



**ESTUDIO EXPLORATORIO
DEL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN
DE LOS PILOTOS DE LA CATEGORIA
TN DE AUTOMOVILISMO**

AUTOR: GONZALO ESCALERA

TUTOR: FLORENCIA VILLAVERDE

gonzalitoescalera.ge@gmail.com



ÍNDICE

Introducción	2
Situación Problemática	3
Preguntas de Investigación	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Marco Teórico.....	4
Liderazgo	4
Motivación.....	11
Automovilismo.....	24
Turismo Nacional	24
Marco Metodológico	25
Población y Muestra	25
Métodos de Recolección de Datos	25
Desarrollo y Resultados del Trabajo	26
Primeros pasos.....	26
Liderazgo	28
Motivación.....	31
Factores Claves de Éxito	32
Relación	34
Conclusiones.....	34
Referencias Bibliográficas	36
Apéndice.....	36



Resumen

Esta investigación se adentra en el mundo del automovilismo de turismo nacional (TN) en Argentina, centrándose en cómo el liderazgo y la motivación influyen en el éxito de los pilotos. Con el TN siendo reconocido como la "máxima" categoría del automovilismo en el país, nos preguntamos sobre los rasgos de liderazgo, las fuentes de motivación y los factores clave de los pilotos para mantenerse competitivos.

Se realizaron entrevistas a los pilotos que participan de esta categoría para obtener una visión más profunda. Descubrimos que el liderazgo va más allá de la pista, influenciando desde la optimización de recursos hasta las relaciones en el equipo. La motivación, desde el deseo de ganar hasta el apoyo familiar, se revela como un impulso fundamental.

Los factores clave para el éxito, como presupuesto, elección y preparación del auto, la capacidad del piloto y la calidad del equipo, se destacan como esenciales. La mezcla de liderazgo sólido, motivación intrínseca y estos factores clave parece ser la fórmula para el rendimiento destacado en el TN.

Concluyendo que este estudio destaca cómo la conexión entre el liderazgo, la motivación y los factores clave de éxito forman un entorno propicio para el éxito en el turismo nacional, contribuyendo tanto al logro individual como al colectivo del equipo.

Palabras Clave: pilotos, turismo nacional, automovilismo, motivación, liderazgo

Introducción

El automovilismo es una disciplina altamente competitiva donde el rendimiento y la motivación son cruciales para el éxito. Los pilotos de la categoría TN se enfrentan a desafíos únicos en las carreras de automóviles de turismo en Argentina, lo que convierte a esta categoría en un campo interesante de estudio en cuanto al liderazgo y la motivación en el deporte de motor ya que es conocida como la "máxima" categoría del automovilismo Argentino debido a su exigencia y popularidad dentro del rubro.

Para respaldar la significativa influencia de la categoría TN en el automovilismo argentino, cabe destacar que en la última década, las competiciones de Turismo Nacional han experimentado un aumento sostenido en su audiencia televisiva y asistencia a eventos en comparación con otras categorías. Este fenómeno subraya no solo la exigencia técnica y competitiva de la categoría sino también su arraigo en la cultura automovilística del país. Este crecimiento constante resalta la importancia de comprender en profundidad cómo el liderazgo y la



motivación desempeñan un papel crucial en el rendimiento de los pilotos y equipos en un entorno tan dinámico y competitivo como el Turismo Nacional.

Situación Problemática

El deporte es una disciplina que trae consigo muchos conceptos de administración como la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo, etc. En el caso del Automovilismo, los pilotos del TN deben tomar un sinnúmero de decisiones a lo largo de su carrera deportiva y existen factores determinantes que generan una influencia en el liderazgo y la motivación de los pilotos a lo largo de su carrera.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los rasgos de liderazgo predominantes presentes en los pilotos de TN?
2. ¿Cómo influye el liderazgo de un piloto en el desempeño y la motivación de su equipo técnico y de apoyo?
3. ¿Cuáles son las fuentes de motivación más relevantes para los pilotos de TN y cómo las mantienen a lo largo de una temporada?
4. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que hacen que los pilotos de TN se mantengan competitivos en la categoría?

Objetivo General

Explorar y comprender los rasgos de liderazgo que poseen los pilotos y cómo se relacionan con las diversas motivaciones de cada uno, buscando explicar la incidencia que estos fenómenos tienen en el rendimiento de los mismos.

Objetivos Específicos



1. Analizar las estrategias de liderazgo adoptadas por los pilotos de TN y su impacto en el rendimiento de sus equipos.
2. Comprender el proceso de motivación de los pilotos y de los miembros de sus equipos en un ambiente altamente competitivo.
3. Identificar los desafíos específicos que enfrentan los pilotos de TN en términos de liderazgo y motivación.
4. Identificar los factores claves de éxito que influyen en los pilotos y su capacidad para mantenerse competitivos

Marco Teórico

En este trabajo se abordara el tema “Estudio exploratorio del liderazgo y la motivación de los pilotos de la categoría TN de automovilismo”. Para ello se desarrollaran los conceptos de liderazgo y motivación en la categoría de los pilotos.

Liderazgo

Según Evans y Lindsay (2008), el liderazgo se define como la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.

Primeras teorías del liderazgo

Según Coulter (2007), el liderazgo ha sido un tema de interés que los investigadores empezaron a estudiar a partir del siglo XXI. Dentro de las teorías que teorizan sobre el tema están las de rasgos, comportamiento y teorías de contingencias.

Teorías de rasgos

La investigación se concentró en las características que se podrían utilizar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. Algunas de las características estudiadas fueron: la apariencia, la estatura física, la estabilidad social, facilidad verbal y la sociabilidad. A pesar de los estudios de los investigadores fue imposible identificar una cadena de rasgos que distinguieran siempre a los líderes, no obstante los estudios postreros para identificar los rasgos relacionados en forma constante con el liderazgo enfocado desde el proceso y no la persona, tuvieron más éxito. Fueron identificados siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz, los cuales se mencionan y definen a continuación.



-
- **Dinamismo:** Quienes poseen este tipo de rasgo son líderes con una gran cantidad de esfuerzo, tienen un deseo alto de logro, gozan de mucha energía, son perseverantes, son ambiciosos en sus actividades y demuestran iniciativa.
 - **Deseos de dirigir:** Los líderes asumen toda la responsabilidad que conlleva influir y dirigir, puesto que ellos poseen un fuerte deseo de realizarlo.
 - **Honestidad e integridad:** Los líderes son productores de confianza con sus seguidores al ser sinceros y honestos, poseen gran coherencia entre sus palabras y sus actos.
 - **Confianza en sí mismo:** Los guías deben tener confianza en sí mismos, poseer y manifestar seguridad al tomar una decisión, para demostrar a los seguidores que sus objetivos son los correctos.
 - **Inteligencia:** Los líderes deben poseer un alto nivel de conocimientos para reunir, sintetizar, e interpretar grandes cantidades de información, deben tener la capacidad de establecer visiones y resolver problemas.
 - **Conocimientos pertinentes al trabajo:** Los líderes eficaces poseen una gran cantidad de información sobre la organización donde laboran, en los aspectos industriales y técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones acertadas.
 - **Extraversión:** Los líderes generalmente son personas muy activas, extrovertidas, seguros de sí mismos y alegres. Se les facilita crear relaciones sociales, y rara vez son callados o tímidos.

Los investigadores concluyeron que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz, puesto que ignoraron las interacciones de los líderes y los integrantes de un grupo. Por lo que las nuevas investigaciones se centraron en los estilos de comportamientos más comunes utilizados por los guías eficaces.

Teorías del comportamiento

Los investigadores esperaban que este enfoque proporcionara respuestas más definidas sobre la naturaleza del liderazgo que las teorías de los rasgos. Existen tres estudios importantes sobre el comportamiento del líder que se mencionan a continuación.

- Estudios de la Universidad de Iowa



Estilo democrático, da lugar a la participación de los seguidores o subordinados y delega autoridad. Estilo autocrático, impone las técnicas de trabajo, centraliza la toma de decisiones y delimita la participación. Estilo laissez-faire, proporciona al grupo libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo.

Conclusión. El estilo democrático de liderazgo fue el más eficaz, aunque estudios posteriores mostraron resultados mixtos.

- Estudios del Estado de Ohio

Consideración, toma en cuenta las ideas y los sentimientos de los subordinados. Estructura de iniciación, organización del trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo.

Conclusión. El liderazgo alto (alto en consideración y en la estructura de iniciación) logró que el desempeño y la satisfacción de los subordinados fueran altos, pero no en todas las situaciones.

- Estudios de la Universidad de Michigan

Orientado hacia los empleados, resalta las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Orientado hacia la producción, enfatiza los aspectos técnicos o tareas de trabajo.

Conclusión. Los líderes orientados a los colaboradores se relacionaron con una alta productividad y con una mayor satisfacción en el trabajo.

Los investigadores del liderazgo descubrieron que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos preferibles del líder. Comenzaron a analizar las influencias situacionales. Específicamente, que estilos de liderazgo podrían ser adecuados en diferentes situaciones.

Teorías contingentes del liderazgo

Coulter (2007) hace mención de algunas teorías y modelos de liderazgo, que pueden resultar muy eficaces si el guía elige la adecuada.

- Modelo de Fiedler

Esta teoría propone que para lograr el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre la forma en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en que la situación permite al líder controlar e influir.

- Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Es un modelo de contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores. Los autores argumentan que el liderazgo exitoso se logra al seleccionar un estilo apropiado, el cual depende de la disponibilidad de los seguidores.

- Modelo de participación del líder

Desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton citados por Coulter (2007), es un modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. Se denominaba modelo normativo, puesto que proporcionaba una serie de reglas en secuencia que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación para la toma de decisiones con las diversas situaciones.

- Modelo de la trayectoria a la meta

Teoría de liderazgo que afirma que es trabajo y responsabilidad del líder ayudar y guiar a sus seguidores para lograr sus metas, y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus fines sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

Nuevas teorías de liderazgo

Evans y Lindsay (2008) mencionan que de acuerdo con las distintas teorías del liderazgo contemporáneo desarrolladas durante los últimos 20 a 30 años, el éxito del liderazgo se puede optimizar con la mezcla correcta del estilo de administración que ejecute el líder, las características de los que son guiados y la situación. Las más populares son:

- Teoría del liderazgo transaccional

Se presume que ciertos líderes puedan desarrollar la capacidad para inspirar a sus seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios a fin de lograr los objetivos de la organización, a través de conductas que podrían incluir recompensas contingentes. El comportamiento de recompensa incluye la especificación del trabajo requerido para obtener recompensas con el fin de influir en la motivación. También se aplica la administración activa y pasiva que se define en términos de buscar errores e imponer reglas para evitarlos.

- Teoría del liderazgo transformacional



Fue ideada por James M. Burns citado por Evans y Lindsay (2008), de acuerdo con esta teoría los líderes adoptan comportamientos como: la influencia idealizada, la consideración individualizada, la motivación que inspira y la estimulación intelectual. Los líderes que adoptan un estilo transformacional tienen una perspectiva de largo plazo, se enfocan en los clientes, promueven una visión y valores compartidos, trabajan para estimular a sus empresas desde el punto de vista intelectual, invierten en capacitación, y toman algunos riesgos.

En la práctica es difícil distinguir entre ambas teorías, la investigación ha descubierto que son procesos diferentes pero que se relacionan. Aunque los líderes transformacionales pueden incrementar la motivación y desempeño del seguidor más que los líderes transaccionales, pero los líderes efectivos usan una combinación de ambos tipos, lo cual depende de la situación.

- Teoría de sustitutos del liderazgo

Esta investigación toma el intrigante punto de vista de que en muchas organizaciones, si las características de los miembros del equipo, la naturaleza de las tareas que llevan a cabo y la guía e incentivos proporcionados por la organización están alineados, entonces el liderazgo formal tiende a ser improductivo y contraproducente.

Se sugiere que esta estrategia de liderazgo podría ser útil en casos de baja efectividad de liderazgo donde el líder no puede ser removido por varias razones políticas o de otra índole (el incompetente hijo o hija del dueño es el líder), o donde la capacitación o competencia de los miembros del equipo es especialmente alta (un equipo quirúrgico), o donde la situación es particular dinámica (combatir incendios de pozos petroleros en el desierto).

En esta clase de situaciones, la autoadministración, la educación profesional o incluso la tecnología puede poner en práctica o integrar para sustituir el liderazgo. La implicación para una organización enfocada es que cada situación requiere solo la cantidad correcta de liderazgo (ni mucha ni poca) para obtener resultados de alta calidad.

- Teoría de la inteligencia emocional

En los últimos tiempos la inteligencia emocional cobra un rol fundamental en el liderazgo, por lo que Goleman define cinco componentes de los líderes emocionalmente inteligentes los cuales son: Primero conciencia de sí mismos, segundo autocontrol, tercero motivación, cuarto empatía y quinto habilidades sociales. Su premisa es que, en los estudios de investigación y en la capacitación



sobre el liderazgo realizado durante muchos años, se dio demasiada importancia al aspecto racional.

Argumenta que las expectativas para la inteligencia emocional casi nunca se captan en los sistemas de evaluación del desempeño, pero que las habilidades para la autoadministración (componentes 1 a 3) e interpersonales (componentes 4 y 5) que representan los cinco conceptos son tan esenciales para los líderes ejecutivos como la inteligencia tradicional (medida por las pruebas de CI) y la competencia técnica.

La importancia de la inteligencia emocional para la calidad total eficaz depende de traducir en acción la visión de un sistema de liderazgo integrado y el proceso de planificación a largo plazo. Sin una autoadministración creíble, representada por los tres primeros componentes, será difícil para los subordinados en la organización apoyar el enfoque del guía. Sin una empatía y habilidades sociales maduras, representadas por los dos últimos componentes, será difícil que el líder trabaje de manera eficaz con los clientes, proveedores y otros elementos que se encuentran fuera de la organización a fin de establecer la empatía necesaria para la eficacia de la empresa a largo plazo, la cual es crucial para una organización enfocada hacia la calidad total.

21 Leyes Irrefutables del Liderazgo

Una teoría que es relevante en el desarrollo de liderazgo es la teoría de las “21 leyes irrefutables del Liderazgo” que fue desarrollada por Maxwell, en las que denota que aquellas personas que tienen la capacidad de ser líderes cumplen con las siguientes leyes:

1. La ley del tope: El liderazgo tiene un límite, y ese límite es determinado por la habilidad del líder para liderarse a sí mismo. Si un líder no puede liderarse a sí mismo, no podrá liderar a otros de manera efectiva.
2. La ley de la influencia: El verdadero liderazgo se basa en la influencia, no en la autoridad. Los líderes efectivos ganan la confianza y el respeto de sus seguidores, y los motivan a través de la influencia positiva.
3. La ley del proceso: El liderazgo se desarrolla con el tiempo, y requiere paciencia, perseverancia y práctica. Los líderes efectivos no nacen, se hacen a través de un proceso de aprendizaje y crecimiento continuo.
4. La ley de la navegación: Los líderes deben tener una visión clara y un plan para alcanzarla. Los líderes efectivos saben a dónde van y cómo llegar allí, y son capaces de guiar a su equipo hacia la meta.



-
5. La ley del E. F. Hutton: Cuando un verdadero líder habla, la gente escucha. Los líderes efectivos tienen la capacidad de comunicarse de manera clara y persuasiva, y son capaces de influir en los demás a través de su comunicación.
 6. La ley del terreno elevado: Los líderes deben ganarse el respeto y la confianza de sus seguidores. Los líderes efectivos son respetados y confiados por su equipo, y son capaces de liderar a través del ejemplo.
 7. La ley del respeto: Los líderes deben ganarse el respeto de sus seguidores, y no pueden exigirlo. Los líderes efectivos son respetados por su equipo debido a su carácter, habilidades y logros.
 8. La ley de la intuición: Los líderes deben confiar en su intuición y tomar decisiones basadas en ella. Los líderes efectivos tienen la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas basadas en su experiencia y conocimiento.
 9. La ley del magnetismo: Los líderes atraen a personas similares a ellos. Los líderes efectivos atraen a personas con valores y objetivos similares, y son capaces de construir equipos fuertes y cohesivos.
 10. La ley del vínculo: Los líderes deben crear vínculos con sus seguidores para poder liderarlos efectivamente. Los líderes efectivos tienen relaciones sólidas y auténticas con su equipo, y son capaces de motivar y guiar a través de estas relaciones.
 11. La ley del círculo interno: Los líderes efectivos rodean a sí mismos con personas talentosas y capaces. Los líderes saben que no pueden hacerlo todo solos, y por lo tanto, construyen equipos fuertes y talentosos para ayudarles a alcanzar sus objetivos.
 12. La ley del sacrificio: Los líderes efectivos están dispuestos a sacrificar para alcanzar sus objetivos. Los líderes saben que el éxito no viene fácilmente, y por lo tanto, están dispuestos a trabajar duro y hacer sacrificios para alcanzar sus metas.
 13. La ley del cambio: Los líderes efectivos son agentes de cambio. Los líderes saben que el cambio es necesario para el crecimiento y el éxito, y por lo tanto, son capaces de liderar a su equipo a través de los cambios necesarios.
 14. La ley del legado: Los líderes efectivos piensan en el futuro y construyen un legado duradero. Los líderes saben que su liderazgo no es solo para el presente, sino también para el futuro, y por lo tanto, construyen un legado duradero que trasciende su tiempo como líder.
 15. La ley del impulso: Los líderes efectivos crean y mantienen el impulso. Los líderes saben que el impulso es esencial para el éxito, y por lo tanto, son capaces de mantener a su equipo motivado y enfocado en sus objetivos.
 16. La ley de la prioridad: Los líderes efectivos saben cómo establecer prioridades. Los líderes saben que el tiempo y los recursos son limitados, y por lo tanto, son capaces de establecer prioridades claras y enfocar su energía en las tareas más importantes.



17. La ley del sacrificio de la escalera: Los líderes efectivos están dispuestos a hacer sacrificios para ayudar a otros a alcanzar su potencial. Los líderes saben que su éxito no es solo para ellos, sino también para su equipo, y por lo tanto, están dispuestos a hacer sacrificios para ayudar a otros a alcanzar su potencial.

18. La ley del modelo: Los líderes deben ser un modelo a seguir para su equipo, y deben vivir de acuerdo con los valores y principios que defienden. Los líderes efectivos no solo dicen lo que hay que hacer, sino que lo hacen ellos mismos.

