa entre la motivació que deurien tenir els jugadors segons el jugador de referència i la motivació que realment tenen els jugadors amb els factor estudiats del servei ofert.

Segons aquest càlcul, en general, la satisfacció amb el servei no és la que s'espera per part del jugador de referència. El ítem millor valorat és l'experiència social, seguit per la qualitat del servei. Aquest fet no sorprèn en excés ja que l'experiència social havia sigut un dels factors millor valorats per l'usuari de referència i la qualitat del servei havia obtingut una qualificació mitjà, molt propera als resultats obtinguts amb les respostes



dels jugadors. Tanmateix, la no coincidència en aquest factor és positiu per a l'escola ja que la diferència és positiva, significat això que la qualitat del servei és més elevada que la que fixa el ideal.

En canvi, la resta de factors valorats, no estan tan ben valorats com al ideal creat pel jugador de referència. En la pitjor posició en quant a valoració dels jugadors trobem el reconeixement i la diversió als entrenaments. El reconeixement no és el que més preocupe a la direcció de l'escola ja que es considera, com s'ha explicat, i coincidint amb la visió del jugador de referència que el abús de reconeixement pot ser perjudicial. Però hi hauria que controlar aquesta variable per no caure en la frustració. La diversió als entrenaments, tampoc ha estat ben valorada per part dels jugadors. Aquest fet ens porta a diagnosticar que els entrenaments, tot i ser considerats de qualitat, són monòtons i poc dinàmics. El tercer punt en discòrdia és el respecte a l'escola, un dels valors principals d'aquesta que no està obtenint la valoració que s'esperava. Probablement per aquest tres factors és per on es tractarà d'incidir i realitzar la proposta de millora quan s'obtinguen tots els resultats de l'algoritme, que ja deixa entreveure quines son les carències de l'escola.

#### 5.5.4. CÀLCUL DEL COEFICIENT D'ADEQUACIÓ PER AL AJUSTAMENT DE LA MOTIVACIÓ JUGADOR-CLUB(IDEAL DE L'USUARI DE REFERÈNCIA)

Gracies a la comparació de les dades extretes per les enquestes de tots els jugadors o usuaris de l'escola, davant el prototip ideal extret de les respostes a la mateixa enquesta d'un jugador de referència del club i que coneix a la perfecció el servei ofert, s'han pogut extraure les següents dades resumides en la taula que es presenta a continuació:

TAULA 14. COEFICIENT D'ADEQUACIÓ DE CADA JUGADOR SEGONS EL IDEAL (JUGADOR DE REFERÈNCIA)

JUGADOR	COEFICIENT D'ADEQUACIÓ
Jugador 7	9,33
Jugador 4	8,83
Jugador 1	8,72
Jugador 8	8,56
Jugador 3	8,44
Jugador 10	8,39
Jugador 6	8,33
Jugador 2	8,22
Jugador 9	8,06
Jugador 5	7,44

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de l'algoritme presentat per Lourdes Canós Darós

El resultat està ordenat de major a menor coeficient d'adequació. És a dir, del jugador més motivat amb el servei rebut al jugador que menys motivació sent per el servei que se li ofereix. Les dades obtingudes ens indiquen que la motivació amb el servei es bastant elevada, ja que s'apropen al ideal prefixat. Tanmateix, el coeficient d'adequació no acaba de mostrar en cap moment una satisfacció plena amb el servei.

Es diu que la motivació és elevada ja que les dades obtingudes pels jugadors son similars o en alguns casos més positives que l'ideal de motivació creat pel jugador de referència. Si no s'aproparen les dades obtingudes pels jugadors a les dades obtingudes pel jugador ideal, la motivació amb el servei seria menor, i podríem estar tractant amb usuaris completament desmotivats.

### 5.5.5. CÀLCUL DEL COEFICIENT D'ADEQUACIÓ PER AL AJUSTAMENT DE LA MOTIVACIÓ JUGADOR-CLUB (IDEAL DEL CONJUNT DE JUGADORS)

Seguint amb la mateixa metodologia i per a tindre obtenir més credibilitat sobre la motivació dels jugadors del club, s'obtenen les dades aportades per cada jugador del club, però aquesta vegada, amb el prototip de motivació creat pels mateixos jugadors. És a dir, es tractaran de comparar les dades de cada jugador amb les dades aportades com a conjunt, per part de tots els jugadors, per tal de reafirmar que la motivació dels jugadors és similar a la aportada amb la metodologia anterior i es pot concloure sobre la motivació amb el servei aportat. Els resultats amb aquest càlcul son els següents:

TAULA 15. COEFICIENT D'ADEQUACIÓ DE CADA JUGADOR SEGONS EL IDEAL (RESTA DE JUGADORS AVALUATS)

JUGADOR	COEFICIENT D'ADEQUACIÓ
Jugador 7	9,86
Jugador 4	9,76
Jugador 1	9,62
Jugador 8	9,58
Jugador 10	9,54
Jugador 2	9,51
Jugador 6	9,45
Jugador 3	9,36
Jugador 9	9,25
Jugador 5	8,88

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes de l'algoritme proposat per Lourdes Canós Darós

Igual que amb el càlcul anterior, els valors sobre la motivació amb els factors estudiats son elevats, encara que en aquest cas lleugerament superiors, incrementant tant el valor

màxim com el mínim. Açò es donat, perquè el ideal creat anteriorment era molt més optimista amb els resultats que el prototip creat amb les respostes de tots els jugadors.

