



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

LOS RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE MOTOR

Presentado por José Miguel Calavia Cacho

Tutelado por: Elisa de la Cruz

Soria, 4 de Diciembre de 2019

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE

BLOQUE 1. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	1
BLOQUE 2. LOS RECURSOS HUMANOS. TRABAJO EN EQUIPO	3
BLOQUE 3. MOTOSPORT	10
3.1.- PECULIARIDADES DEL DEPORTE MOTOR.....	10
3.2.- CONDICIONANTES ORGANIZATIVOS.....	12
3.3.- EQUIPOS DE ALTO NIVEL.....	13
3.4.- EQUIPOS DE NIVEL MEDIO Y BAJO.....	21
3.4.1 – Limitantes Organizativos	21
3.4.2 – Estructura Organizativa	24
3.4.3 – Análisis de Puestos	27
3.4.4 – Coordinación	34
3.4.5 – Carreras Profesionales.....	35
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA.....	40
ANEXOS	41

BLOQUE 1. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

A lo largo de mi periodo en la Universidad, mi relación con las carreras y los equipos de automoción ha sido muy estrecha, creciendo y mejorando a medida que pasaban los años, casi a la misma velocidad que mis conocimientos sobre el mundo empresarial y la gestión y administración de los recursos que posee una empresa, entre ellos los humanos. Muchas cosas he podido aprender, pero sentía en los últimos meses la curiosidad, necesidad, y también oportunidad, de poder conocer un poco más en profundidad qué realidad me podía encontrar en estos equipos. Había podido acumular ciertas nociones a base de días, momentos y experiencias vividas que había podido recoger en los cinco años, casi siete, que llevo involucrado con las carreras, siempre relacionado con los coches, los circuitos, los campeonatos y todo lo que les rodea, pero nunca me había detenido en los equipos de competición. Es por esto que decidí realizar el Trabajo Fin de Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos sobre la organización de los equipos de Motorsport.

Con la misión de conocer, entender y transmitir cómo es este apasionante mundo, en este trabajo vamos a buscar varios objetivos en su desarrollo.

1. Delimitar que es un equipo de trabajo y las diferencias existentes con los grupos de personas
2. Estudiar un modelo teórico de funcionamiento de un equipo
3. Analizar la estructura organizativa de un equipo de Motorsport y secciones y que tipo de actividades se llevan a cabo
4. Analizar la correspondencia, similitudes y diferencias entre los equipos de alto nivel con los de niveles más bajos.
5. Estudiar cómo trabajan a nivel general los equipos de nivel más reducido y profundizar en los puestos de trabajo que los componen

Para cubrir estos objetivos el trabajo se estructurará en tres bloques. El primero, en el que nos encontramos, tratará algunos aspectos sobre la elaboración de este TFG, como los objetivos que vamos a cubrir, qué principios guiarán la metodología y desarrollo del cuerpo del trabajo y algunos puntos que servirán de guía de cara al desarrollo del trabajo. En el segundo estudiaremos algunos aspectos teóricos acerca los equipos de trabajo, sus tipos, etapas y fases por la que atraviesan y la diferencia existente con los grupos de trabajo. También estudiaremos la realidad del mundo del deporte y del motor y su relación con los Recursos Humanos, base del éxito en los equipos deportivos

El tercer bloque, mucho más empírico, empezaremos viendo cómo es la estructura organizativa de los equipos de alto nivel, qué tipo de perfil se demanda en cada una de las áreas y secciones, qué tipo de actividades realizan, qué nivel de actividad van a llevar en cada momento, las personas que las ocupan y en qué entorno se mueven. Una vez que lo hayamos definido pasaremos a una segunda parte, centrada en una realidad más cercana y común en las carreras. Para estudiarla empezaremos estableciendo cuáles son los limitantes que se encuentran los equipos de Motorsport a la hora de configurar sus estructuras, y qué lleva a que un equipo tenga un tamaño menor.

Con ello nos centraremos en el tipo de estructura organizativa que impera en las categorías más bajas y a la vez más predominantes. Veremos qué secciones y puestos son importantes, tras estudiar la prioridad económica, técnica y deportiva de cada sección, y llevaremos a cabo un estudio mucho más pormenorizado de los puestos de trabajo, para entender qué hacen, en qué consiste su trabajo y de qué manera realizan su actividad. Y para terminar con el desarrollo de este trabajo me centraré en algunos puntos concretos que he podido descubrir a lo largo del mismo, las conclusiones más importantes y los aspectos que determinarán el presente y futuro del Motorsport.

La metodología y los recursos que se usarán para este trabajo serán muy variados. En el segundo bloque, en la que presentaré desde un enfoque teórico los grupos y equipos de trabajo se usarán manuales y temática sobre la organización de los Recursos Humanos, los equipos y su relación con el deporte. Ya en el tercero, ante su especificidad, usaré revistas especializadas y reportajes dedicados a la organización de equipos y del mundo del motor, experiencia personal acumulada a lo largo de los años de trabajo y entrevistas en profundidad a las personas que están desarrollando estos puestos, lo que nos permitirá conseguir un mayor nivel de profundidad y exactitud en la descripción y estudio de sus puestos. Todo este trabajo tendrá una línea progresiva, de menor a mayor exhaustividad. En los primeros momentos expondré los tipos de estructura en los grandes equipos de Motorsport, para ir pasando a las competiciones más cercanas al público en general, siempre de la manera más clara, precisa y concreta posible, y que permitirá profundizar cada vez más en el conocimiento del mundo del Motorsport, tan especial y tan diferente.

BLOQUE 2. LOS RECURSOS HUMANOS. TRABAJO EN EQUIPO

“Siempre he tenido claro que el Motorsport es un deporte de equipo, no gana sólo el piloto sino también todos los que hay a su alrededor. Y pierden, por supuesto, porque en este mundo se pierde más que se gana.”

Las teorías sobre las estrategias empresariales han evolucionado desde el papel del sector como inductor del resultado de las empresas (Economía Industrial)¹ hasta la teoría de Recursos y Capacidades, que orienta el estudio de las estrategias empresariales hacia el interior de la empresa. Son los recursos disponibles o con posibilidades de adquirir y las capacidades actuales o posibles de desarrollar, las que determinan el potencial de la empresa. Las capacidades son personales, es decir las tienen las personas, y en la medida en que las aportan a la empresa, esta se desarrolla y alcanza sus fines. Así pues, podemos decir que los objetivos y decisiones de la gestión de recursos humanos son clave en la gestión de la empresa.

Petra de Saá y José M. García Falcón en “*El Valor Estratégico de los Recursos Humanos según la visión de la empresa basada en sus recursos*” dicen que el valor de una empresa viene determinado por el valor de sus recursos humanos, ya que son ellos los encargados de determinar y realizar las operaciones que la propia empresa será capaz de llevar a cabo y establecer los cambios, modificaciones y actuaciones que permitan a la organización adaptarse a los cambios que se puedan establecer, aprovechar las oportunidades que surjan en su entorno y, en definitiva, marcar ya no sólo el presente sino también el futuro de la organización.

A lo largo de este TFG resaltamos las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos que tienen que ver con la organización del trabajo y con la formación de equipos.

El proceso se inicia con la planificación de recursos humanos, que tiene como finalidad conseguir que la plantilla de la empresa sea, en todo momento cuantitativa y cualitativamente la necesaria para que esta pueda conseguir las metas fijadas. La mayoría de los autores de manuales sobre la materia y de gestión de empresas en general, coinciden en que, la principal actividad a llevar a cabo en la planificación de Recursos Humanos es el análisis de los puestos de trabajo. Se trata en última instancia de determinar las competencias que se necesitará para desempeñar el trabajo en cada puesto.

Una vez determinadas las necesidades de personal, se llevará a cabo la selección, su reclutamiento y su orientación para su socialización, la formación a los trabajadores, su motivación y la evaluación de su desempeño en su puesto de trabajo. Pero, el trabajo no se realiza de forma individual, de hecho la formación de equipos es fundamental en los procesos de mejora de los propios trabajadores y de la empresa en general.

¹ Economía Industrial estudia la forma en la que actúan las fuerzas del mercado, el comportamiento de sus agentes y los resultados concretos que estos obtienen.

Se entiende como equipo de trabajo a un número pequeño de personas caracterizadas por poseer competencias complementarias, un grado alto de interacción y compromiso con los objetivos de desempeño de las que son responsables. (Katzenbach, J.R. y Smith D.K. (1995)². Esta definición procede de la denominación grupo, que es identificado como un conjunto de personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad. Los grupos comparten un conjunto de características en común como la definición interna y externa de miembros, su identificación mutua como tales, interacción frecuente y sentimiento de pertenencia, percepción de unidad y cohesión interna.