19. La ley del proceso de crecimiento personal: Los líderes deben estar comprometidos con su propio crecimiento personal y profesional. El liderazgo efectivo requiere un aprendizaje continuo y una mejora constante.

20. La ley de la victoria: Los líderes deben ser capaces de liderar a su equipo hacia la victoria. Esto requiere una visión clara, un plan de acción efectivo y la capacidad de motivar y guiar a los miembros del equipo.

21. La ley de la granja: Los líderes deben sembrar semillas de liderazgo en los demás, y ayudar a otros a desarrollar sus habilidades de liderazgo. Los líderes efectivos no solo crean seguidores, sino que también crean líderes.

Motivación

Otro tema a abordar en el trabajo es la Motivación, la cual es definida por Tellería (2008) como la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un individuo cuando existe un estímulo o incentivo que le proporciona satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada.

Para poder desarrollar este concepto, se utilizarán las siguientes teorías de contenido y teorías de procesos.

TEORÍAS DE CONTENIDO

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

A. H. Maslow (1908-1970) considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo. Si bien sus trabajos no se refieren específicamente al mundo laboral, su amplitud permite aplicarlo con éxito al mismo.

El objetivo de Maslow era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no satisfechas. En otros términos, el conjunto de nuestros comportamientos y actitudes, estaría



guiado por la satisfacción de las necesidades que caracterizan a todos los seres humanos y que son indistintas, biológicas y fundamentales.

Maslow, distingue cinco grupos de necesidades: necesidades fisiológicas, que aspiran a garantizar la supervivencia, el alojamiento y el abrigo; necesidad de seguridad, de protección contra cualquier amenaza o peligro; necesidades sociales, pertenecer a un grupo, tener amigos, estar en disposición de recibir el afecto de los demás; necesidad de estima, de ser apreciado y respetado y por los otros y necesidad de realizarse, de “ser cada vez más uno mismo, de ser todo aquello que se es capaz de ser” según dice el propio Maslow; y la necesidad de realizarse se puede concretar de forma diferente según los individuos, para unos, por ejemplo; a través de su éxito profesional, para otros, como padre o madre de familia, para otros, a través de actividades caritativas, etc.

El modelo de A. H. Maslow se basa en tres hipótesis:

- Todo comportamiento está determinado por la búsqueda de satisfacciones concernientes a una de las necesidades fundamentales.
- Todos los individuos empiezan por tratar de satisfacer las necesidades más elementales y no pasan a la siguiente necesidad, por orden jerárquico, hasta que han satisfecho la necesidad situada en el nivel anterior. Por lo tanto, existe una relación negativa entre la fuerza motivadora de una necesidad y su grado de satisfacción y entre la satisfacción de una necesidad y la fuerza motivadora de la que se encuentra en un nivel más alto en la jerarquía.
- Las necesidades fundamentales, las del primer nivel, tienen una prioridad absoluta sobre todas las demás. Lo que explica que un número más reducido de personas se movilicen por la satisfacción de las necesidades de nivel elevado, en concreto por la realización personal. De todos modos, esta necesidad, la más alta en la jerarquía, nunca se satisface completamente.

De la formulación de la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que les impidan alcanzarla.



Grafico n°1: Pirámide de jerarquía de Maslow



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones página 243

1. **Necesidades fisiológicas:** esto es, aquellas que implican la sobrevivencia básica y comprenden la alimentación, la sed, el descanso, etc.
2. **Necesidad de seguridad:** sobre la conducta humana, esto es, cuando la persona ha comido quiere asegurarse de la comida, Incluyen la seguridad económica y contra el daño físico y emocional.
3. **Necesidad de afecto o afiliación:** las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas; de querer y ser querido. Así cuando la persona ha comido y se ha asegurado la comida, el dinero, buscara relacionarse con otras personas.
4. **Necesidades de autoestima:** son las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales. Pero también incluye factores como son el estatus, el reconocimiento y la atención, no solo de uno mismo, sino también de los demás.
5. **Necesidad de Autorrealización:** es la tendencia de la persona ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la de autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción. comprende el crecimiento, y la realización del propio potencial. Es emplear todas las habilidades propias para ampliar al máximo su talento, de esta forma el individuo pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Teoría "X" y "Y" de Douglas McGregor



Los trabajos de Douglas McGregor se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mucho mayor de lo que suponían la mayoría de los directivos del momento. Desde su punto de vista, tanto las personas como las organizaciones, obtendrían importantes beneficios de la implantación en las empresas de un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyado en una supervisión más abierta y participativa.

Douglas McGregor, por medio de sus difundidas Teoría X y Teoría Y, planeo una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humana sobre gerencia de personal.

El concepto convencional de la tarea de la administración de controlar la energía humana a favor de los requerimientos de la organización se puede definir ampliamente en términos de parámetros. A estos parámetros, se definen como Teoría X y Teoría Y:

La Teoría X: Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección, y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad. Asume que a las personas les desagrada el trabajo, y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización. La teoría X supone cinco aspectos negativos, que son:

- El hombre promedio es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible.
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere ser guiado.
- Esencialmente está centrado en sí mismo, es indiferente a las necesidades de la organización.
- Por naturaleza se resiste al cambio.
- Es crédulo, no muy brillante, es la víctima propicia para la charlatanería y la demagogia.

Por su parte:

La teoría Y: en contra del enfoque anterior es preciso integrar los intereses (intereses individuales y organizacionales) McGregor considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales. Hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa. La teoría Y supone seis aspectos positivos, que son:

- Las personas se comprometen e implican con los objetivos.
- La motivación se encuentra en las propias personas.
- Buscan y aceptan nuevas responsabilidades.



- Satisfacen sus necesidades individuales, alcanzando los objetivos organizacionales.
- Mejoran su imaginación, creatividad e ingenio en la solución de problemas.

Por supuesto, McGregor (1972) concluye que la segunda postura es la más aceptable y la que deberían seguir todos los directivos. La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación, así pues, según McGregor, cuanto más alto sean los niveles de las necesidades que puedan satisfacerse en el trabajo, tanto más motivados estarán los trabajadores.

Teoría Bifactorial De Herzberg (Higiene – Motivación)

En el panorama del estudio de la satisfacción y motivación laboral, sobresale, por las alabanzas o las críticas recibidas, la figura de Herzberg (Psicólogo norteamericano, 1959).

Herzberg; resume la teoría de la forma siguiente: “los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo, son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según, se estudie la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes.

La expresión del concepto plantea un problema de semántica, ya que normalmente creemos que satisfacción e insatisfacción son conceptos opuestos. En este caso, están involucrados dos conjuntos distintos de necesidades humanas. Se puede considerar que uno de esos conjuntos de necesidades está arraigado en la naturaleza animal: el impulso instintivo a evitar el sufrimiento y la molestia que ocasiona el entorno circundante, además de todos los impulsos adquiridos condicionados por las necesidades biológicas básicas. Por ejemplo, el hambre, un impulso biológico básico, nos obliga a ganar dinero, y en consecuencia el dinero se convierte en un impulso específico. El otro conjunto de necesidades se refiere a una característica exclusiva del hombre, la capacidad de realización y de experimentar, a través de esta, una sensación de crecimiento psicológico. Los estímulos de las necesidades de crecimiento están constituidos por aquellas tareas que lo producen en el ambiente industrial, es el contenido del puesto de trabajo.

Los factores de crecimiento o motivadores, intrínsecos al trabajo son:

- La realización
- El reconocimiento
- El trabajo en sí mismo
- La responsabilidad
- Desarrollo o ascenso

Los factores de evitación del descontento o factores higiénicos que son extrínsecos al trabajo mismo, incluyen:



- Política y administración de la empresa
- Control
- Relaciones interpersonales
- Condiciones de trabajo
- Salario
- Status y seguridad

Herzberg también afirma que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción ya que la eliminación de las características desagradables en un puesto no lo hace necesariamente placentero. Por lo cual propone la existencia de un continuo dual, diciendo que lo opuesto a la satisfacción es la “no- satisfacción” y lo opuesto a la insatisfacción es la “no-insatisfacción”.

Herzberg dice que existen dos factores que favorecen a la satisfacción y que son independientes y diferentes que los que producen la insatisfacción en las personas estos son los factores de higiene y motivación.

Los **Factores De Higiene** se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externas al mismo. Están asociados con la insatisfacción y son necesarios para sentar los cimientos sobre los cuales hay que mantener un nivel razonable de motivación. Estos no son fuertemente motivadores ya que son insatisfactorios por que no dan seguridad a los empleados, entre otros se puede citar; las condiciones de trabajo, los sueldos y salarios, la relación con los compañeros y jefes, la cultura de la empresa, las normas que rigen el trabajo diario, la seguridad en el entorno laboral, la privacidad, los cuales constituyen el ambiente de trabajo. Si estos factores son adecuados el personal no estará insatisfecho, pero tampoco satisfecho, por eso es necesario conservarlos en buen orden para evitar descontentos que sean capaces de hacer que el desempeño de los trabajadores baje a un nivel inferior al usual en la jornada de trabajo.