Es pot observar que els quatre primers jugadors en termes de motivació coincideixen amb les dos metodologies, coincidint també el seu ordre. (Jugador 7, Jugador 4, Jugador 1 i Jugador 8). Açò significa que aquests jugadors no sols son els més motivats respecte a un ideal creat per un jugador de referència, sinó que també son els jugadors més motivats amb comparació amb els seus propis companys d'entrenament.

Al final de la taula succeeix el mateix fet, de manera que el jugador 5 i el jugador 9 són els més desmotivats amb el servei que s'ofereix i sobre els quals més es tractarà de millorar amb el servei ofert. Tanmateix, respecte al ideal de motivació establert per el jugador de referència, la motivació és molt menor que comparant les dades amb els companys d'entrenament. Aquest té lloc ja que la motivació percebuda en termes generals pels companys d'entrenament és similar, i dista molt més respecte a la motivació establerta pel jugador de referència.

Aquests dos jugadors mencionats en especial, i gràcies a les etiquetes lingüístiques aportades a l'enquesta, ens deixen entreveure algunes de les possibles millores que es podrien portar a terme en la organització. Per al jugador 5 trobem les següents aportacions:

- ✓ Mai li s'han reconegut els èxits o les seues millores per part dels entrenadors del club (Reconeixement)
- ✓ Sols a vegades els entrenaments resulten entretinguts. La majoria de dies són repetitius i aquest denuncia la falta de varietat. (Diversió)
- ✓ El personal del club, entre els quals trobem en la seua majoria als entrenadors no tracten amb respecte a l'alumne. Aquest fet, és un dels factors claus de motivació que es deuen millorar perquè coincideix en la majoria de jugadors. Mitjançant l'observació dels entrenadors es dedueix que la valoració negativa d'aquest factor son bromes de mal gust per als alumnes i falta de tacte quan els jugadors no aconsegueixen completar els exercicis amb èxit. (Respecte)
- ✓ En quant a la millora física, es valora negativament per aquest jugador, el que significa que no està content amb els entrenaments portat a terme a banda dels tennístics per tal de millorar físicament. Probablement valore negativament tant el entrenament com la baixa freqüència d'entrenaments físics que es porten a terme al club, assumpte que es tracta de millorar des de ja fa dues temporades. (Millora física)

Les valoracions més negatives per part del jugador 9 són similars però no les mateixes:

- ✓ Coincideix amb el jugador 5 amb les variables Respecte i Millora física, deixant en evidència els punts més dèbils de l'organització
- ✓ A més, sols normalment entrena amb companys competitiu, tenint en compte la valoració tant el nivell tennístic com l'actitud. Aquest jugador no està d'acord

amb els seus companys d'entrenament perquè probablement considere que així resulta molt més difícil establir una progressió tennística. (Companys competitiu)

Així, per tant, a pesar de obtenir unes dades, en termes generals de motivació bastant positives respecte al servei de l'escola hi ha determinats jugadors i determinats factors estudiats que no acaben d'obtenir les puntuacions que s'esperen per part de l'escola, tal i com ens ha fet saber Manel Salvador, director esportiu d'aquesta.

## 5.6. PROPOSTES DE MILLORA DE LA MOTIVACIÓ A L'ESCOLA DE TENNIS

Una vegada realitzat tot l'estudi de l'estudi dels factors motivadors en els clients de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent, s'han obtingut dades transcendents per al funcionament de l'organització gràcies a les respostes dels propis jugadors a les enquestes facilitades a aquests.

Una vegada obtingudes aquestes dades transcendents per a realitzar un canvi en el funcionament de l'escola, s'ha procedit a l'aplicació de l'algoritme presentat per Lourdes Canós Darós. Gràcies a aquest, s'han aconseguit molts més resultats que han sigut analitzats en l'apartat anterior.

El que s'ha pogut observar es que hi ha determinats factors que són susceptibles de sofrir una gran millora, per a poder situar-se com una de les escoles de referència de la Comunitat Valenciana i no tan sols a nivell comarcal. Es coneixen les debilitats i fortaleses de l'escola, i entre elles trobem la falta de recursos per a competir amb les grans acadèmies, però que aquest es tracta de suplir amb un ambient molt més social, aportant una experiència als alumnes molt més enllà del tennis.

Els principals focus on es tractarà de millorar són en aquells factors que els jugadors menys motivats han valorat d'una forma més dolenta, indicant que la motivació que perceben sobre aquest factor és escassa. Per a això hi ha que tenir en compte que a les dos aplicacions de l'algoritme els jugadors que més desmotivats es troben amb el servei rebut són el jugador 5 i el jugador 9. Aquets valoren negativament el factor del reconeixement, la diversió a l'entrenament, la millora física, el respecte i en última instància el jugador 9, valora no tant positivament com la resta la possibilitat d'entrenar amb companys més competitiu. A aquesta variable també farem èmfasi ja que presenta una dada anòmla amb una de les pitjors puntuacions de tots els factors per part d'un determinat jugador.