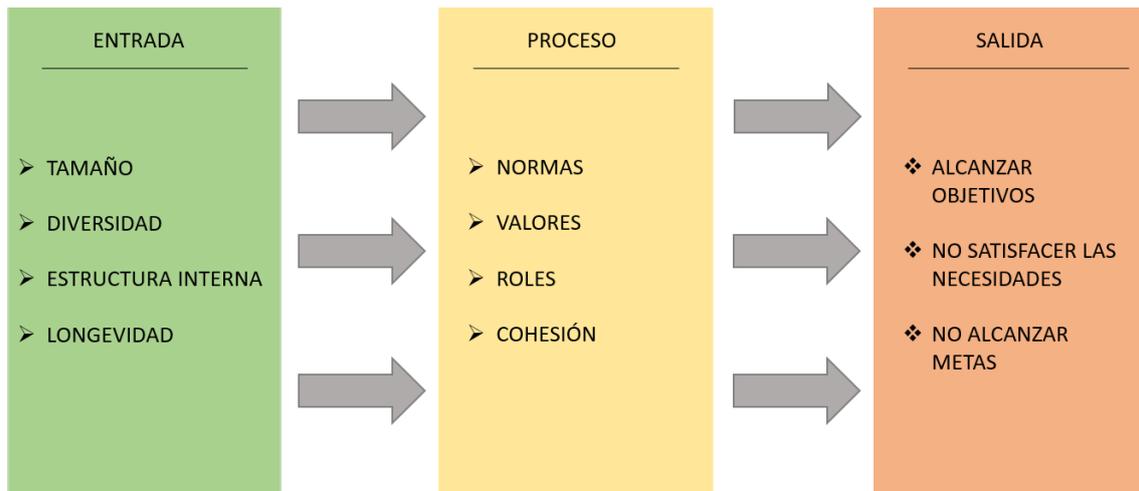
Equipos de trabajo y grupo pueden estar enlazados en su concepto e identificación y mantienen similitudes y diferencias. Entre las primeras nos podemos encontrar la responsabilidad individual que sus miembros tienen acerca del desarrollo de sus tareas, el establecimiento de los mismos objetivos y dirección y la función del líder, encargado de decidir y determinar el trabajo y funciones para cada uno de sus miembros. Pero también tienen algunas diferencias que los separan y marcan sus límites. Uno de ellos hace referencia a la posición del líder, identificado y permanente en el grupo pero rotatorio y variable en un equipo en función de las necesidades que se tengan en ese momento, que además delega el trabajo en los grupos pero lo comparte en los equipos. En el equipo, los miembros también disponen de una responsabilidad colectiva en tanto en cuanto les afecta y repercute ya no sólo lo que hagan ellos, sino lo que hagan otras personas, lo que supone que todo lo que suceda sea producto ya no individual como supondría el grupo sino colectivo, a partir del cual se mide y evalúa su eficiencia y determina que sean unos u otros los resultados alcanzados.

Así mismo, una de las diferencias que se establece es el enfoque que pueden tener los grupos y los equipos. Si bien en ambos casos es común el carácter formal, personas de diferentes competencias y rangos destinadas a un fin común, los grupos admiten la visión informal destinadas a la naturaleza social, consecuencia de la interacción con otros trabajadores y que, en sí mismos, suponen una respuesta a las necesidades de tipo social de sus miembros que, por sus propias características, no son contempladas en la organización. Una concepción que es muy complicado poderse encontrar en los equipos, dado su elevado compromiso, carácter y formalidad que impera y que determina todas las relaciones.

Uno de los modelos más utilizados para determinar el propio funcionamiento de los equipos es el método de entrada-proceso-salida, de Fernández Sanchez³ y que se puede observar a continuación

² "The Discipline of teams", *Harvard Business Review*, vol 73, n. 2, Marzo – Abril pp. 111-120)

³ Modelo que combina diferentes variables, que afectan en las diferentes fases de la actividad y que determinan el nivel alcanzado por el equipo, la eficiencia y sostenibilidad a lo largo de las diferentes etapas que van atravesando, variables que se diferencian en tres grandes bloques: entrada, proceso y salida



Fuente: Fernandez Sánchez, E (2010)

Dentro del primer grupo, la entrada, se consideran una serie de variables que delimitan el alcance del equipo, como son el tamaño, diversidad, estructura o longevidad.

La primera de ellas, el tamaño, hace referencia a la cantidad de personas que lo van a componer. Uno de los puntos que se suelen seguir en esta dirección es que el tamaño óptimo es el que permite realizar las tareas establecidas usando la menor cantidad posible de personas. Esto tiene varias explicaciones posibles, como que los equipos pequeños tienen más armonía, son más activos, facilitan el comportamiento de sus miembros y elevan la cantidad de relaciones informales entre ellos, traspasando los límites del propio trabajo para situarse en la esfera personal, cada vez más compartida. La consecuencia directa de todo ello es el aumento de la eficacia que se consigue en el trabajo realizado y su eficiencia derivada. En cambio, tamaños grandes erosionan las relaciones al haber más diferencias de opinión y hay una mayor probabilidad de conflicto interno, las personas están más aisladas, con menos cohesión interna, y como consecuencia, el absentismo y otros problemas son muy frecuentes. El individuo tiene un peso reducido que es absorbido por el conjunto y su aportación reducida en comparación con lo que sucede en los equipos pequeños.

Un segundo factor que afecta en este grupo es la diversidad, entendida como las diferencias en las características personales, demográficas, culturales, normas y valores que siguen sus miembros, además de, por supuesto, su formación, capacidades y aptitudes. Los equipos poco diversos, o homogéneos, tienen un elenco más reducido de competencias, lo que les permite dar soluciones de manera rápida y eficiente a los diferentes problemas que se encuentran, ya que están destinados a tareas o funciones propias, dentro de su control, y sus características reducen las erosiones que se pueden establecer entre ellos. Pero, sin embargo, una vez que salen de su ámbito de control les cuestan mucho más encontrar soluciones, dado que no están preparados

para esas situaciones, y al ser personas homogéneas en actitudes y pensamientos, tienen más dificultades para salir airoso en situaciones que exijan una gran pericia y creatividad. En cambio, los equipos muy diversos, o heterogéneos, formados por personas de características muy diferentes, tienen una mayor capacidad de toma de decisiones y generación de ideas por la amplitud de competencias, visiones y opiniones que poseen, y por ende, las soluciones son adoptadas de una manera mucho más rápida en un entorno mucho más amplio. Uno de los problemas que presentan es el conflicto de valores y normas de sus miembros, lo que dificulta la tarea de cohesión, que hace necesario un código de conducta y unas guías de comportamiento para armonizar las posturas. Pero una vez conseguido, su rendimiento será mucho mayor y podrán acceder a lugares y tareas que los grupos homogéneos no puedan alcanzar.

El tercer pilar hace referencia a su estructura interna. Meadows establece dos posibles caminos, equipos orgánicos o equipos mecanicistas. La diferencia es la fragmentación de tareas y la concepción del proceso. En el primer caso se concibe la tarea como un todo, sin relación a los principios de responsabilidad, compromiso, autoridad e influencia y altas dosis de comunicación interpersonal, en la que cada persona tiene un elevado peso en la toma de decisiones. En el segundo, el enfoque mecanicista, supone la visión opuesta. Son estructuras muy formales, jerárquicas y centradas en normas y procedimientos establecidos.

Y finalmente, el cuarto y último pilar de la entrada hace referencia a la longevidad del equipo, entendida como el tiempo que sus miembros han permanecido juntos, y en consecuencia, la experiencia y esfuerzo común realizado. Un equipo experimentado tendrá mejores resultados por la elevada confianza, comunicación y compenetración entre sus miembros, forjada a lo largo del tiempo. Pero como punto negativo se encuentra la menor motivación, oposición al cambio, estabilidad y menor necesidad del aprendizaje, lo que terminará por reducir su rendimiento. Para ello es muy necesario prácticas y políticas de rotación, de cara a buscar nuevos alicientes, retos, motivaciones y, en definitiva, mantener los niveles de rendimiento en unos niveles acordes a sus capacidades y aptitudes.

A continuación de las variables moduladoras de la entrada, nos encontramos con las variables de proceso, que está afectado por tres variables principales: normas, roles y cohesión

Las normas son creadas para unificar, coordinar y guiar el comportamiento de los miembros, que posteriormente están conformadas por conductas y costumbres. De manera general están relacionadas con comportamientos y pensamientos importantes para el equipo y albergan una gama amplia de comportamientos. Su existencia se basa en dar los valores centrales al equipo, facilitar el comportamiento del equipo evitando conflictos interpersonales y asegurar la viabilidad y sostenibilidad del

equipo en el tiempo. Suelen ser comunicadas a través de declaraciones del líder o los miembros o venir dadas por experiencias o acontecimientos pasados que ejercieron una gran influencia. Todas aquellas personas que no las siguen reciben una fuerte presión social que termina por sacarles del equipo.

Los roles, la segunda gran variable de proceso, hace referencia a los papeles, puestos y posiciones que ocupa cada miembro. Es el punto clave para organizar y dotar de vida y dirección al propio grupo o equipo. Dos son los roles claves para su desarrollo, el de facilitador de tareas y el de mantenimiento del equipo. El primero permite orientar al equipo hacia el logro de sus tareas mientras que el segundo busca elevar la armonía, ofrecer apoyo, dar buen humor... en definitiva, asegurar un buen ambiente de trabajo, tanto a nivel individual como colectivo.

La cohesión sería la tercera variable de proceso, comprendida como el grado en que los miembros se sienten atraídos para no abandonar el equipo. Supone la suma de las fuerzas que atrae a los miembros hacia el equipo, persuade a continuar y no abandonar y motiva a sus integrantes. Es, por lo tanto, el elemento de fijación del equipo. Su importancia se manifiesta en varias direcciones claves. Una de ellas es la satisfacción que ofrece a sus miembros, dada la cercanía que tienen sus miembros, y, por lo tanto, las personas presentan menos ansiedad y tensión gracias a la interacción que se establece entre ellos. Esta unión hace que sus miembros acepten de una mejor manera las normas grupales, lo que mejora sus relaciones y las presiones de adaptación e integración son menos intensas. Todo ello permite que el desempeño sea mayor, sus resultados individuales y colectivos sean más uniformes y su productividad más regular por el efecto de sus miembros, además de tener un nivel más elevado de esfuerzo y compromiso.