Los **Factores De Motivación** también son conocidos como *motivadores o satisfactores* que son otras condiciones de trabajo las cuales operan para fortalecer esta motivación y por lo general su ausencia nunca es insatisfactoria. Herzberg menciona que en estos factores se incluyen el logro, reconocimiento, naturaleza del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento, los cuales son características que producen una satisfacción intrínseca. Estos factores son indispensables para lograr un mejor desempeño de los empleados en su trabajo. Se relacionan de forma directa con el trabajo y con el contenido de este.

Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección, determinaran, normalmente, insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo, no determinaran por si misma satisfacción en el trabajo. Por el contrario, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y desarrollo



determinaran satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción.

Así, cuando el individuo percibe, a través de determinados hechos, que es tratado con poca atención y/o justicia por sus superiores o por la empresa en general, desarrolla sentimientos generalizados de insatisfacción en el trabajo.

Las conclusiones que se pueden obtener de las investigaciones posteriores sobre la teoría de Herzberg son:

- Un determinado factor puede ser causa de satisfacción en el trabajo para una determinada persona y de insatisfacción para otra.
- La importancia que un determinado factor tiene como causa de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo, va a depender de variables, tales como el nivel del puesto que ocupa el trabajador, su edad, formación, cultura, necesidades vitales, etc.
- Los aspectos que producen satisfacción en el trabajo son diferentes de aquellos que causan insatisfacción
- Deben considerarse en cada caso las características socioeconómicas y culturales de los sujetos, a la hora de analizar los aspectos satisfactorios e insatisfactorios, pues van a hacer que los factores motivadores e higienizantes sean ligeramente distintos, aunque siguiendo la misma línea general, para cada empleado o grupo de empleados.
- En cada grupo de sujetos pueden variar los factores causantes de satisfacción e insatisfacción, aunque unos y otros siempre serán diferentes. Mientras que los intrínsecos tenderán a aumentar la satisfacción, los extrínsecos tenderán a prevenir la insatisfacción
- En las empresas, por tanto, será preciso trabajar en dos direcciones: una la del enriquecimiento del trabajo, para aumentar la satisfacción; y otra sobre los factores extrínsecos, para evitar sentimientos de insatisfacción.

TEORÍAS DE PROCESOS

Teoría De Las Expectativas De Vroom

Vroom (1964) parte de la teoría de campo formulada por Lewin (1951) y, al igual que él, utiliza el concepto de “valencia” para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado.

La **“valencia” es la atracción de una meta**, de modo que Vroom postula que los premios obtenidos con la realización del trabajo, serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que este les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevara, de hecho, a la consecución de dichos premios. Para él, los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo



que es justo y equitativo. Así, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional para diferentes trabajadores.

La teoría de la expectativa explica que la motivación es producto de dos factores que como ya se mencionó, son la **Valencia**, de igual manera la **Expectativa**. La *Valencia* se refiere a la intensidad o grado en que se desea la retribución, es el deseo por alcanzar una meta. La *Expectativa* por su parte es el grado de convencimiento en que los esfuerzos personales de trabajo van a dar como resultado la realización de una tarea, significa la estimación personal acerca de la probabilidad de que el esfuerzo resulte en un desempeño exitoso. Con estos dos factores se establece la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

Por ejemplo, en ocasiones, unos determinados beneficios sociales concedidos por la empresa (coche, piso, vacaciones, etc.) no tienen el efecto motivador que se esperaba. La razón, según esta teoría, es que los trabajadores valoran poco dichos beneficios sociales; en suma, tienen una **valencia baja** para ellos.

Por otro lado, las personas llevarán a cabo aquellas conductas que prevén les permitirán conseguir las metas con alta valencia para ellos. De esta forma, si un trabajador desea una promoción (valencia alta), tenderá a actuar de la forma que estima adecuada para conseguirla:

- Si en la empresa existen unos criterios objetivos de promoción, uno de los cuales son los resultados de las evaluaciones del rendimiento, realizados anualmente, el trabajador se esforzará por mejorar en dichas evaluaciones.
- Si, por el contrario, en la empresa no existe unos criterios objetivos de promoción, y lo que los trabajadores saben, o suponen, es que, en la organización, se promociona “a dedo”, según las simpatías del jefe, e independientemente de la cantidad y calidad del trabajo realizado, es fácil que el operario que desee promocionar se desentienda de obtener un buen rendimiento y fije sus esfuerzos en “llevar la cartera” al jefe para conseguir sus simpatías.
- Si la situación que se da en la empresa es la ausencia de posibilidades de promoción, el trabajador probablemente abandonará la organización para ingresar en otra, donde podrá conseguir la meta que desea, independientemente de las recompensas que le ofrezca su empresa actual.

En el ejemplo, se ha simplificado en extremo la situación, ya que en la realidad, en función de su esquema de necesidades, las personas desearán alcanzar distintas metas, cada una con diferente valencia para ellas. Además, algunas de estas metas pueden ser solo un paso intermedio para conseguir otras con valencias más altas, y normalmente no hay un solo camino para llegar a las distintas metas



deseadas. Por tanto, encontramos que el esquema motivacional de Vroom no es tan simple como podría parecer en un principio.

En resumen, se puede decir que en la teoría de Vroom, la satisfacción en el trabajo refleja el grado en que una persona encuentra que su trabajo le resulta deseable, en cuanto le permite alcanzar sus metas personales.

Teoría De La Equidad Laboral

Creada por J. Stacey Adams. , Este añade años anteriores la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas para esos logros. Es decir, a las personas no solo les interesa la cantidad de premios que reciben por sus esfuerzos sino que también la relación que este tiene con lo que los demás reciben.

Todo individuo se comporta y motiva en función de aquello que va a maximizar la satisfacción de sus necesidades y minimizar el coste que va a tener que soportar, Adams ha intentado precisar en qué condiciones la relación entre el contenido del trabajo y los frutos del mismo se considera equitativa o no.

La evaluación de los resultados y la percepción de la situación desde el punto de vista de su equidad, no puede dejar de afectar la motivación. El examen del origen y de los efectos en el comportamiento del sentimiento de equidad lleva a estudiar las actitudes y las reacciones de los individuos frente a las prácticas de cada organización.

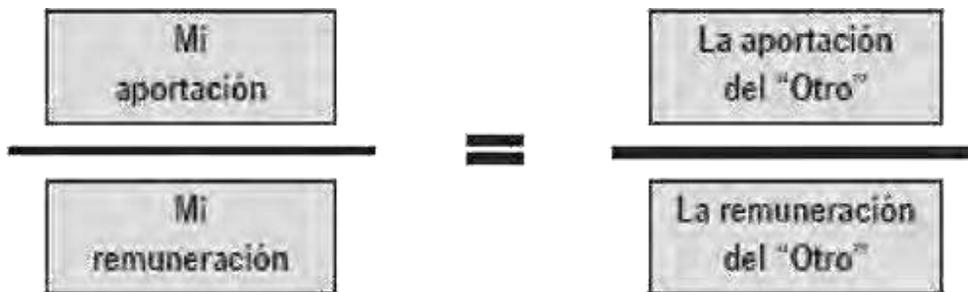
Adams sugiere que el sentimiento de equidad resulta de un proceso de intercambio, como cualquier intercambio comercial, intercambio que tiene lugar entre empleado y jefe, o más concretamente, entre la organización y sus miembros. Además, esta comparación tiene en cuenta lo que el individuo aporta a la organización, es decir, no solo su trabajo, sino también su experiencia, sus competencias, sus cualidades de todo tipo, su preparación y lo que recibe de la organización, es decir, su salario, las muestras de afecto, las ventajas de género, la estabilidad en el empleo, etc.

Pero la comparación de los inputs (lo que el individuo aporta a la organización) y los outputs (lo que el individuo recibe) no se puede realizar directamente por parte del individuo. Cada uno recurre entonces a un proceso de comparación social. Y el sentimiento de desigualdad existe cuando la relación entre los dos ratios parece desequilibrada si se compara con los mismos ratios relativos a otras personas. En el caso que haya un sentimiento de desigualdad notable, es decir, cuando esta comparación se juzga injusta, se crea una tensión negativa que desencadena distintos comportamientos destinados a restablecer la igualdad. Estos comportamientos son variados. Puede simplemente restablecerse el sentimiento de equidad mediante la revisión del criterio basado en la observación de los inputs y de los outputs. Puede así mismo haber una actividad destinada a hacer modificar bien



los inputs, bien los outputs. Más directamente, la persona que se considera víctima de una injusticia puede intentar modificar sus inputs o hacer modificar sus outputs; e incluso puede decidir retirarse de la situación perdiendo toda motivación. Como precisa Adams, la naturaleza de la respuesta elegida depende de varios factores propios a la situación, concretamente de la importancia de la injusticia percibida, de las limitaciones situacionales, de la percepción de la situación por el propio individuo.

Imagen nº2: Modelo de recompensa equitativo de Adams en relación al trabajador



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones página 249.

En esta teoría de la equidad los salarios juegan un papel muy importante ya que el desempeño va a depender de la percepción de los trabajadores con respecto a sí piensan que su pago o remuneración es justa, estos se van a desempeñar.