## IL·LUSTRACIÓ 15. FACTORS SUSCEPTIBLES DE MILLORA A L'ESCOLA



Font: Elaboració pròpia a partir dels resultats obtinguts a l'algorisme

**Reconeixement:** La valoració d'aquest factor en termes generals és de les pitjors en comparació amb la resta de factors. Dos jugadors el valoren amb l'etiqueta lingüística de "Mai", mentre que dos més el cataloguen com a que només apareix a vegades. Juntament amb la mala valoració per part dels jugadors de l'escola, s'entén millor aquesta variable si es compara amb la variable dels resultats tennístics. Així s'observa que el reconeixement sempre està per baix dels resultats tennístics, el que fa indicar una necessitat de canvi a aquesta variable.

Tal i com s'ha explicat, tant per a l'organització com per al jugador de referència el reconeixement no és una de les variables més importants, ja que un desmesurat reconeixement en etapes formatives pot resultar perjudicial, segons la seua perspectiva. Tanmateix, es va incloure com un dels possibles factors a l'estudi perquè es va considerar pel propi jugador de referència que era una variable que s'hauria de tenir en compte.

El reconeixement quan es merescut pot ser una extra de motivació per al jugador, que pot fixar-se com un dels seus objectius el posterior reconeixement. Ara bé, si aquest mai o poques vegades arriba es poden arribar a crear jugadors de tennis frustrats. Es per això que es planteja una possible millora per a pal·liar les males valoracions d'aquest factor a l'escola:

- ✓ Crear una "competició" de gomets, mitjançant la qual es podrà accedir a material esportiu al final de la temporada. Aquesta competició consistirà en, diàriament assignar punts als jugadors que aporten valor a l'escola de tennis, bé

sigua pel seu comportament exemplar, per la seua motivació als entrenaments, pel seu rendiments físic o tenístic als entrenaments o per últim, aconseguir victòries de mèrit als tornejos disputats. Tenint en compte aquestes variables, i d'altres que es consideren oportunes des de la direcció de l'escola es podrien tenir als alumnes molt més motivats, i a més, que aquests es sentiren reconeguts. Aquest sistema, a més, proporcionarà punts a tots els alumnes, de manera que tots opten als premis de final de temporada, sense excloure a ningun alumne d'aquests.

Tanmateix, aquesta solució no és la única. El reconeixement necessàriament ha de tenir una part molt més personal i aquesta ha de tenir lloc en la relació entrenador-alumne.

- ✓ S'han d'introduir les correccions positives, de manera que cal remarcar a les correccions les virtuts que es tenen, per a així no caure en la frustració. Una altra forma de mantenir el reconeixement als alumnes és, amb l'anàlisi de les situacions, contrarestar un possible defecte amb una virtut adquirida, de manera que l'alumne observe en tot moment que des del servei de l'escola se li poden aportar solucions per a vèncer als seus rivals.
- ✓ A més, al finalitzar cada entrenament, l'entrenador farà un resum per a tractar de mostrar totes les virtuts i els possibles defectes que s'hagen evidenciat a l'entrenament, juntament amb la solució a aquests defectes. De manera que el jugador en tot moment senta que es troba en una constant millora, i a més, se li reconeix l'esforç de cada entrenament.
- ✓ En quant als tornejos, les xarrades post-partit deuen ser molt importants, per tal de que el jugador senta que l'entrenador s'involucra en els seus resultats. Es sol·licitarà un breu anàlisi a cada jugador després del partit, per a poder aportar de nou virtuts i possibles millores per al pròxim partit.

**Diversió als entrenaments:** Aquest factor és un dels que més sorprèn per la seua negativitat a les enquestes. L'escola tracta de ser un espai social i ho aconsegueix fora de les pistes de tennis, però en canvi, quan es tracta de valorar l'entrenament de tennis com a tal, la diversió disminueix fins a sortir a les valoracions com el segon pitjor factor. Aquest és un aspecte que es deu millorar, ja que l'oferta de l'escola és, sobre el paper, atractiva per la seua diversió i experiència social i de fet, es tracta d'un dels valors de l'organització que deuria ser valorat pels alumnes. Es coneixen les limitacions de l'escola i es sap que no es pot competir en qualitat de servei amb les grans acadèmies de tennis, centrades en la formació de grans tenistes en la totalitat del temps, però la diversió als entrenaments deuria ser catalogada com una de les virtuts del servei.

Si pel moment no és així, les causes son una possible monotonia als entrenaments, falta de dinamisme i repetició dels exercicis al llarg de les setmanes. Al tennis, que és un esport de moltes repeticions si els entrenaments no es realitzen de forma variada poden acabar avorrint i desmotivant als jugadors. És per això que es proposen unes possibles

millores als entrenaments després d'haver observat la metodologia utilitzada als entrenaments i sobretot, tenir en compte les dades de les enquestes:

- ✓ Realitzar una adequada planificació de la temporada mitjançant un calendari a principis d'any. Probablement durant la pretemporada, els exercicis de tècnica, comunament considerats com els més monòtons son obligatoris per tal d'assolir unes bases tennístiques consistents. Tanmateix, passat aquest punt es deuria emprar més temps a realitzar jocs i exercicis-jocs en els quals es treballen situacions reals de partit.
- ✓ Una altra mesura podria ser, realitzar competicions als propis entrenaments. La competició motiva més que els entrenaments als joves jugadors. Per això es podria tractar d'incentivar la competició als entrenaments mitjançant exercicis amb punts. Un exemple seria, durant la pretemporada, quan estan realitzant-se exercicis monòtons i de moltes repeticions per part dels jugadors, comptabilitzar cada vegada que es produeix una repetició amb èxit, de manera que els jugadors tinguen una nova motivació als entrenaments i a banda augmente la seua diversió.
- ✓ Per últim, cada entrenador té la seua pròpia metodologia. Una opció per tal de no resultar monòton podria ser realitzar canvis d'entrenador i no tenir un grup predeterminat per a cada entrenador. D'aquesta manera, es podria pal·liar en gran mesura la monotonia d'entrenar tot el any amb el mateix entrenament.