Esta variable se genera a lo largo del tiempo a través de diferentes vías. Una primera vía hace referencia al propio funcionamiento del equipo, generada a través del contacto personal, producto de la proximidad y ausencia de barreras físicas, que da lugar a la interacción, comunicación y relación social, la interdependencia que se crea cuando sus miembros necesitan trabajar juntos para alcanzar sus objetivos, la compartición de un objetivo común y la atracción personal o deseo de estar tiempo en contacto. Y una segunda vía es generada de manera externa, por la competencia con otros equipos, que exige una mayor unión para conseguir los objetivos, los éxitos alcanzados, aspecto que refuerza todo lo realizado hasta ese momento y el reconocimiento social que el logro del trabajo haya supuesto.

Es una de las variables más importantes, consecuencia de la relación que se pueda establecer con los resultados alcanzados, y uno de los puntos que más cuidan las empresas. Cuanto más cohesionado estén sus miembros, menos deseos tendrán de abandonar la organización, más

comprometidos estarán y mejores resultados alcanzarán, de manera individual y colectiva. Además, otras personas querrán pertenecer a la organización. Pero también tiene algunos puntos negativos, como el rechazo que tendrán aquellas personas que no compartan los valores y creencias del equipo tenderán a ser expulsadas y en los casos en que la cohesión sea muy fuerte se podrán a llegar a crear cercas que bloqueen la entrada de recursos, personas o elementos del exterior, debilitando con ello su crecimiento y desarrollo en el tiempo. Por ello hay que establecer ciertos límites para que un aspecto positivo no suponga un claro contratiempo para la organización.

Finalmente, las variables de salida, hacen referencia a la finalización de estos equipos, consecuencia del carácter dinámico de los mismos. La finalización se puede producir por varias razones, como alcanzar los objetivos establecidos, no satisfacer los objetivos personales de sus miembros, con su consiguiente salida, individual o conjunta, o la falta de cooperación entre miembros, que darán lugar a fricciones y problemas internos.

Los equipos, como todas las organizaciones, tienen un proceso de crecimiento y desarrollo que los acompañan desde su creación hasta la finalización. De acuerdo al modelo de desarrollo grupal, creado por Tuckman y Jensen en 1977, se diferencian cinco etapas en su evolución.



Fuente: Fernandez Sánchez, E (2010)

El comienzo se establece con el encuentro de sus miembros, en la fase de formación por motivos de trabajo o personales, que progresivamente se van haciendo más familiares entre ellos y el equipo. Se produce una aceptación del líder y un consenso grupal sobre las funciones que adoptará cada uno. Progresivamente, en la segunda fase, denominada conflicto, al no tener identificados los límites de las actuaciones de cada uno, se producen algunos desacuerdos en los procedimientos, que llevan a expresiones de insatisfacción, tensión e incluso antagonismo respecto del líder. Una vez solventados estos desencuentros, y definidos los puestos, actuaciones y límites, crece la cohesión y unidad, y se establecen los roles, estándares y relaciones, lo que da lugar a un aumento de la confianza y comunicación entre personas en la tercera fase, denominada normalización. Que, de manera consiguiente, lleva al desarrollo de las tareas en la cuarta fase, desempeño.

Finalmente, llega la quinta y última fase, disolución, una vez conseguidos los objetivos se produce la terminación de roles, tareas y la reducción de la dependencia entre miembros.

A partir de esta introducción teórica podremos encontrar a lo largo de las siguientes páginas la selección de sus miembros del equipo, relacionándolo con el tamaño de los mismos, su estructura y diversidad para avanzar en las competencias de cada puesto, ello, en su vertiente del mundo del deporte y, más en concreto, en la especialidad del mundo del motor.

Pero, antes de nada, debemos hacer una aclaración. Al hablar de los equipos de Motorsport subyace su finalidad de competición, dando lugar a veces a una confusión entre “equipo deportivo” y “equipo de trabajo”. Consideramos, por tanto, necesario añadir que, dependiendo del contexto se podrá entender en cada caso que los equipos deportivos son equipos de trabajo.

BLOQUE 3. MOTOSPORT

3.1.- PECULIARIDADES DEL DEPORTE MOTOR

El Motosport, o deporte motor, tiene algunas diferencias significativas. Se podría definir Motorsport o Deporte Motor a todos aquellos que se basan en la utilización de un motor. En este campo hay varias vertientes, algunas principales, como automovilismo o motociclismo, y otras secundarias, en algunos entornos en los que se utiliza motor pero se insertan en otras disciplinas, como por ejemplo, deporte náutico con motos de agua o lanchas a motor.

El peso que mantiene el sector del deporte en España es muy importante, un sector que vincula de una u otra manera a muchas personas en España y en el que el peso de los Recursos Humanos son muy destacados, ya que son los auténticos protagonistas y artífices de los resultados finales obtenidos.

Nos encontramos con diferentes deportes, con sus características y especialidades en forma de desarrollo, material requerido y atribución de los resultados, tan variados como atletismo, fútbol, baloncesto, golf, ciclismo o automovilismo. En los primeros casos la atribución del resultado recae especialmente en el deportista, el material necesario para desarrollar la actividad deportiva no es muy relevante, unas zapatillas en el caso del atletismo, balones y portería o canasta en el caso del fútbol o baloncesto, o una serie de hierros y un campo bien cuidado en golf son suficiente. En el caso del ciclismo ya es necesario tener una bicicleta preparada para poder competir, pero con bajo peso en la obtención del resultado, pero en el Motorsport todo es mucho más diferente

En primer lugar hay que tener en cuenta que Motorsport, o deportes de motor, se basan en torno a ese elemento, a un motor, y que de manera principal se desagrega en Motociclismo o Automovilismo, ambos deportes en los que la máquina importa y que tienen un nivel mucho más marcado de atribución de resultado. De hecho, el papel del deportista, en este caso piloto, estará determinado por el nivel que es capaz de desarrollar la máquina, y su papel estará condicionado al rendimiento que es capaz de entregar la máquina con la que esté compitiendo. Esto supone un importante elemento en la concepción de estos deportes, pues ahora nos encontramos dos puntos muy importantes, que determinan la exigencia, amplitud y actividades que se realizan. Por un lado está el piloto, el propio deportista, encargado de conseguir un buen resultado con esa máquina y de ser capaz de sacar todo su potencial para vencer a sus rivales. Pero por otra parte, y de manera muy importante, se encuentra la máquina en sí, ya sea moto o coche, un segundo caso que trataremos de una manera más exhaustiva en este trabajo al ser el ámbito de mi actuación y el mundo en el que me he movido durante una gran parte de toda mi vida.

La gestión de la máquina nos abre un espacio mucho más amplio, polivalente y decisivo, por el mero hecho de que es la que va a marcar hasta qué punto es capaz de llegar el piloto y qué rendimiento puede conseguir. Esto nos lleva a que aparezcan figuras como la del mecánico, encargado de la puesta a punto,

revisión y reparación de este elemento, ingeniero, encargado del estudio, optimización y búsqueda del máximo nivel por parte de la máquina, coach, figura destinada a trabajar con el piloto de una manera más exhaustiva, transportista o camionero, encargado de trasladar el vehículo desde la nave o sitio de establecimiento al lugar en el que se van a desarrollar las actividades, sin olvidarnos de los Administradores o Team Principals, encargados de dirigir toda la actividad deportiva y comercial, además de por supuesto, el propio piloto.

Si bien estas figuras no son muy diferentes a lo que nos podemos encontrar en otras disciplinas, su nivel de relevancia sí que va a ser mucho más importante. En deportes de equipo, como el fútbol o el baloncesto, sólo nos encontramos la figura del entrenador y de los asistentes en el trabajo de campo, en los deportes en que se utilizan máquinas también nos encontramos las figuras de los mecánicos, encargados de la puesta a punto de las herramientas que los deportistas tienen a su disposición, y obviamente, en todos los deportes nos encontramos a los gestores o administradores, inherente al propio desarrollo de la actividad deportiva, y del propio deportista. Pero en muy pocos existe la figura del ingeniero, una persona muy importante y con una implicación muy marcada en el resultado, pues lejos de tener la figura del entrenador, tiene la responsabilidad de conseguir el mejor rendimiento de la máquina, y también del propio piloto. Unas figuras que estudiaremos con una mayor extensión en este trabajo y que nos permitirán entender por qué el deporte motor es tan exigente con los Recursos Humanos, cómo afectan a la consecución de los objetivos y cómo pueden determinar los resultados que se pueden conseguir. Siempre, obviamente, teniendo en cuenta la presencia de la máquina dentro del resultado final, y su implicación que tiene, mucho más elevada que la que puede tener un balón en fútbol, balonmano o baloncesto, una bici en ciclismo o un hierro en golf.

La necesidad de un vehículo hace que los gastos en los que hay que incurrir para practicar este deporte son muy elevados. Empezando desde la adquisición del vehículo, el pago por el uso de los entornos tan especiales en los que se puede usar, el transporte y traslado de estos vehículos a esos lugares, el propio mantenimiento, hasta los consumibles que son necesarios para poner en funcionamiento este vehículo. Cada metro realizado cuesta dinero, mucho dinero, lo que dificulta el acceso y reduce las personas que lo pueden disfrutar.