Davis y Newstron, mencionan que los diferentes tipos de salarios pueden ser:

- **Equidad:** Cuando los empleados creen que hay equidad, siguen contribuyendo al mismo nivel.
- **Sobrepago:** Cuando los trabajadores se sienten de esta forma, van a experimentar un desequilibrio en la relación que tienen con su empleador, y van a buscar la forma de restaurar el equilibrio perdido, lo que provocará que posiblemente trabajen con más intensidad.
- **Subpago:** Si un empleado considera que su salario no es el adecuado (o que no es reductible de acuerdo a su labor) intenta reducir sus sensaciones de inequidad a través del mismo tipo de estrategia, lo que puede ocasionar que algunas de sus acciones operen a la inversa y que se disminuya la cantidad o calidad de su desempeño.

La equidad percibida juega un papel muy decisivo. Si los procedimientos utilizados se consideran equitativos, resulta muy difícil discutir el reparto de recompensas derivado de los mismos. Por ejemplo, una evaluación que parece ser anormalmente desfavorable, pero resultante de un proceso considerado equitativo, no provocara una motivación para enfrentarse a la jerarquía o a la empresa. Por el



contrario, si el procedimiento utilizado por la empresa se considera injusto, la reacción será destructiva.

El efecto, denominado “proceso justo” está ampliamente demostrado y su importancia es evidente. La sensación de injusticia disminuirá, e incluso podrá desaparecer si se considera que las personas que tienen autoridad dentro de la empresa han actuado de manera más justa posible; y a partir de ahí, la tendencia a culpar al sistema y a rebelarse contra el también disminuirá. Inversamente, una injusticia de procedimiento no desencadenará un comportamiento activo en aquellos individuos cuya suerte no se vea directamente modificada por este procedimiento.

Imagen nº3: Modelo de recompensa equitativo de Adams en relación al trabajador

$$\frac{\text{APORTES PROPIOS}}{\text{RESULTADOS PROPIOS}} = \frac{\text{APORTES DEL OTRO}}{\text{RESULTADOS DEL OTRO}}$$

Motivación

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* página 249.

Modelo De Equidad Laboral

En general, se puede concluir que el sentimiento de equidad es, tal y como demostró Adams, un aspecto importante de la relación entre el individuo y el conjunto del sistema de la empresa. Pero sus efectos son mucho más complejos de lo que sugiere la noción de un simple equilibrio de las recompensas.

Concretamente, si da la impresión de que la empresa y sus agentes de decisión actúan con justicia, los empleados reaccionarán de forma constructiva a lo que consideren como una injusticia correcta y puntual.

Teoría De La Finalidad

La teoría de la finalidad o del establecimiento de metas, es una teoría de la motivación que se basa en el supuesto de que las personas actúan racional y conscientemente. La idea básica de esta teoría es que las ideas conscientes de un sujeto regulan sus acciones y partiendo de este hecho, esta teoría trata de analizar las relaciones entre metas o intenciones conscientes del sujeto y su nivel de ejecución en la tarea. Locke define las metas como lo que un individuo trata de hacer conscientemente.

La aportación de Locke se puede resumir en tres fases:



- Define el objetivo como el deseo de alcanzar un determinado nivel de rendimiento.
- Demuestra que los objetivos son fuerzas determinantes del esfuerzo y de la actividad que conducen a estos resultados.
- Es totalmente independiente de la existencia de recompensas que podrían asociarse al hecho de conseguir un objetivo asignado.

Las investigaciones realizadas por Locke permitieron definir los dos atributos principales de los objetivos:

El contenido y la intensidad.

El contenido, se refiere al objetivo o al resultado deseado (comprar una casa, conseguir un aumento de sueldo, ganar un partido de tenis, etc.) se trata, en la mayoría de los casos, de objetos pertenecientes al mundo exterior que se desean adquirir, pero los objetivos también pueden ser esencialmente psicológicos, como, por ejemplo, mejorar la autoestima, sentir menos ansiedad y menos duda sobre uno mismo.

La dificultad del objetivo juega un papel fundamental, pero inesperado. La intuición sugiere que cuanto más difícil se considera el objetivo, más desalentador resulta y más debilita la motivación. Numerosas investigaciones tanto a nivel de laboratorio como práctico, demuestran que a partir del momento en el que se acepta un objetivo difícil como tal, el nivel de rendimiento que sigue es proporcional al nivel de dificultad. Y esta relación solo se modifica en el caso en que las competencias más débiles del individuo limiten su rendimiento hasta el punto de dejar sin efecto su motivación.

Un objetivo es difícil cuando pocas personas han sido capaces de conseguirlo y fácil cuando una mayoría lo han superado, e incluso cuando el propio sujeto, después de haber ensayado la tarea y haber tenido informaciones sobre su rendimiento, acepta un objetivo que se ha calificado de difícil porque es muy superior a los resultados que ha obtenido en el pasado.

¿Por qué la dificultad juega este papel motivador?

El primer lugar, porque aceptar un objetivo difícil moviliza más y obliga a perseverar durante más tiempo que si se tratara de un objetivo aparentemente fácil de conseguir.

Porque la satisfacción que se piensa tener de los resultados es tanto más intensa cuanto más difícil se percibe el objetivo asignado. Un éxito fácil no genera el mismo sentimiento de logro que un éxito conseguido a fuerza de tenacidad. Se trata de un “proceso de atribución” que los psicólogos sociales conocen bien. El que triunfa sin esfuerzo aparente, es percibido por los demás como poseedor de unos dones y de un alto nivel de aptitudes que le dispensan de tener que esforzarse para



triunfar. Por el contrario, el que triunfa haciendo esfuerzos evidentes se considera motivado y enérgico. Y su éxito se percibe como la prueba de sus recursos personales de dinamismo y de perseverancia. El mismo hecho de proponerse un objetivo difícil representa un mensaje de confianza enviado por la persona que propone el objetivo. Es, en otros términos, una manera implícita de decir que se poseen los recursos necesarios para conseguir el objetivo propuesto, lo cual refuerza la imagen de uno mismo y estimula la motivación.

Tipos de motivación

Una vez explicadas las diversas teorías de Motivación, se desarrollan las 3 tipos de motivaciones que pueden tener las personas.

Según García (2007) las personas pueden tener motivaciones extrínsecas, intrínsecas y transcendentales. Cada una de estas define de la siguiente manera:

- **Motivación extrínseca:** La recompensa o incentivo que esta crea son independientes de la acción que el colaborador efectúa para obtenerla, es decir la motivación que aparece fuera de un individuo. Los factores que proporcionan satisfacción y placer son el dinero y calificaciones, mismos que la tarea en sí misma no puede proveer.

Un colaborador extrínsecamente motivado trabajará en una tarea, inclusive cuando experimenta poco interés en ella, debido a la satisfacción anticipada que se obtiene de la recompensa. Esta forma de incentivo no significa que las personas no obtendrán ningún goce en trabajar en una tarea o completarla, solamente quiere decir que el placer que experimentan con anterioridad será siempre un motivador para ejecutar con entusiasmo las operaciones de un trabajo.

- **Motivación intrínseca:** El individuo es el origen de su propio estímulo, es quién dispone de los refuerzos y sanciones, se demuestra cuando una persona realiza una acción por el simple placer de realizarla sin que alguien de manera obvia le de algún tipo de incentivo externo. Un colaborador intrínsecamente motivado ejecutará sus labores con placer porque eso le provoca gran satisfacción, sentimientos de autorrealización y crecimiento personal, puesto que realizará lo que realmente quiere hacer.

Sin embargo, eso no significa que la persona no busque recompensas, simplemente quiere decir que los incentivos externos no son suficientes para conservar a una persona motivada.

Algunos psicólogos han estudiado sobre este tipo de motivación y mencionan que actúan dos agentes importantes. La autodeterminación (es la capacidad de elegir con seguridad lo que se desea ocurra en las acciones) y la competencia



(capacidad de interactuar efectivamente con el ambiente, lo que origina sentimiento de eficacia).

- **Motivación Trascendente:** Esta motivación no es para nosotros, sino para los demás. Las personas que viven con esta motivación como filosofía viven para ayudar a los demás, en el día a día, dedicando lo mejor de sí en sus obligaciones y responsabilidades. La motivación trascendente viene a ser aquel impulso que mueve a las personas a actuar por las consecuencias de sus acciones para otras personas. O, dicho de otra forma, que les impulsa a actuar para servir a los otros. Lo que diferencia a esta motivación es que las necesidades que la acción busca satisfacer son necesidades de personas distintas de aquella que realiza la acción. A esta motivación nos referimos frecuentemente cuando hablamos de generosidad o espíritu de servicio. Esta motivación recoge el hecho de que un ser humano no es indiferente a las necesidades o las satisfacciones de los otros seres humanos.

Automovilismo

El automovilismo es un deporte de motor que involucra la competición de vehículos a motor, como automóviles, motocicletas o camiones, en circuitos cerrados o rutas abiertas. Según Bale (2004), el automovilismo se ha convertido en un deporte de alto rendimiento que requiere habilidades de conducción excepcionales, coordinación y resistencia física. Además, el automovilismo abarca diversas categorías y disciplinas, como la Fórmula 1, el rally, el turismo carretera, entre otros, cada una con sus características y reglas específicas.

Turismo Nacional

El Turismo Nacional es una categoría de automovilismo deportivo que se ha desarrollado en varios países, como Argentina, Chile, Uruguay y España. Según la Asociación Pilotos de Automóviles de Turismo (APAT), el Turismo Nacional se caracteriza por ser una categoría de automovilismo de turismo carretera que busca promover la participación de pilotos amateurs y profesionales en vehículos de producción en serie, manteniendo costos relativamente bajos en comparación con otras categorías de alto rendimiento.