Totes les possibles millores aportades es podran portar a terme si els entrenadors de l'escola es troben també amb la motivació idònia per a portar a terme tots aquests canvis i que així millore el servei que ofereixen dia a dia.

**Respecte:** Aquest és un altre dels factors més damnificats a les enquestes. Tanmateix, sorprèn la baixa valoració d'aquesta variable, ja que es tracta també d'un dels valors principals de l'organització. A més, es tracta d'una de les variables que l'organització més considerava tenir i per això s'ha decidit preguntar directament als quatre jugadors que han valorat aquesta variable d'una forma més negativa.

Quan parlem de respecte dins de l'organització, parlem sobretot del tracte que reben els alumnes per part dels seus entrenadors, tant dins com fora de la pista de tennis. En especial, els jugadors, de nou mostren que la problemàtica es troba a l'interior de la pista en la seua majoria, ja que a molts dels seus entrenaments es senten cohibits per les correccions ostentoses del seu entrenador. Aquests, reaccionen reticentment quan les correccions no es porten a terme amb el respecte que se li suposaria a una escola com la que estem tractant. Mitjançant l'observació dels entrenaments i la posada en comú amb el jugador de referència, s'ha conclòs que la problemàtica majoritàriament ve provocada per un determinat entrenador que s'encarrega en la seua gran majoria dels jugadors entre 12 i 15 anys analitzats. Aquest tracta d'eliminar les possibles errades dels jugadors corregint-les amb un to de veu desmesurat en algunes ocasions, fet que pot fer pensar als jugadors que se'ls està faltant al respecte.

Per tal de millorar aquesta situació, es proposen les següents mesures:

- ✓ Realitzar un canvi de grup, tal i com s'havia explicat en l'apartat anterior per a no entrenar tot l'any amb el mateix entrenador, i que aquests jugadors puguem percebre el respecte present en la organització.
- ✓ Alertar a l'entrenador en qüestió, de manera que controle el seu to de veu. Per a controlar més profundament aquest factor, seran els mateixos entrenadors de les pistes del voltant els que valoren si el to de veu es adequat per a les correccions i aquestes s'estan produint amb el respecte pertinent. Com a segona mesura de control, es portarien a terme enquestes de satisfacció als alumnes, més especialment als que entrenen amb aquest determinat entrenador, per a veure si els jugadors comencen a percebre el respecte que deu estar present en una organització com aquesta.
- ✓ La relació que es produeix a una escola de tennis, s'ha de intentar normalitzar com una relació d'amistat i no necessàriament ha de ser una relació jeràrquica en la que l'entrenador està per sobre del jugador. Tot i la situació de poder que mostra l'entrenador, l'ensenyament i la millora es produiran més satisfactòriament si la relació amb l'entrenador és més natural i menys estipulada per una jerarquia. Per a això, a tots els entrenadors del club se'ls ha d'inculcar la filosofia que, sobretot a edats més avançades com les que son fruit d'estudi, els alumnes son com un membre més del cos tècnic.

**Millora física:** El factor de la millora física no és el pitjor valorat, però també pareix tenir gran marge de millora. Aquest es valorat per tres jugadors amb l'etiqueta lingüística amb "A vegades", mentre que sols dos jugadors marquen l'etiqueta "A sovint". La resta es troben en un interval de satisfacció mitja que podria i deuria millorar-se.

L'aspecte físic és de vital importància tant per a la gent que s'introdueix en la pràctica d'un esport, com per a poder competir amb la resta de rivals amb garanties, que és el cas que ens ocupa. Però la millora física és un factor que ha de ser millorat amb molt de treball i molta constància, tant per part del jugador com per part de l'entrenador. És per això que es proposen les següents millores al servei ofert per tal de garantir una major satisfacció amb la millora física:

- ✓ Els entrenaments físics només tenen lloc un dia a la setmana durant una duració de dos hores. Tanmateix, experts assenyalen que per tal notar una millora física considerable s'ha de treballar exclusivament el físic durant mínim 3 vegades per setmana en jugadors de competició. (Blasco, 2018). Per tant, de cara a les pròximes temporades s'hauria d'implementar una preparació física en condicions per part de l'escola per evitar la poca satisfacció amb aquest factor.
- ✓ Així mateix, per a pal·liar el possible avorriment que comportaria una preparació física específica durant una freqüència tan alta, s'haurien de introduir jocs o exercicis mitjançant els quals els alumnes gaudiren de la preparació física al mateix temps que s'incrementen les seues pretensions físiques.