Al mismo tiempo, los ejemplos de deportistas que han triunfado son mucho más escasos, y la atención que han gozado en los medios de comunicación es mucho más reducida. A diferencia de otras disciplinas, nos podemos encontrar muchos menos ejemplos de deportistas que han tenido éxito, muy concretos y reconocidos, en los que Carlos Sainz o Fernando Alonso son los más populares. El resultado de ambos factores, la dificultad para poder disfrutarlo y los escasos protagonistas repercuten en un menor conocimiento, seguimiento y repercusión, y en consecuencia, lo han convertido en un deporte minoritario.

Pero como todos los deportes, presenta varios niveles identificativos en su realización. Como pasa con el fútbol, baloncesto o balonmano, en los que nos podemos encontrar equipos de primer nivel, que gozan de la atención de los

medios de comunicación y una legión de seguidores tras cada movimiento que realizan, también nos podemos encontrar equipos mucho más modestos, no tan destacados pero mucho más cercanos a las diferentes personas, que ven en ellos una oportunidad para poder practicarlos y disfrutarlos. El mundo del Motorsport no es ajeno a esta realidad, y hallamos algunas categorías de primer nivel mundial, como puede ser el caso de la Fórmula 1 o el Mundial de Rallyes, y otros de alcance mucho más local como los Regionales de Rallyes o Karting, Subidas o Campeonatos Sociales que se disputan en algunos circuitos del país como puede ser Montmeló, Motorland Aragón o Jarama.

Dos mundos diferentes pero simultáneos, similares en su realización pero muy diferentes en su alcance. Las diferencias que se localizan entre, por ejemplo, el Real Madrid o Atlético de Madrid y un equipo de Regional o Preferente nos las podemos encontrar entre un equipo de Fórmula 1 como Ferrari, Mercedes o Toyota con los niveles más inferiores como puede ser Monlau Competición, PCR Sport o Baporo. Los dos niveles, sus similitudes y sus diferencias, serán objeto de estudio en este trabajo, siempre desde la perspectiva de las personas que las componen y las características y dimensiones de su trabajo.

Se podrán encontrar algunos puntos comunes, en la realización de las diferentes modalidades, pero también algunas grandes diferencias que estarán determinadas en base a la ubicación de las carreras, las exigencias reglamentarias técnicas y deportivas, la exigencia y dificultad que entrañen, y en definitiva, el nivel presupuestario que tengan a su disposición. Para referirnos a ambos niveles nos referiremos en adelante como primer nivel a aquellas modalidades de alto nivel presupuestario, atención por parte de los medios de comunicación y seguimiento social y de bajo nivel o segundo nivel a las formadas por categorías más cercanas al público en general, simples y de reducida dificultad técnica o reglamentaria.

3.2.- CONDICIONANTES ORGANIZATIVOS

Antes de centrarnos en el estudio de los equipos de Motorsport vamos a establecer los condicionantes y limitantes que determinan el tamaño, la estructura y la diversidad de un equipo de Motorsport y que marcan en una gran medida su crecimiento, lo que Fernández Sanchez denomina longevidad.

En primer lugar, nos encontramos el tipo de competición en la que se vayan a participar. Hay que tener en cuenta el calendario de carreras, test, eventos y otras circunstancias que cubrir a lo largo de toda una temporada. No será lo mismo un equipo que hace un solo campeonato de seis carreras y realiza tres días de test que un equipo que participa en tres campeonatos diferentes, con uno o varios coches diferentes, y que tiene ocho o nueve carreras en cada campeonato, más los días de test, que pueden ser conjuntos con todos los coches, o en lugares diferentes. O el equipo, como puede ser el caso más conocido de la Fórmula 1 o MotoGP, que tiene que hacer 21 carreras a lo largo de una temporada, más cuatro semanas de test en toda la temporada.

El segundo condicionante es el lugar y extensión de competición que tenga ese equipo. Es determinante saber dónde va a competir, y cuánto y cómo tiene que desplazar su material, técnicos y demás elementos de competición, ya que no será lo mismo aquel equipo que compite sólo a nivel nacional que el que tiene un campeonato europeo y tiene que moverse por toda Europa, o lo que es más complicado, el que está haciendo un campeonato Mundial y debe mover todo su equipo y organización a lo largo y ancho de todo el mundo.

Un tercer condicionante lo podríamos encontrar en lo que establezca la normativa de cada competición. Hay competiciones en las que se estipula que los equipos deben fabricar sus propios coches, tienen capacidad para modificarlos a lo largo de la temporada, y no se pueden hacer reproducciones de elementos de otros equipos o de pasadas temporadas. Otras, por el contrario, establecen que todo debe estandarizado, de acuerdo a un reglamento técnico común, no se pueden hacer modificaciones y todo el material con el que se compita debe haber estado homologado en base a cada fabricante. Aquí nos podríamos encontrar en el primer caso un equipo de Fórmula 1, Mundial de Resistencia, Rally... y en el segundo equipos de carreras-cliente como GT4 Series.

Al mismo tiempo, este reglamento puede establecer ciertas limitaciones a nivel organizativo, tanto en el personal que se puede desplazar a las carreras como en el que trabaja en fábrica, eliminar o limitar ciertos turnos de producción, y controlar las horas de trabajo.

Y el cuarto, es el nivel presupuestario del equipo. Toda estructura debe ser soportada por una base económica, sólida y consistente. Obviamente tenemos que tener en cuenta que el material y el personal llevan unos gastos asociados de operación, traslado, mantenimiento... que en función del campeonato no son nada asequibles. Estos cuatro condicionantes llevan a que existan equipos de primer nivel y de segundo u otros niveles

3.3.- EQUIPOS DE ALTO NIVEL

Con estos condicionantes establecidos, veamos a continuación cómo sería la situación de un equipo completo bajo las premisas de hacer un campeonato mundial, con veinte carreras y test, con obligación de realizar y fabricar su propio monoplaza y con una base económica estable. En definitivas cuentas, cómo es un equipo de Fórmula 1.