El Turismo Nacional se divide en diferentes clases y categorías, en función del tipo de vehículo y el rendimiento del motor, lo que brinda a una amplia gama de pilotos la oportunidad de competir en un ambiente altamente competitivo y emocionante (APAT, s.f.).



Marco Metodológico

Este estudio se enmarca en un enfoque cualitativo que busca obtener una comprensión enriquecedora de los procesos de liderazgo y motivación en los pilotos de la categoría TN de automovilismo. Para lograr este objetivo, se ha seleccionado un diseño fenomenológico. Este diseño se adapta de manera idónea para explorar las experiencias, percepciones y significados subjetivos de los pilotos en relación con el liderazgo y la motivación en su entorno laboral.

Población y Muestra

La población de estudio se define como los pilotos que participan en la categoría TN de automovilismo durante el segundo cuatrimestre del 2023. Dado que se trata de una población específica y limitada, la selección de la muestra se llevará a cabo de manera intencional. Se buscará incluir tanto a pilotos experimentados como a novatos para obtener una perspectiva completa de las experiencias de liderazgo y motivación en este contexto altamente competitivo.

Métodos de Recolección de Datos

Observación Directa: La recolección de datos se llevará a cabo mediante la observación directa en eventos y actividades relacionadas con la categoría TN de automovilismo. Esta metodología permitirá captar de manera precisa y detallada los comportamientos, interacciones y dinámicas de liderazgo y motivación entre los pilotos y sus equipos.

Entrevistas Semiestructuradas: Además de la observación, se realizarán entrevistas semiestructuradas con los pilotos seleccionados. Estas entrevistas proporcionarán una plataforma para profundizar en las experiencias personales de liderazgo y motivación en el contexto del automovilismo. Las preguntas estarán diseñadas para explorar sus percepciones, estrategias y desafíos en relación con estos temas.

Análisis de Casos: Se llevará a cabo un análisis detallado de casos específicos de pilotos destacados en la categoría TN. Este análisis permitirá identificar patrones, estrategias y características de liderazgo y motivación que hayan contribuido a su éxito en este deporte.



Desarrollo y Resultados del Trabajo

Primeros pasos

Para el desarrollo de este trabajo se llevaron a cabo 7 entrevistas con pilotos que hayan competido en alguna de las 2 categorías de turismo nacional y que cuenten con una experiencia de al menos 3 años dentro de la misma. Los datos obtenidos se centran en sus vivencias durante su carrera deportiva, sus experiencias con respecto a los desafíos de liderazgo que tuvieron que afrontar, las motivaciones que cada uno posee y los aspectos fundamentales para poder ser partícipe de este tipo de competencias.

A continuación, se presenta una nube de palabras como resumen general de las entrevistas:

Liderazgo

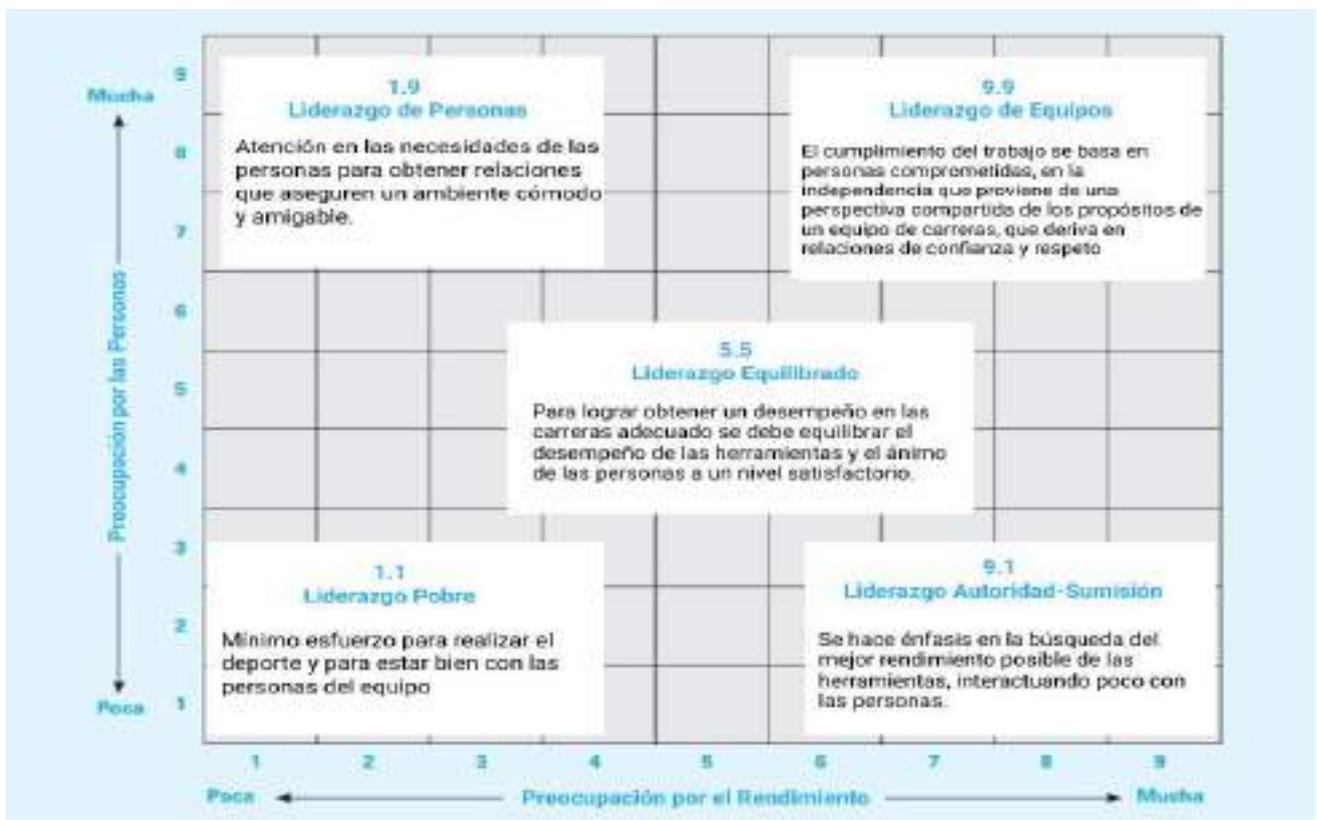
En el ámbito del automovilismo de turismo nacional, el papel del piloto va más allá de simplemente conducir un vehículo a altas velocidades. La destreza y el liderazgo del piloto son elementos fundamentales que contribuyen al éxito en las competiciones automovilísticas.

El automovilismo de turismo nacional es una disciplina altamente competitiva y dinámica, donde la capacidad de liderazgo del piloto puede marcar la diferencia entre el triunfo y la derrota. La comprensión de las habilidades de liderazgo específicas que influyen en el desempeño de los pilotos en este contexto se convierte en un aspecto esencial para mejorar la calidad del deporte y fomentar un entorno de competencia justo y seguro.

Este estudio aborda diversos aspectos del liderazgo, desde la toma de decisiones estratégicas en la pista hasta la gestión del trabajo en equipo dentro de los equipos.

Para el desarrollo de las entrevistas realizadas a los pilotos, se tomó como base la siguiente rejilla de liderazgo desarrollada por Blake y Mouton pero enfocada al de liderazgo en el automovilismo:

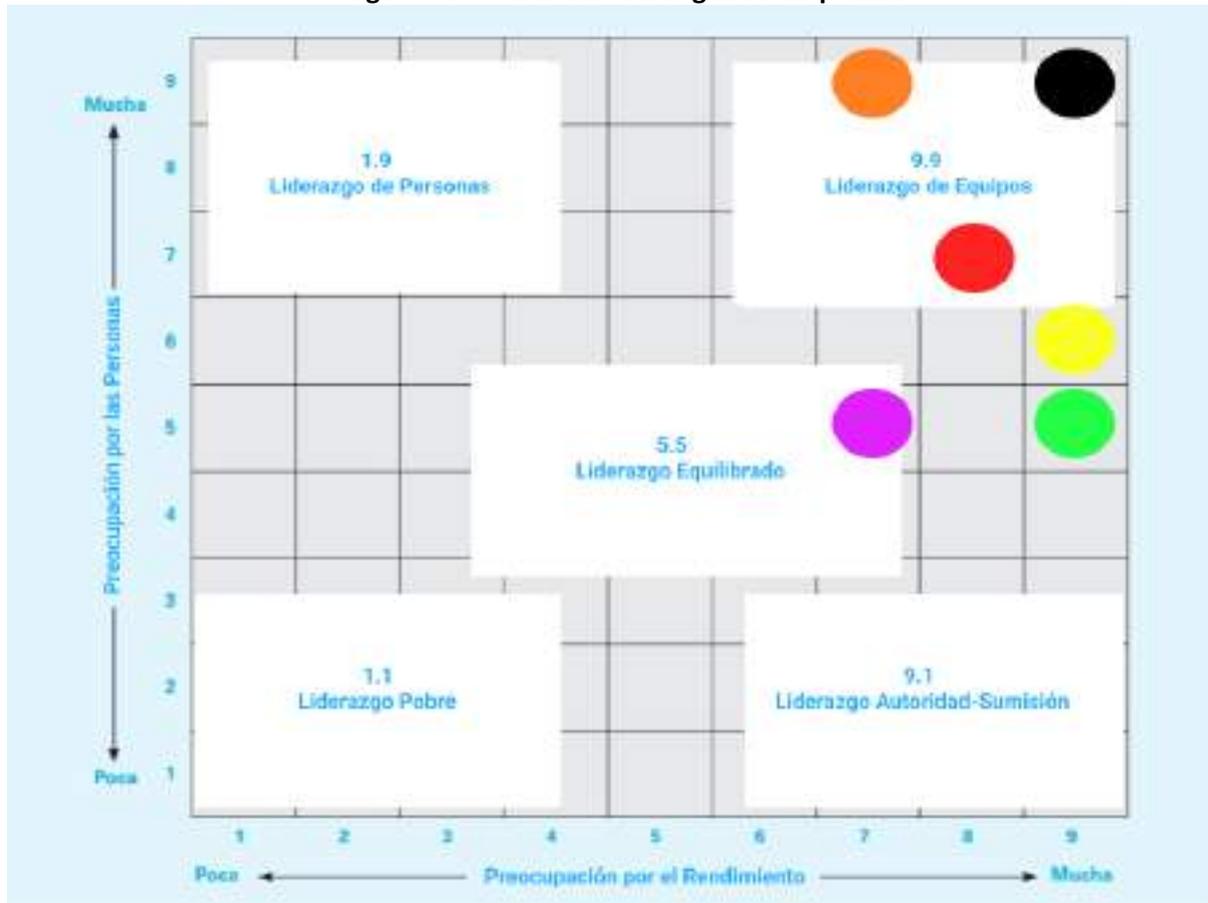
Imagen n°5: Rejilla del liderazgo de pilotos