**Companys competitiu:** A pesar de no tractar-se d'una variable amb mala puntuació, vegem que si que si que es tracta d'una de les variables pitjor valorades



per un dels jugadors més desmotivats, i a més, trobem en ella una dada anòmala que cal estudiar.

La dada anòmala és, que un jugador amb una satisfacció quasi idònia amb el servei que ofereix l'escola, cataloga amb l'etiqueta lingüística "Mai", quan és preguntat per la competitivitat dels seus companys. Aquest, explica Manel Salvador que mostra una superioritat inapel·lable davant la resta dels seus companys, davant la qual poc pot fer la direcció de l'escola. En el cas del jugador número 9, tot i trobar-se desmotivats amb el servei ocorre més del mateix, ja que, es troba un esglaó per dalt dels seus companys d'entrenament, sols superat per el jugador 3, que qualifica aquest factor amb una valoració nefasta. Per tractar de suplir aquests desajustos en el nivell dels alumnes es proposen les següents millores:

- ✓ Tractar de contactar amb diferents escoles de la zona per tal d'oferir entrenaments amb un jugador de nivell, a un baix cost, de manera que el jugador de l'escola es trobe satisfet amb el servei que se li ofereix i el jugador convidat disfrute d'una gran experiència a les instal·lacions del club i pugui optar per contractar el servei de l'escola de tennis del Poliesportiu d'Ontinyent.
- ✓ Una altra proposta és que els entrenadors formen part activa dels entrenaments, de manera que el jugador més desmotivats amb aquest factor veja que els seus rivals són de més prestigi, als quals segurament no pugui vèncer. Així, es fixaran nous objectius i no caurà en la desesperació amb companys d'entrenament amb un prestigi menor.
- ✓ En cas de que ningun d'aquest dos suposats es poguera portar a terme, l'entrenador podria realitzar exercicis i jocs amb els que el jugador més superior tennísticament parteix amb inferioritat, en una situació més complicada com podria ser una pista més gran o una pista més menuda del company d'entrenament. Així, s'igualarien les forces i el jugador no es trobaria tant desmotivats amb els seus companys d'entrenament.

Pel que respecta la resta de factors estudiats, en la seua majoria son valorats positivament. L'experiència social i la qualitat del servei son els dos pilars sobre els quals es fonamenta actualment el servei de l'escola del poliesportiu. Es pretén continuar oferint servei de qualitat juntament amb una experiència social adequada per a tots els alumnes, ja que eixa és la única forma de créixer, i tractar d'apropar-se a les grans acadèmies. Per a això s'ha de oferir un servei de qualitat com el que s'oferix en elles i a més, tractar de guanyar-los la partida en l'experiència social, on l'escola del poliesportiu compta amb un ambient immillorable.

D'altra banda, el preu del servei es considera assequible per a la majoria d'alumnes, i els resultats tennístics es consideren positius per a la majoria dels jugadors del club. Assentant aquestes bases que funcionen correctament i tractant de millorar els punts febles tal i com s'ha explicat anteriorment, s'espera que l'escola del Poliesportiu evolucione i en lloc de de ser una referent a nivell comarcal ho siga a nivell provincial o incús autonòmic.

IL·LUSTRACIÓ 16. FACTORS MILLOR VALORATS PELS ALUMNES

Experiència social

Qualitat del servei

Resultats tennístics

Font: Elaboració pròpia a partir de l'anàlisi de les dades de les enquestes



# CAPÍTOL VI. CONCLUSIONS I TREBALL

## FUTUR

Després d'un minuciós anàlisi portat a terme a l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent per tal d'estudiar la motivació dels clients amb el servei que allí s'ofereix es pot destacar que s'han complit tots els objectius que es plantejaven en el capítol inicial d'aquest treball. Aquests objectius son els següents:

- ✓ Determinar quin són els factors motivadors principals per als alumnes de l'escola.
- ✓ Informar i demostrar la importància que té la motivació en els clients, i més concretament en una escola de tennis.
- ✓ Utilitzar de forma adequada un nou mètode com és l'algoritme proposat per Lourdes Canós Darós, en el qual arribarem a uns resultats determinats a través de l'aplicació de matemàtiques borroses.
- ✓ Obtenir quin és el grau de motivació dels alumnes de l'escola amb el servei ofert per l'escola, així com, obtenir el grau de motivació general de l'escola per a valorar si el funcionament és correcte o cal un canvi dràstic en el servei ofert.

A continuació, es presenten totes les conclusions que s'han pogut extraure d'aquest treball. Per tal de facilitar la seua comprensió s'ha decidit dividir-les de la següent forma:

## 6.1. CONCLUSIÓ SOBRE LA SELECCIÓ DELS FACTORS DE MOTIVACIÓ

Com s'ha indicat al llarg del treball, la selecció dels factors de motivació es va realitzar mitjançant dos vies. Una primera observació dels entrenaments portats a terme en les setmanes prèvies a l'estudi i segonament gràcies a l'aportació d'un alumne de referència del club, catalogat com un dels usuaris de referència, ja que coneix a la perfecció el club i la forma de funcionar d'aquest. Amb la posada en comú de la pròpia observació i sobretot amb la informació aportada per l'ex-jugador de l'escola es van arribar a seleccionar 9 factors de motivació que es consideraven crucials per a valorar la motivació general dels alumnes amb el servei de l'escola.