ORGANIGRAMA MOTORSPORT FULL TEAM

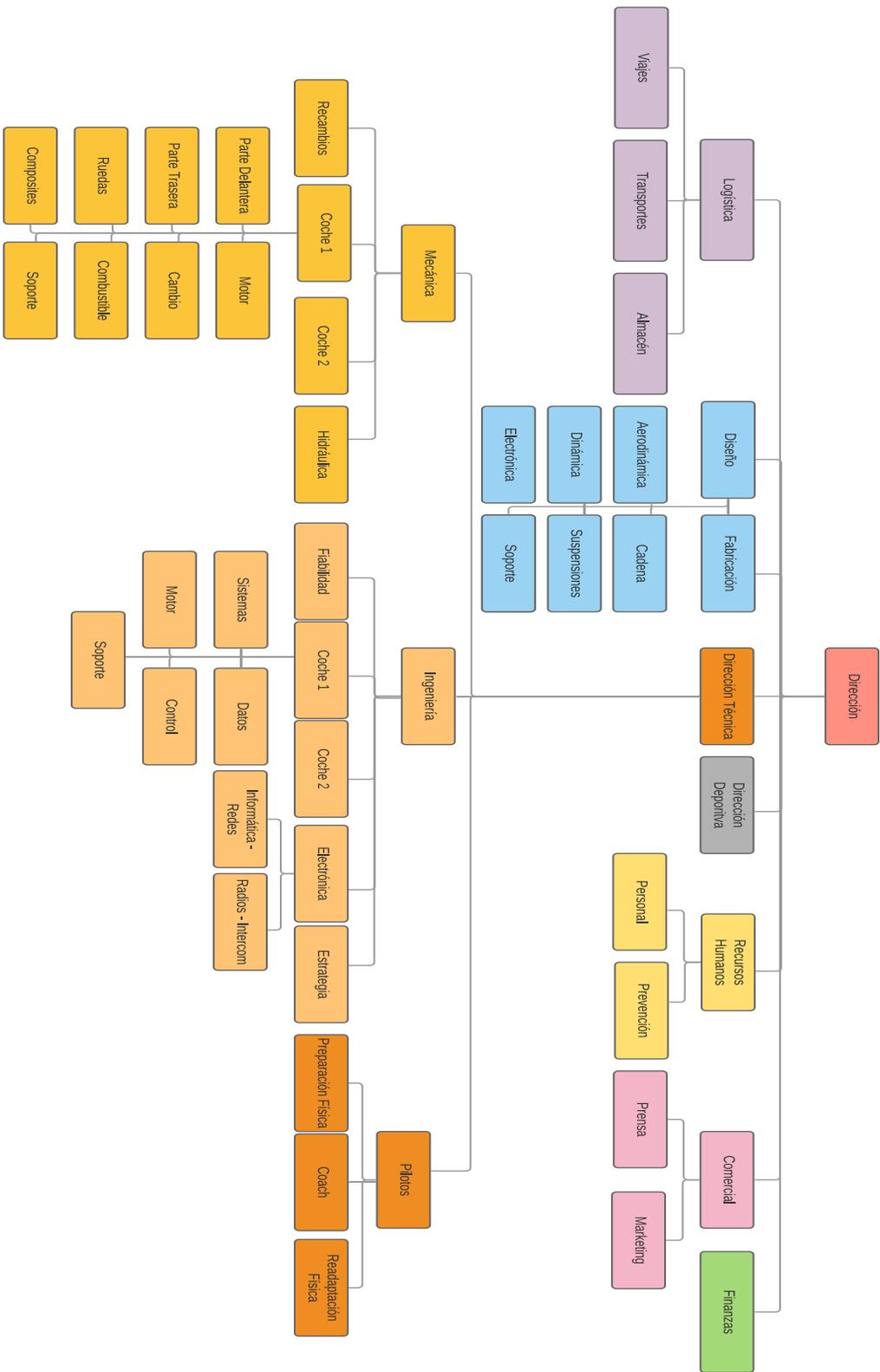


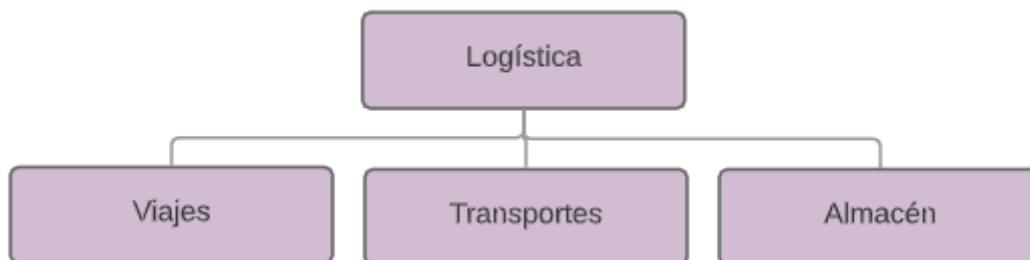
Figura 1. Organigrama Full Team.

Fuente: Estrategia F1 y Organización Equipos. Master Campos Racing

Una de las cosas que puede sorprender en el primer momento de ver la imagen es la gran cantidad de secciones que forman parte de esta organización. Es una de las principales características diferenciadoras de este tipo de organizaciones, amparadas en el enorme e impactante nivel presupuestario que manejan, más de 600 millones de Euros en cada temporada. Un nivel basado en la visibilidad, competición y situación reglamentaria que posee este campeonato.

A nivel general nos podemos encontrar con hasta siete departamentos principales. El más reconocido es el equipo de carreras en sí mismo, protagonistas de todo lo que pasa en la pista. Pero para competir hay que llevar el coche y las personas a la pista, para lo que surge el departamento de logística. Para llevar el coche a la pista antes tenemos que tenerlo, y si el reglamento establece que debe ser creado por cada equipo debemos tener una fábrica sólida, con capacidad de diseñarlo y construirlo. Y para que todo esto funcione bien necesitamos dinero. fondos que se originan a través del departamento comercial, en la que se insertan Marketing y Prensa, cuyo objetivo es atraer a los patrocinadores e inversores, que aportan la financiación necesaria, normalmente a cambio de que el coche y el piloto lleven su imagen , y darles un buen servicio y comunicar al mundo su nombre de marca, pues para eso han apostado por el equipo, para tener publicidad y recuperar su inversión. Ese dinero hay que gestionarlo bien para que dé el máximo rendimiento al equipo y se traduzca en velocidad en pista. Y finalmente, tenemos que saber relacionarnos con los comisarios, jueces y entorno a través del departamento deportivo

En cada departamento hay secciones, liderados por un jefe de área. Pero no nos podemos quedar simplemente con esto, necesitamos entender qué es lo que pasa en cada sección. Así que analicemos brevemente cada una. Comencemos con el departamento de logística, que presenta esta composición a nivel de secciones.



Este departamento puede ser uno de los más sencillos a nivel de estructura. Liderados por el jefe de logística se compone de tres partes principales. La sección de viajes se encarga de reservar vuelos, hoteles, desplazamientos y todo lo relacionado con la manera en la que pueden llegar a la pista. Los camioneros, o Truckies constituyen la sección de transporte. Son los encargados de llevar el material al circuito y montarlo para que cuando lleguen el equipo de pista este todo preparado para empezar a trabajar. También son los encargados de

desmontar todo al final de la carrera y transportarlo a la nave o a la carrera siguiente si no hay tiempo. Y finalmente está la sección de Almacén, encargados de la recepción de piezas, de la carga y descarga de los propios camiones, gestión de inventarios técnicos y de servir de soporte a fabricación.

En el departamento de diseño y fabricación, si es necesario disponer de ella por cuestiones reglamentarias, encontramos esta organización



Es uno de los departamentos más importantes porque, básicamente, es donde nacen los resultados. En su estructura nos encontramos dos grandes divisiones: diseño y fabricación. Esta fábrica tiene diferentes secciones que se dedican a partes concretas del coche, como la aerodinámica, la dinámica vehicular, suspensiones, electrónica... y todas las piezas que no son estandarizadas.

Además, también hay una sección encargada del soporte al equipo de carreras, con un mayor peso de la simulación y del “Remote Garage”, en la que la nave está conectada con el propio box. Cada área tiene un jefe de área, que se desplaza a las carreras habitualmente, y numerosos ingenieros encargados de proyectos concretos.

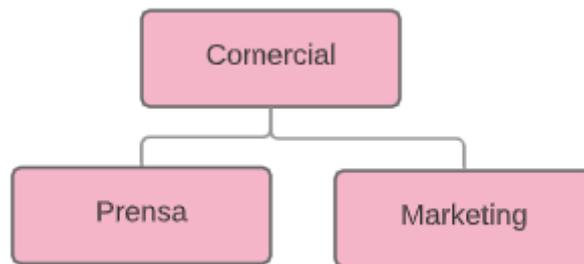
De manera general, no relacionada directamente con lo que suceda en pista sino a nivel más de staff de apoyo, encontramos los departamentos de Recursos Humanos y Finanzas, encargados de dar sostenimiento y viabilidad a toda la organización.

El departamento de recursos humanos, formado por los encargados de contratar personal, realizar turnos y rotaciones, entre otras funciones. La sección de riesgos trabaja en todos los puestos, analizando movimientos de materiales y personas en puestos de trabajo caracterizadas por ser peligrosas.



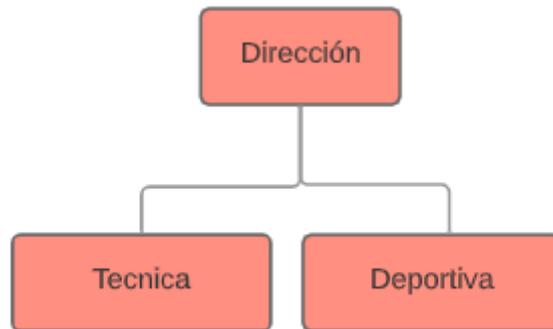
El departamento financiero, normalmente cubierto por una persona, incluso en ocasiones es externo y es la que se encarga de gestionar, canalizar y destinar los recursos monetarios, cumplir con las obligaciones tributarias y de pagos y dar la estabilidad financiera.

Entre pista y fábrica nos encontramos el departamento comercial que se estructura de esta manera



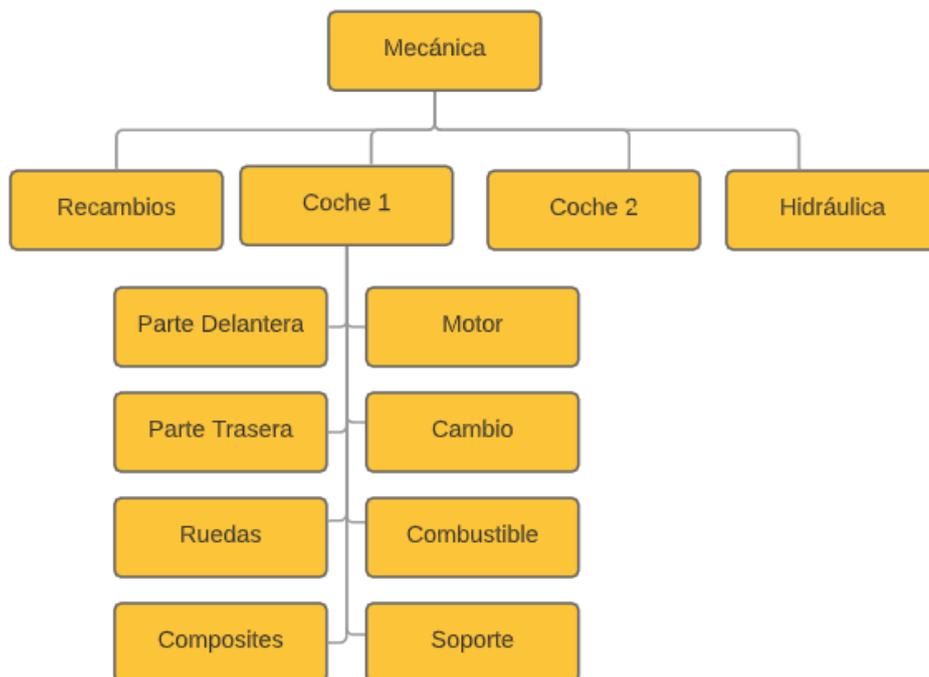
Su función es muy importante, más de lo que se puede pensar desde fuera, pues son los encargados de atraer a los patrocinadores, inversores y generar fondos para el equipo. En este departamento hay dos grandes secciones. Prensa se dedica a la elaboración de comunicados, noticias, seguimiento en redes sociales y al trabajo con los medios de comunicación, claves para atraer a la afición cerca del equipo. Y la sección de Marketing se encarga de posicionar al equipo, crear actividades y acercar, en definitiva, a la afición a los pilotos e ingenieros más destacados. En muchas carreras tienen stands propios, disponen de grandes camiones equipados, denominados Motorhomes, y dan una atención especial a los VIPs e invitados con catering y numerosas actividades.