Fuente: Elaboración propia

En base a las entrevistas realizadas a los pilotos, los diversos tipos de liderazgos que se pudieron observar fueron los siguientes:

Imagen nº6: Diferentes liderazgos de los pilotos



Fuente: Elaboración propia

Para poder comprender de qué se trata cada uno de ellos, se presenta la siguiente tabla comparativa de los mismos:

Tabla nº1: Descripción de los estilos de Liderazgo

Colores	Puntos en la rejilla	Descripción
	7.9	Este estilo de liderazgo se caracteriza en que el piloto busca tener una herramienta que le permita ser competitivo dentro de sus posibilidades, pero siempre priorizando su preocupación para que las relaciones con el grupo de personas que lo rodean sean las mejores posibles y que cada uno saque su máximo potencial.



	7.5	Este estilo de liderazgo se caracteriza en que el piloto busca obtener las herramientas necesarias para poder competir pero no dándole tanta importancia, y busca tener las relaciones mínimas con las personas de su equipo para que el ambiente laboral no sea malo.
	9.9	Este estilo de liderazgo se caracteriza en que el piloto busca obtener las mejores herramientas para ser lo más competitivo posible y tiene una gran preocupación por las personas de su equipo para que estas den un 100% de si mismas, haciendo que las relaciones humanas y el ambiente laboral sean los mejores posibles.
	8.7	Este estilo de liderazgo es un punto intermedio entre los demás ya que el piloto le da importancia a las herramientas con las que cuenta para competir y busca que el ambiente donde trabaja sea bueno y las personas se sientan cómodas a la hora de trabajar
	9.6	Este estilo de liderazgo se caracteriza en que el piloto busca contar con las mejores herramientas para ser competitivo, pero su preocupación por las personas que integran el quipo va un poco más allá de mantener una simple relación para que el ambiente laboral no sea malo.
	9.5	Este estilo de liderazgo se caracteriza en que el piloto busca tener la mejor herramienta posible para poder competir, pero busca tener las relaciones mínimas con las personas de su equipo para que el ambiente laboral no sea malo.

Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis de los diversos estilos de liderazgo predominantes, las percepciones de efectividad de los líderes y los hechos relevantes de liderazgo de los pilotos, se pudo obtener como resultado:

- **Obtener la mejor herramienta posible:** Los pilotos hicieron énfasis en su preocupación por el rendimiento de las herramientas con las que cuentan, dejando claro que siempre buscan tener el mejor material para competir y que su liderazgo tiene una predominancia muy marcada hacia ello.



- **Relaciones Humanas:** En cuanto a las relaciones que mantienen los pilotos con las personas que integran su equipo, se encontró una variabilidad marcada ya que algunos pilotos apuntan su liderazgo a tener la mejores relaciones humanas posibles con las personas que se encuentran en su entorno y otros pilotos solamente apuntan a tener las relaciones mínimas para mantener un buen ambiente de trabajo
- **Optimización de Recursos:** Todos los pilotos coincidieron que durante todo momento de la competencia buscan sacar el 101% de los elementos con los que cuentan para competir, buscando obtener pequeñas mejoras que son reflejadas como grandes diferencias con sus rivales en la pista
- **Dedicación y Compromiso:** A la hora de escuchar historias de los pilotos con respecto al liderazgo, remarcaron que en un deporte tan competitivo la dedicación que ellos deben tener es mayor a la acostumbrada y que se deben comprometer en todos los aspectos para lograr marcar una diferencia con los rivales. Lo que más se destacó entre las historias fue que todos se quedaban horas y horas de más en el autódromo para poder trabajar en el auto, cuestiones de manejo y pequeños detalles que les permitiera mejorar su rendimiento.

Motivación

En el apasionante mundo del automovilismo de turismo nacional, donde la velocidad y la destreza son moneda corriente, la motivación de los pilotos juega un papel fundamental en el logro de los objetivos deportivos y en el mantenimiento de un rendimiento excepcional.

La motivación en el contexto del automovilismo va más allá de la simple búsqueda de la victoria; implica una combinación única de pasión, determinación y metas personales. Comprender las fuentes y los factores que influyen en la motivación de los pilotos es esencial para optimizar el rendimiento individual y colectivo, así como para fomentar un ambiente deportivo saludable y competitivo.

Este estudio aborda diversos elementos de la motivación, desde las aspiraciones personales de los pilotos hasta la influencia del entorno competitivo en el que operan.

Como resultados de las entrevistas a los pilotos, estas suelen ser las motivaciones de la mayoría de ellos:

- **Ganar:** Como en todo deporte, Ganar es todo lo que los deportistas desean. La motivación intrínseca de ganar es un poderoso impulsor para un piloto de automovilismo de turismo nacional. La búsqueda del primer lugar no solo representa la victoria en sí misma, sino también el reconocimiento, la validación y la satisfacción personal. La competencia y el deseo de superar a los demás en la pista alimentan la ambición del piloto, impulsándolo a dedicar tiempo y esfuerzo para perfeccionar sus habilidades y estrategias de carrera.



- **Estar a un mejor nivel:** La aspiración de elevar su nivel de rendimiento es un factor motivacional clave para un piloto. La búsqueda constante de mejorar sus habilidades de conducción, comprensión técnica del automóvil y estrategias de carrera impulsa al piloto a desafiarse a sí mismo. La satisfacción personal derivada de superar sus propios límites y alcanzar nuevas alturas en su desempeño contribuye a una motivación intrínseca a largo plazo.
- **Familia:** La familia puede ser una fuente fundamental de motivación para un piloto. El apoyo emocional y la conexión con seres queridos pueden darle al piloto la fuerza y la estabilidad emocional necesarias para enfrentar los grandes desafíos que te presentación competencias de estas características. La idea de compartir el éxito con la familia y hacerlos partícipes de los logros personales es buen motivador poderoso.
- **Sponsors:** El respaldo de patrocinadores agrega una capa adicional de motivación. La responsabilidad de representar y promover las marcas asociadas crea un sentido de compromiso adicional para el piloto. El deseo de cumplir con las expectativas de los patrocinadores y mantener relaciones sólidas puede ser un estímulo para mantener un rendimiento constante y una imagen positiva dentro y fuera de la pista.
- **Pasión:** La pasión por el automovilismo es un motor central de motivación. El amor por la velocidad, la emoción de la competencia y la conexión intrínseca con el deporte mantienen viva la llama interna del piloto. La pasión actúa como un recordatorio constante de por qué el piloto eligió este camino y puede proporcionar la energía necesaria para superar los desafíos y perseverar en momentos difíciles.
- **Autosuficiencia:** La autosuficiencia, o la capacidad de depender en gran medida de las propias habilidades y recursos, puede ser un motivador poderoso para un piloto. La sensación de logro derivada de superar obstáculos por cuenta propia y el control sobre su destino en la pista pueden ser factores motivacionales significativos. La autosuficiencia impulsa al piloto a ser proactivo en su desarrollo y a asumir la responsabilidad total de su éxito en las carreras.

Factores Claves de Éxito

En el vibrante escenario del turismo nacional, el éxito de los pilotos va más allá de cruzar la línea de meta en primer lugar; implica una combinación de habilidades, estrategias y determinación para destacar en un campo altamente competitivo.



El éxito en este contexto no solo se define por el rendimiento en la pista, sino también por la capacidad de mantener un equilibrio entre la competitividad, la gestión de recursos y la adaptabilidad a un entorno en constante cambio. Comprender los factores que contribuyen al éxito es esencial no solo para los pilotos, sino también para los equipos y la comunidad en general, ya que busca impulsar la excelencia deportiva y fortalecer la posición del automovilismo de turismo nacional.