Una vegada seleccionats i realitzat l'anàlisi es poden extraure les següents conclusions:

- ✓ La quantitat de factors seleccionats és la correcta per al tipus d'anàlisi que es realitza a aquest treball de final de grau. Probablement si s'hagueren escollit menys factors, el lector no podria imaginar com és el club o quins son i com afecten al funcionament del club. A més, si l'anàlisi es portara a terme amb menys factors seleccionats no s'aconseguiria mesurar la motivació exacta amb el servei ofert, ja que a aquesta li afecten una gran quantitat de factors.
- ✓ Es coneix que no tan sols els factors seleccionats poden ser crucials per a que un jove jugador de tennis decidisca contractar el servei en una escola o en una altra. A l'estudi tan sols es va tractar de seleccionar els que es consideraven més importants, i baix una veu autoritzada a l'escola, determinar quins eren els factors més rellevància podrien tenir per a la contractació del servei al Poliesportiu d'Ontinyent. Es van descartar factors que no podrien modificar-se en el curt i mig termini, que és el temps en el que es pretén actuar per a millorar l'escola i també es van descartar factors de motivació que a pesar de ser importants no es consideraven adequats per a valorar la motivació a un servei tan específic com una escola de tennis.
- ✓ No han hagut massa dificultats per a entendre l'enquesta i diferenciar el que es sol·licitava en cadascun dels ítems plantejats. La diferenciació entre aquests i una explicació prèvia van fer del treball de camp un treball senzill en el qual tots els alumnes comprenien en que consistia el treball que anaven a realitzar.

## 6.2. CONCLUSIONS SOBRE ELS RESULTATS DE L'ENQUESTA

Una vegada realitzat tot el treball de camp i obtinguts els resultats de les enquestes s'han introduït en una taula ja que es considera que és la millor forma de representar-los i facilita la comprensió. Les conclusions que s'extrauen son les següents:

- ✓ En general, gran part dels factors analitzats presenten una motivació correcta, però no idònia. Però dins d'aquesta aparent normalitat en la motivació existeixen resultats òptims i d'altres que son més visiblement millorables. Ens trobem davant factors com la qualitat del servei i l'experiència social, que son valorades d'una forma molt correcta per tots els jugadors. Aquest fet parlarà molt bé del servei ofert ja que a més de tractar-se d'un club social en el que el bon ambient predomina per damunt de tots els factors, la qualitat oferida avança en la mateixa direcció que l'experiència social i per tant, això afavorirà la motivació dels jugadors.
- ✓ Tanmateix, també existeixen factors, com ja s'ha comentat anteriorment que no gaudeixen d'una valoració tan positiva. La majoria d'alumnes valoren la diversió als entrenaments, el respecte i el reconeixement com factors a tenir en compte per tal de millorar el servei ofert. A pesar de que les valoracions obtingudes no son òptimes, mitjançant les propostes que s'han realitzat al Capítol V, s'espera que el servei ofert millora en els pròxims mesos.
- ✓ Comparant les dades dels jugadors amb el ideal de jugador que es format per el jugador de referència del club, s'observa que hi ha encara una diferència negativa entre les dades de tots els jugadors i les del jugador ideal. Això significa que els usuaris no estan tan motivats com deuriem estar-ho segons aquest ideal i que per tant existeix un ampli marge de millora per tractar d'assolir la motivació òptima en els usuaris de l'escola.

## 6.3. CONCLUSIONS SOBRE L'APLICACIÓ DE L'ALGORITME

Una vegada obtingudes les dades de les enquestes es procedeix a aplicar l'algoritme presentat per la investigadora de la Universitat Politècnica de València, Lourdes Canós Darós. Aquest està sent millorat i formalitzat per a llançar-se com a software i per tant es manté de forma confidencial. Aquesta és la raó per la qual els càlculs entremetjats no poden ser mostrats encara que qualsevol lector pot seguir la teoria mostrada en el Capítol 4 i arribar als mateixos resultats que es presenten.

Gràcies a l'aplicació de l'algoritme s'han obtingut les dades més transcendents del treball. Les conclusions que s'han extret son les següents:

- ✓ Els jugadors 7, 4, 1 i 8 son els més motivats amb el servei rebut comparant tant amb el ideal fixat pel jugador de referència com per el ideal creat pels propis jugadors.

- ✓ Els jugadors 5 i 9, son els més desmotivats també amb els dos mètodes. Sobre aquests és sobre els quals trobem possibles millores, tal i com s'ha explicat al Capítol 5.
- ✓ No es pot parlar d'una desmotivació generalitzada amb el servei, ja que la dispersió en les dades és molt baixa i sempre molt propera als ideals de motivació prefixats. Tan sols el jugador 9 presenta un coeficient d'adequació de 7.44 en un dels dos mètodes elaborats, que és la dada de motivació més baixa d'entre tots els jugadors. Això, no significa que aquest jugador estiga desmotivats, però si que existeix un ampli marge de millora fins a arribar a la satisfacció que es desitja.