A un nivel superior a todos estos departamentos está la Dirección, que presenta esta organización.



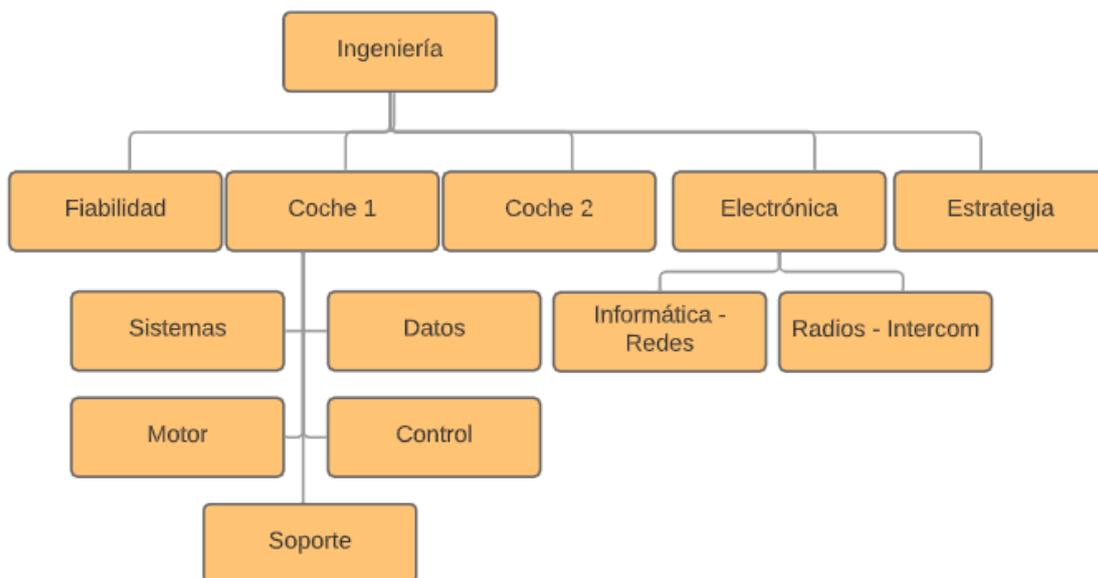
En un primer nivel nos encontramos con la propia Dirección, una sección liderada por el Jefe de Equipo, encargado de la gestión, optimización y dirección de la organización, establecer relaciones con los inversores, representación y participación. Por debajo de él se encuentran las dos grandes dimensiones que forman los equipos, la Dirección Técnica y la Dirección Deportiva. El Director Deportivo, que es su representante en pista con los comisarios y que actúa ante cualquier tipo de sanción o problema de índole deportivo en el que se hayan vuelto involucrado su equipo o su piloto. El Director Técnico, por otra parte, se encarga de todo lo relacionado con el equipo de carreras, el coche y su comportamiento en pista y fuera de ella. Esto hace que sea el máximo responsable de lo que sucede con los departamentos de mecánica, ingeniería y piloto. Son los más críticos y relevantes y los que más impacto tienen en el resultado final. Su objetivo es muy claro, correr, optimizar el rendimiento de los recursos materiales, y sobre todo, conseguir los resultados deportivos, unos resultados que condicionarán el presente y futuro de la propia empresa.

Subordinados a la dirección técnica se encuentra la sección mecánica; es decir, los mecánicos, encargados de entrar en contacto con el coche, realizar la puesta a punto y todas las actividades necesarias. Presenta esta estructura interna



Liderados por el jefe de mecánicos, hay un grupo de mecánicos que se dedican a un coche concreto y dos grupos que realizan tareas en todos los coches que tenga ese equipo, los recambistas y los de hidráulica. Aquí es importante la cercanía con el vehículo, pues de esto dependerán las actividades realizadas. Con cada coche se encuentra un grupo de mecánicos, liderados por el Mecánico 1, que tiene a su disposición a personas especializadas. Uno para la parte delantera, otro para la trasera, otro para todo lo relacionado con el motor, otro para todo lo que suceda con el cambio, un quinto para las composites o `personas responsables de las piezas de fibra de carbono, predominante en los monoplazas y otros dos para las ruedas y el combustible, que suelen camioneros. El responsable de las ruedas se encarga de la colocación y retirada en el box, reparación de problemas, inflado, calibración, alineado... y el del fuel de meter o sacar combustible del coche. Junto a ellos están los de soporte, para los casos en que haya alguna necesidad que cubrir y para llegar a los sitios en los que los mecánicos no puedan por puro trabajo. De manera más global, encargados de realizar tareas comunes tenemos a los recambistas, encargados de la trastienda, de organizar piezas y de hacer que los mecánicos tengan todo en el momento en que se necesita, y los de hidráulica, encargados de gestionar todo lo relacionado con los sistemas hidráulicos en el coche.

Una segunda sección sería la formada por los ingenieros, auténticas cabezas pensantes cuyo objetivo es la optimización del rendimiento de máquina y piloto. Esta es su estructura

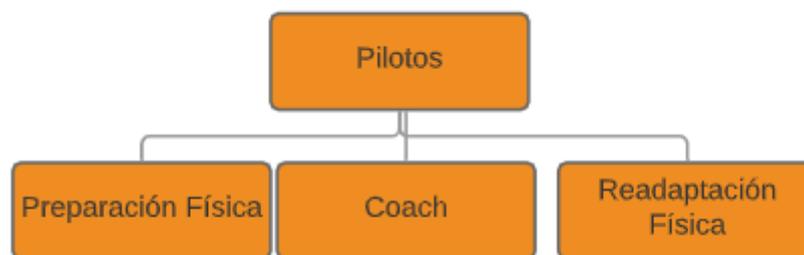


Como pasara con el área de mecánicos, están liderados por el jefe de ingenieros, hay personas que prestan trabajos en los dos coches y otros que se dedican a un coche en concreto. En los comunes podemos encontrar a los ingenieros de fiabilidad, encargados de cubrir todos los problemas que surjan, realizar informes y reportar a las diferentes partes del equipo en base a su nivel de relación con el problema surgido. También nos encontramos a los ingenieros de electrónica,

encargados de todo lo que se produzca en el coche, unos sistemas que cada vez son más numerosos, y de gestionar a los ingenieros de informática y redes y a los de radios, unos ingenieros que se dedican al establecimiento y control de las comunicaciones dentro del box, bien con los ordenadores y conexiones inalámbricas o por voz a través de radio, y con la fábrica a través del Intercom. Y junto a ellos nos encontraríamos al ingeniero de estrategia y rendimiento, encargado del análisis del rendimiento relativo del coche en base a los rivales y de la elaboración de la estrategia para clasificación y carrera.

Dedicados de manera exclusiva a un coche nos encontraríamos al ingeniero de pista, encargado de gestionar todos los ingenieros que trabajan con él, como el ingeniero de datos, que trabaja con la telemetría o adquisición, los de sistemas, encargados de todos los protocolos de trabajo interno en el coche, volante y comunicaciones, el de control, que gestiona el estado del coche y las numerosas centralitas, el de Motor, centrado en el funcionamiento del sistema de propulsión y los de soporte, que como en el caso de los mecánicos, dan asistencia cuando lo necesitan.

Y la tercera sección, y no menos importante, son los Pilotos, los auténticos protagonistas y los encargados de convertir el potencial de la máquina en resultado final. Presentan esta estructura



Los pilotos no están solos, pues tienen a su disposición preparadores físicos, para mejorar su nivel de rendimiento físico y resistencia en pista, el coach, que hace de preparador mental y en algunas ocasiones también trabaja con los datos y el fisioterapeuta o recuperador, que mejora la recuperación, regeneración física y resuelve las posibles dolencias que tenga el piloto.

El tamaño y estructura de los equipos deportivos de primer nivel que estamos viendo, no nos permiten ver con detalle las siguientes variables explicativas del funcionamiento de un equipo de trabajo según el modelo de Fernández Sánchez. A medida que adelgaza la estructura de los equipos deportivos, que los equipos reestructuran puestos de trabajo y están formados por menos personas podemos observar mejor las variables de proceso.