Este estudio aborda diversos elementos clave del éxito, desde las habilidades técnicas hasta la gestión de la presión en situaciones críticas.

Como resultados de las entrevistas a los pilotos, estos son los aquellos factores clave de éxito que consideran determinantes en esta disciplina:

- **Presupuesto:** El presupuesto es un factor clave de éxito para un piloto de turismo nacional, ya que determina la disponibilidad de recursos financieros para participar en competencias. Un presupuesto sólido permite al piloto acceder a vehículos de mayor rendimiento, adquirir tecnología avanzada, participar en más carreras y realizar pruebas exhaustivas. La gestión eficiente del presupuesto, junto con la capacidad para atraer patrocinadores y socios financieros, es esencial para asegurar los recursos necesarios y mantener una presencia constante en el escenario competitivo.
- **Auto:** La elección y preparación del automóvil son factores críticos para el éxito de un piloto. Un vehículo bien ajustado, adaptado a las especificaciones de las competiciones y mantenido en óptimas condiciones, proporciona una ventaja competitiva. La colaboración estrecha con ingenieros y mecánicos para optimizar el rendimiento del automóvil, así como la capacidad para adaptarse a diferentes tipos de pista, son elementos esenciales para alcanzar el éxito sostenible en el automovilismo de turismo nacional.
- **Piloto:** El propio piloto es un factor determinante del éxito. Habilidades de conducción excepcionales, agilidad mental, resistencia física y la capacidad de tomar decisiones rápidas y estratégicas son esenciales. La constante búsqueda de mejora personal, el entrenamiento físico y mental, así como la adaptabilidad a diferentes estilos de competición y condiciones de pista, contribuyen al éxito continuo de un piloto en el automovilismo de turismo nacional.
- **Equipo:** La calidad y cohesión del equipo que rodea al piloto son fundamentales para el éxito. Un equipo bien estructurado que incluya ingenieros, mecánicos y personal de apoyo contribuye al rendimiento general del piloto. La comunicación efectiva dentro del equipo, la coordinación en la estrategia de carrera y la capacidad para enfrentar desafíos imprevistos en conjunto son aspectos clave para alcanzar el éxito en un entorno altamente competitivo como el turismo nacional. La armonía y colaboración entre el piloto y el equipo son esenciales para maximizar el rendimiento y mantener una presencia destacada en las competiciones.



Relación

Una vez desarrollados los diversos fenómenos que los pilotos deben enfrentar, ¿qué relación existe entre estos y su rendimiento es:

Liderazgo: El liderazgo sólido impacta directamente en el rendimiento del piloto al establecer una dirección clara y coordinar esfuerzos. Un líder efectivo guía al equipo técnico en la optimización del automóvil, promueve una cultura de trabajo en equipo y comunica estrategias de carrera de manera efectiva. Esto crea una sinergia que mejora el rendimiento global del equipo y del piloto.

Motivación: La motivación actúa como un impulso intrínseco para el piloto, alimentando la dedicación y la perseverancia en la búsqueda del éxito. La motivación para ganar, estar a un mejor nivel y cumplir con expectativas familiares y de patrocinadores se traduce en un compromiso constante con la mejora personal y el rendimiento óptimo en la pista.

Factores Clave de Éxito: Los factores clave de éxito, como el presupuesto, el automóvil, el piloto y el equipo, tienen un impacto directo en el rendimiento del piloto. Un presupuesto bien gestionado asegura recursos para el desarrollo del automóvil y el entrenamiento del piloto. La calidad y preparación del automóvil influyen en la competitividad, y el liderazgo del piloto y la cohesión del equipo son esenciales para una ejecución eficaz de estrategias en la pista.

En Conjunto:

- El liderazgo efectivo del piloto se traduce en una gestión estratégica de los factores clave de éxito, maximizando el potencial del automóvil y el equipo.
- La motivación impulsa al piloto a superar desafíos, mantener una mentalidad competitiva y contribuir a un ambiente de trabajo en equipo positivo.
- Los factores clave de éxito, dirigidos por un liderazgo sólido, sirven como cimientos para el rendimiento sostenible, asegurando que el piloto cuente con los recursos necesarios y un equipo cohesionado para competir de manera exitosa.

Concluyendo que la interrelación entre liderazgo, motivación y factores clave de éxito crea un entorno propicio para el rendimiento excepcional del piloto de turismo nacional, asegurando no solo la excelencia individual sino también el éxito colectivo del equipo.

Conclusiones

El estudio sobre el liderazgo, motivaciones y factores clave de éxito en el turismo nacional revela una conexión intrínseca entre estos elementos, delineando un camino hacia el éxito sostenible en esta apasionante disciplina deportiva. Al reflexionar sobre los hallazgos, se pueden extraer varias conclusiones significativas:



1. **Sinergia entre Liderazgo y Rendimiento:** El liderazgo efectivo emana como una fuerza impulsora que va más allá de la conducción en la pista. La capacidad de un piloto para comunicarse, tomar decisiones estratégicas y liderar un equipo cohesionado se traduce directamente en un rendimiento sobresaliente.
2. **Motivaciones como Catalizadores del Éxito:** Las motivaciones del piloto, en particular la pasión por ganar y la aspiración de estar a un nivel superior, actúan como catalizadores fundamentales para el éxito. Estas motivaciones intrínsecas no solo impulsan la dedicación personal, sino que también influyen en la cultura del equipo y en la forma en que se enfrentan a los desafíos.
3. **Interconexión de Factores Clave de Éxito:** La gestión efectiva de factores clave, como el presupuesto, el automóvil, el piloto y el equipo, se revela como un componente esencial para el rendimiento sobresaliente. La alineación estratégica de estos factores, liderada por un enfoque eficiente y visionario, impacta directamente en la capacidad del piloto para competir en el más alto nivel.
4. **Liderazgo que Trasciende la Pista:** El liderazgo en el automovilismo de turismo nacional trasciende la pista y abarca la capacidad de inspirar a otros, gestionar recursos con sabiduría y mantener una visión clara de los objetivos. Un líder efectivo no solo dirige en la competición, sino que también contribuye al desarrollo de la comunidad automovilística en su conjunto.
5. **Éxito Sostenible a Través de la Coordinación:** La coordinación eficaz entre liderazgo, motivaciones y factores clave de éxito emerge como la fórmula para un éxito sostenible. Un piloto que encarna estos elementos no solo alcanza victorias individuales, sino que también contribuye a la resiliencia y longevidad del equipo y del deporte en su totalidad.

En conjunto, este estudio proporciona una visión integral de cómo la interacción entre el liderazgo, las motivaciones personales y la gestión estratégica de recursos converge para definir el éxito en el automovilismo de turismo nacional. Este análisis no solo arroja luz sobre la dinámica interna de este emocionante deporte, sino que también ofrece lecciones valiosas sobre la importancia de la cohesión y el equilibrio en la búsqueda constante de la excelencia.



Referencias Bibliográficas

- Asociación Pilotos de Automóviles de Turismo (APAT). (s.f.). Reglamento deportivo CDA.
- Bale, J. (2004). Sport, space and the city. Routledge
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. México, D.F. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. México, D.F. McGraw-Hill.
- Coulter, R. (2005). Administración. México. Pearson.
- Coulter, R. (2007). Administración un empresario competitivo. Mexico. Pearson Custom Publishing.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). Administración y control de calidad. México, D.F. Cengage Learning.
- García, F. (2004). El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario. México, D.F. Limusa S.A.
- García, J. (2007). Haga que lo hagan. Madrid. Fundación Confemetal .
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.
- Maxwell, JC (1998). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted. Tomás Nelson.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México, D.F. McGraw Hill .
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage Publications.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México. Pearson.

Apéndice

Entrevista a los Pilotos de TN:

1. ¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo como piloto en el TN y cómo crees que influye en el rendimiento de tu equipo?
2. ¿Puedes compartir ejemplos de situaciones en las que has tenido que liderar a tu equipo en momentos de alta presión o desafío en una carrera?
3. ¿Qué estrategias específicas utilizas para motivar a tu equipo técnico y de apoyo antes y durante una temporada de competición?
4. ¿Cuáles crees que son las principales fuentes de motivación que te impulsan a seguir compitiendo en la categoría año tras año?
5. En un deporte altamente competitivo como el TN, ¿cómo mantienes la



motivación personal a lo largo de la temporada, especialmente después de enfrentar situaciones desafíos o derrotas?

6. ¿Has experimentado cambios en tu enfoque de liderazgo a lo largo de tu carrera en el TN? ¿De qué manera?
7. ¿Qué desafíos específicos enfrentas en términos de liderazgo y motivación al competir en una disciplina tan exigente como el TN?
8. ¿Para vos cuales son los factores claves de éxito en esta categoría?, tanto en términos de liderazgo como de motivación, ¿Influyen en tu capacidad para mantenerte competitivo en la categoría TN?
9. ¿Tienes alguna experiencia o anécdota destacada en la que el liderazgo y la motivación hayan marcado la diferencia en tu rendimiento o en el de tu equipo?
10. Desde tu perspectiva como piloto de TN, ¿cómo crees que el liderazgo y la motivación podrían mejorar en general en el mundo del automovilismo deportivo?