## 6.4. CONCLUSIÓ SOBRE LA PROPOSTA DE MILLORA

Una vegada realitzat l'anàlisi de tots els resultats de les enquestes i de l'algoritme utilitzat a aquest treball, s'observa que existeixen factors de motivació que es poden millorar, tal i com s'ha explicat prèviament. Les conclusions extreta sobre les propostes de millora son les següents:

- ✓ S'han aportat solucions a tots els factors de motivació que no presenten una valoració idònia. Per tant, s'han creat moltes línies d'actuació a portar a terme per la direcció de l'escola però sense concretar-ne ninguna, ni fixar un horitzó temporal per a la seua aplicació. No podem saber quina seria la solució més correcta per a solucionar la falta de motivació d'alguns alumnes en alguns factors de motivació i es per això que es deixa a elecció de la direcció de l'escola aplicar unes solucions o unes altres. Per tant, a pesar de no aportar una solució amb profunditat, si que es plantegen moltes possibles solucions per a cada factor que no presenta uns resultats de motivació idonis.

## 6.5. FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ

Posteriorment a la realització d'aquest treball de final de grau es proposen diferents línies d'investigació i d'actuació que son les següents:

- ✓ Ampliar la mostra seleccionada: A aquest treball s'ha tractat d'analitzar la motivació d'un grup reduït d'alumnes, pertanyents a l'escola de competició i que majoritàriament realitzen el seu entrenament tennístic amb un entrenador. És per això que es planteja una possible ampliació de la mostra a tots els alumnes que formen part de l'escola de competició i posteriorment a tots alumnes de l'escola, encara que no formen part de l'escola de competició i els seus objectius amb la contractació del servei siguen diferents. Així es podrà crear una imatge molt més real i adequada sobre la motivació que tenen tots els clients amb el servei ofert i no es tindrà sols la imatge d'un determinat grup.
- ✓ Ampliar els factors analitzats: Tal i com s'ha explicat anteriorment, en l'escola de tennis del Poliesportiu d'Ontinyent s'entrem molts més factors que poden afectar a la motivació dels clients però que no han sigut considerats en aquest treball de final de grau. Per a futures línies de investigació el nombre de

factors utilitzats s'incrementaria i s'afegirien aquells factors descartats com les instal·lacions, la ubicació del club o l'atmosfera de treball.

- ✓ Realitzar enquestes de satisfacció als clients que s'han analitzat a aquest estudi per tal de determinar al final de la temporada si s'ha canviat la forma d'oferir el servei o pel contrari es continuen presentant les mateixes mancances que trobem actualment.



## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Anguita, J. C. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (II)*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13048140>
- Balaguer, I. (1996). *Entrenamiento psicológico en un grupo de competición femenino*. Obtenido de <https://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/316511/406617>
- Barrera, J. (2013). *Modelo Psicológico-Social de Vevlen*. Obtenido de [https://prezi.com/htx3pb\\_n8kkg/modelo-psicologico-social-de-veblen/](https://prezi.com/htx3pb_n8kkg/modelo-psicologico-social-de-veblen/)
- Cougil, J. C. (30 de Marzo de 2011). *El ciclo motivacional*. Obtenido de <http://ciclog.blogspot.com/2011/03/el-ciclo-motivacional.html>
- Escuela Europea de Management. (2013). *Teorías del comportamiento del consumidor: Conceptos básicos*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/teoria-del-comportamiento-del-consumidor-conceptos-basicos>
- García-Allen, J. (2016). *Tipos de motivación: Las 8 fuentes motivacionales*. Obtenido de <https://psicologiyamente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>
- Hellriegel, Solum, Woodman. (1999). *Comportamiento organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/1471/147117764009/>
- Martín, J. (2017). *Las necesidades de Maslow*. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/las-necesidades-de-maslow>
- Martínez, A. R. (26 de Septiembre de 2016). *Motivaciones del consumidor en la decisión de compra*. Obtenido de <https://comunidad.iebschool.com/marketingemocional/2016/09/26/neuromarketing-y-motivaciones-del-consumidor/>
- Moll, J. U. (2013). *Motivación intrínseca. ¿Que és y como promoverla?* Obtenido de <https://psicologiyamente.com/psicologia/motivacion-intrinseca>
- Palmero, F. (s.f.). *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*. Obtenido de Motivación: Conducta y proceso: <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>

- Pereira, M. L. (2009). *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Recuperat de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Reeve, J. M. (2010). *Motivación y emoción*. Obtenido de [https://www.academia.edu/28436051/Motivacion\\_y\\_Emocion\\_John\\_Marshall\\_Reeve\\_es\\_scribd\\_com](https://www.academia.edu/28436051/Motivacion_y_Emocion_John_Marshall_Reeve_es_scribd_com)
- Salvador, I. R. (2014). *Motivación extrínseca: definición, características y efectos*. Obtenido de <https://psicologiamente.com/psicologia/motivacion-extrinseca>
- Schiffman-Kanuk. (2008). *Comportamiento del Consumidor*.
- Silvan, C. M. (s.f.). *Los tipos de motivación según la psicología*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-de-motivacion/>
- Soriano, M. M. (2001). *La motivación. Pilar básico de todo tipo de esfuerzo*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209932>
- Thomson, I. (2006). *La satisfacción del cliente*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion\\_del\\_Cliente.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa\\_Satisfaccion\\_del\\_Cliente.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190627%2Fu](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del_Cliente.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190627%2Fu)
- Canós-Darós, L. (2013). An algorithm to identify the most motivated employees. *Management Decision*. 51(4):813-823