3.4.- EQUIPOS DE NIVEL MEDIO Y BAJO

3.4.1 – Limitantes Organizativos

Todo lo visto en el apartado 1 “equipos de alto nivel” es lo que compone una gran organización, pero no todos los equipos tienen el mismo nivel económico que las grandes potencias de F1 y la realidad es muy diferente. Como hemos visto, uno de los principales limitantes era el nivel presupuestario, tanto dinero tienes, tantas personas puedes tener. Esto lleva a establecer diferentes niveles de prioridad en los puestos organizativos y a saber qué es básico y qué prescindible. Recuperando el anterior diagrama, voy a diferenciarlo en puestos básicos (color rojo), opcionales (amarillo) y prescindibles (azul). La situación es la siguiente

ORGANIGRAMA MOTORSPORT NORMAL TEAM

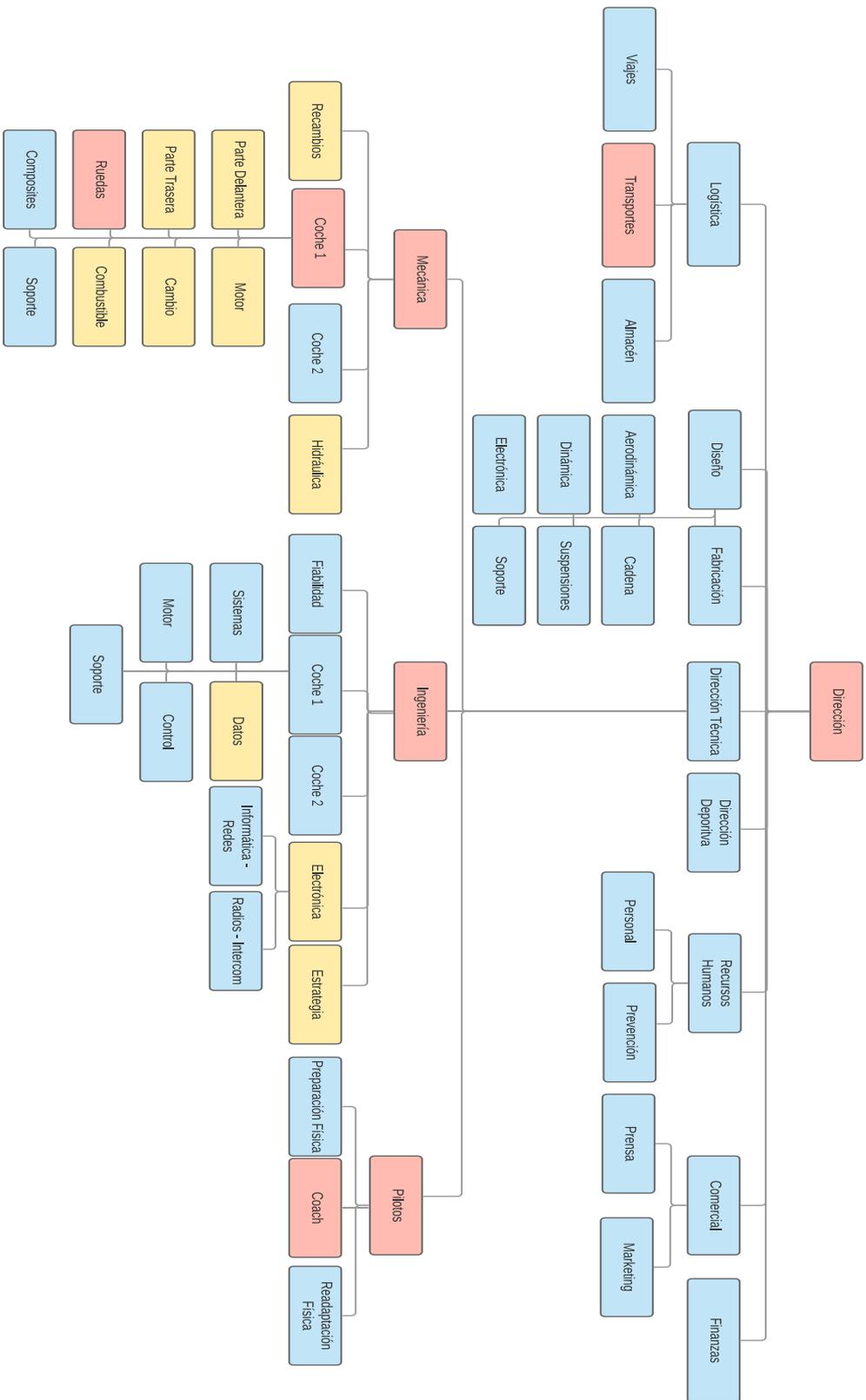


Figura 2. Organigrama Importancia Relativa.

Fuente: Estrategia F1 y Organización Equipos. Master Campos Racing

A medida que, las prioridades van cambiando, los equipos van haciéndose más reducidos, y van desapareciendo muchos puestos en los diferentes departamentos, puestos que se pueden amortizar y funciones que cubren otros departamentos.

En líneas generales la dirección deportiva queda asumida por el director o Team Manager. Así mismo se encargará de los Recursos humanos, Finanzas y Comercial y parte de la Logística (viajes). Todo ello responde a que la actividad disminuye, se intenta reducir gastos. En este nivel de carreras, el piloto suele ser el que aporta el capital (se le denomina cliente)

Desaparece totalmente el departamento de diseño y producción. Para controlar mucho los gastos, y permitir el acceso a más clientes y personas a este deporte, los coches suelen estar homologados y no se permiten ningún tipo de variación técnica. Además, aparecen elementos como el Balance of Performance o el Equivalence of Technology que igualan prestaciones y anulan todas las mejoras que se hayan podido realizar en los coches.

En el departamento de Logística, la reducción considerable del volumen de actuación facilita su manejo. No hay mucho movimiento de materiales, y el que hay lo cubren los camioneros y los mecánicos de nave, los viajes los organiza el propio Team Principal y sólo queda en disposición la figura del camionero, que será uno o más en base a la cantidad de coches que haya que desplazar al circuito, pero ya sin la ingente cantidad de volumen que había que mover antes.

En pista hay también muchas reducciones, importantes en algunos casos. La más importante, y la que más presupuesto tiene que llevarse, es la de los mecánicos, que son los que hacen competir al coche. Se necesita una persona coordinando los coches y uno más centrado en cada coche, si hay más de uno, con la asistencia en cada coche de otra persona auxiliar, encargada de las ruedas y combustible. Desaparecen los composites, los soportes suelen ser gente de prácticas, que están en formación, sin cobrar, y sólo si hay más dinero se suele llevar a gente que ayuden, con la parte delantera, trasera, motor, cambio, electrónica, recambios, hidráulica, etc. pero ya mucho menos numerosos.

En el departamento de ingeniería sólo queda el jefe de ingeniería, que ahora tiene que hacer todo. Aunque bien es cierto que los recursos que tiene a su disposición son mucho menos numerosos, y fácilmente controlables, todo es mucho más estandarizado y muy fiable, lo que reduce la exigencia de las funciones de fiabilidad, informática, redes, radios, sistemas, motores y centralitas. Como mucho, en función de la relevancia que haya dentro de la categoría, se permite que haya una persona, denominada Data, que analiza los datos recogidos por cada coche, un ingeniero de electrónica, a cargo de las redes y radios y uno destinado a la estrategia, sobre todo en campeonatos de resistencia con paradas en boxes. Y como pilotos sólo tenemos a los pilotos y al

coach, que ya no es preparador mental y que pasa a ser un piloto experimentado, pero sin dinero, que no puede correr, una especie de piloto reserva.

Tras toda la amortización de puestos, queda una estructura organizativa adelgazada, que se corresponde con la de un equipo normal, mucho más real y frecuente.

3.4.2 – Estructura Organizativa

ORGANIGRAMA REAL TEAM

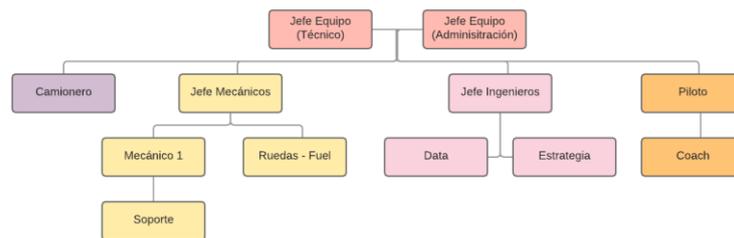


Figura 3, Organigrama Real Team.

Fuente: Estrategia F1 y Organización Equipos. Master Campos Racing

Mucho más simple, reducido y directo que en un gran equipo de competición, es la estructura más habitual ya reducida prácticamente a las necesidades en las carreras. No hablamos aquí ya de departamentos, son secciones en muchos casos unipersonales.

Camiones, que son un camión con su camionero., encargado del transporte, montaje, desmontaje y asistencia. Mecánicos, con dos por coche, o tres si hay personas de prácticas. Ingenieros, tres o cuatro ingenieros en función de las características del coche y de la competición, y por último, el piloto con su coach. Entre ocho y quince personas por equipo, nada que ver con los más de seiscientos que pueblan los equipos de Fórmula 1.

Es el momento de aclarar que, con un equipo deportivo pequeño, se puede entender mejor que con un gran organigrama, lo que es la estructura del equipo de trabajo. Más aún, si analizamos las actividades que lleva a cabo cada uno de los componentes del equipo deportivo en una carrera identificaremos las variables de proceso o formas de coordinación entre puestos que señala Fernandez Sanchez y hemos visto en el segundo bloque de este TFG.

Mas concretamente, en el entorno de una carrera es donde mejor podemos explicar el funcionamiento del equipo deportivo. Pasamos así a detallar la distribución de planta tipo, las distintas actividades que se llevan a cabo previa, durante y tras la carrera y quién las realiza. Hay que tener en cuenta que no hay una sola manera de organizar y colocar las personas y el material, cada equipo tiene su propia manera de trabajar, y puede haber cambios entre equipos.