# ANNEXES

## ANNEXE I: ENQUESTA DEL USUARI DE REFERÈNCIA O USUARI IDEAL

### *Enquesta del jugador de referència*

**Realitzada per Sergio Borredà Borrell, escollit com a usuari de referència del club.**

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

#### En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	9	10	Sempre
Diversió	8	10	A sovint
Respecte	9	10	Sempre
Preparació física	8	9	A sovint
Qualitat del servei	8	9	A sovint
Preu	7	8	Normalment
Reconeixement	7	8	Normalment
Resultats tennístics	8	9	A sovint
Companys d'entrenament	8	10	A sovint

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club
2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre

## ANNEXE II: ENQUESTES DELS USUARIS DE L'ESCOLA

### Enquesta al jugador 1

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

#### En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	8	10	Sempre
Diversió	4	6	A vegades
Respecte	7	8	A sovint
Preparació física	7	7	Normalment
Qualitat del servei	7	10	Sempre
Preu	6	7	Normalment
Reconeixement	6	8	A sovint
Resultats tennístics	6	8	A sovint
Companys d'entrenament	8	9	A sovint

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club

2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre

**Enquesta al jugador 2**

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

**En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club**

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	8	9	A sovint
Diversió	6	7	Normalment
Respecte	4	5	A vegades
Preparació física	5	6	A vegades
Qualitat del servei	8	9	A sovint
Preu	7	10	A sovint
Reconeixement	4	5	A vegades
Resultats tennístics	7	10	A sovint
Companys d'entrenament	7	8	Normalment

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club
2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre

**Enquesta al jugador 3**

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

**En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club**

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	9	10	Sempre
Diversió	5	6	A vegades
Respecte	7	8	Normalment
Preparació física	6	7	Normalment
Qualitat del servei	9	9	A sovint
Preu	8	8	A sovint
Reconeixement	7	9	A sovint
Resultats tennístics	8	10	Sempre
Companys d'entrenament	2	3	Mai

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club

2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre

**Enquesta al jugador 4**

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

**En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club**

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	7	9	A sovint
Diversió	5	6	A vegades
Respecte	7	8	Normalment
Preparació física	7	7	Normalment
Qualitat del servei	8	10	Sempre
Preu	6	8	Normalment
Reconeixement	6	8	Normalment
Resultats tennístics	7	9	A sovint
Companys d'entrenament	8	9	A sovint

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club

2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre

**Enquesta al jugador 5**

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

**En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club**

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	6	8	Normalment
Diversió	4	6	A vegades
Respecte	5	7	A vegades
Preparació física	4	7	A vegades
Qualitat del servei	8	10	Sempre
Preu	9	9	A sovint
Reconeixement	1	4	Mai
Resultats tennístics	3	7	Normalment
Companys d'entrenament	7	8	A sovint

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club

2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre



**Enquesta al jugador 6**

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

**En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club**

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	8	10	Sempre
Diversió	6	7	Normalment
Respecte	7	8	Normalment
Preparació física	5	6	A vegades
Qualitat del servei	7	8	Normalment
Preu	8	10	Sempre
Reconeixement	3	5	A vegades
Resultats tennístics	6	7	Normalment
Companys d'entrenament	8	9	A sovint

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club

2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre

**Enquesta al jugador 7**

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

**En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club**

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	10	10	Sempre
Diversió	8	9	A sovint
Respecte	7	8	A sovint
Preparació física	7	9	A sovint
Qualitat del servei	6	9	A sovint
Preu	7	9	A sovint
Reconeixement	5	6	Normalment
Resultats tennístics	8	9	A sovint
Companys d'entrenament	9	10	Sempre

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club

2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre

**Enquesta al jugador 8**

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

**En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club**

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	7	8	A sovint
Diversió	3	6	A vegades
Respecte	4	6	A vegades
Preparació física	6	7	Normalment
Qualitat del servei	8	9	A sovint
Preu	8	10	Sempre
Reconeixement	6	9	A sovint
Resultats tennístics	9	10	Sempre
Companys d'entrenament	9	10	Sempre

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club

2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre

**Enquesta al jugador 9**

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

**En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club**

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	7	9	A sovint
Diversió	4	5	A vegades
Respecte	3	4	A vegades
Preparació física	6	7	Normalment
Qualitat del servei	6	8	Normalment
Preu	9	9	A sovint
Reconeixement	8	9	A sovint
Resultats tennístics	10	10	Sempre
Companys d'entrenament	6	8	Normalment

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club

2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre

**Enquesta al jugador 10**

En quin grau està present cadascun d'aquests factors dins de l'escola del Club de Tennis i Pàdel Poliesportiu d'Ontinyent?

**En quin grau està present cadascun d'aquests factors al club**

	Mínim	Màxim	Etiqueta
Experiència social	10	10	Sempre
Diversió	5	7	Normalment
Respecte	6	7	Normalment
Preparació física	7	8	Normalment
Qualitat del servei	8	9	A sovint
Preu	8	9	A sovint
Reconeixement	2	3	Mai
Resultats tennístics	6	8	Normalment
Companys d'entrenament	7	9	A sovint

Escala:

1. En mínim i màxim hi ha que valorar del 1 al 10 la percepció que tens de la presència de cada factor al club

2. En etiqueta, l'escala de valoració és:

Mai/A vegades/Normalment/A sovint/Sempre