Veamos a continuación la distribución en pista

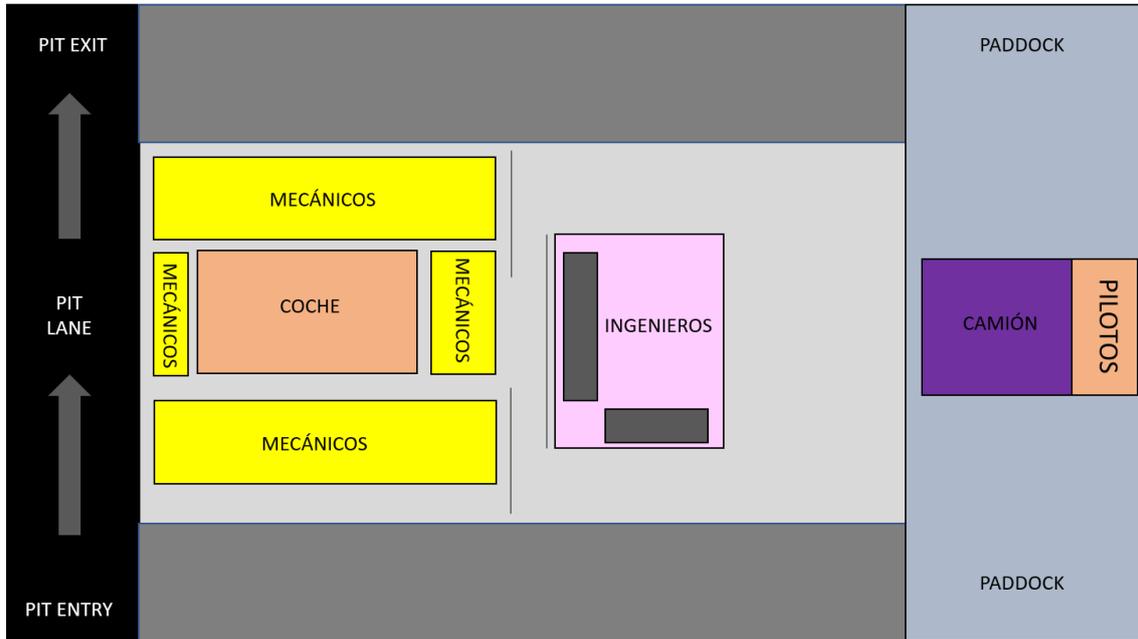
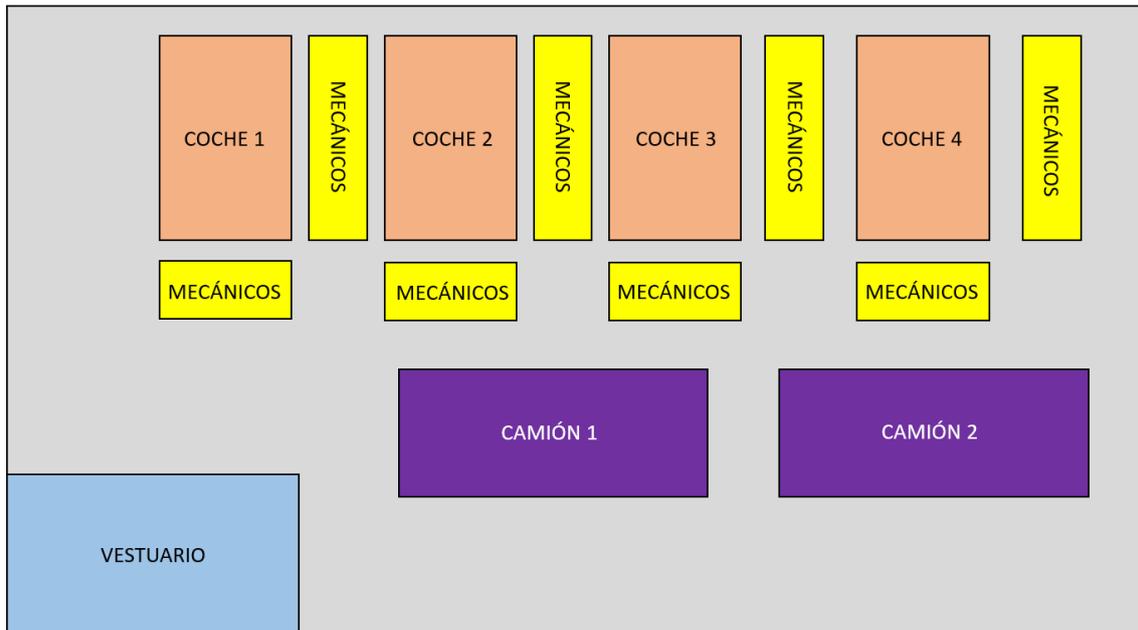


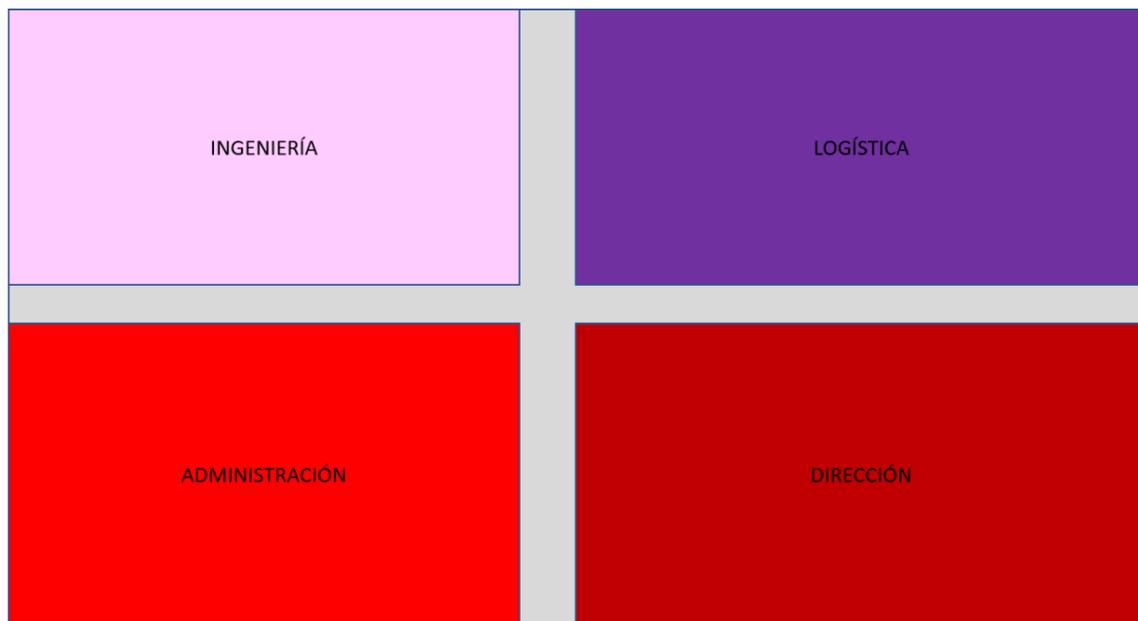
Figura 1. distribución en pista
. Elaboración propia

Se podría considerar que hay tres zonas importantes dentro del propio box separadas por los paneles y por la puerta trasera del box. La zona más cercana a la pista estaría destinada al coche y al trabajo de los mecánicos alrededor de él. Más hacia dentro del box llegaría la zona de ingenieros, en la que se colocan las mesas de trabajo, protegidas del coche por los paneles para evitar cualquier tipo de fuga del coche o de materiales que puedan dañar el material. Ya fuera del box se coloca el camión, que contiene las piezas de recambio y otros materiales que sean necesarios tanto para los mecánicos como para los ingenieros. Por lo general, el camión cuenta con una pequeña sala para los pilotos, en la que permanecen en los tiempos muertos, descansan y se preparan para entrar en pista.

Ya fuera de pista estaría la nave (figura 2), que presenta la siguiente distribución



Planta Baja



Primer Piso

Figura 2 Distribución de una nave tipo en dos plantas. Elaboración propia

Esta nave sirve como centro de operaciones, almacén y taller, el lugar en el que todo comienza y todo termina. En estos edificios la heterogeneidad es mucho más grande que en pista, cada equipo cuenta con unas instalaciones propias y nunca hay dos naves iguales. En ella se diferencian dos grandes niveles o pisos. En el inferior están los vehículos, tanto de competición como de transporte y traslado, en la que trabajan los mecánicos y en el superior las oficinas de trabajo de la administración y las zonas de los departamentos de ingeniería y logística. Cada equipo posee unas características propias que configuran la manera en que se divide cada zona, a partir del número de coches que poseen, si tienen camiones propios o sólo los remolques, los departamentos que poseen.

Una vez analizado el posicionamiento en planta veamos en profundidad cada uno de estos puestos, con el objetivo de ver cómo son, qué tienen, en qué consisten y cuáles son los fundamentos de su actividad.

3.4.3 – Análisis de Puestos

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, explicar las actividades que se llevan a cabo en las carreras se corresponde en gran medida con la ficha de la descripción de cada puesto. Por ello pasamos a explicar las funciones de cada puesto y aportamos una ficha resumen de cada puesto de trabajo, que incluye 3 partes principales: la “situación del puesto”, los “datos” de los que destacamos la comunicación y por último, añadimos la información de “trabajador en el puesto”. Como dijimos en el bloque 1, en este TFG presentamos un caso real, en el que se han desarrollado entrevistas personales con los miembros de un equipo de Motorsport. De las entrevistas se concluye que la disponibilidad es total, con desplazamientos al lugar de celebración de las carreras, en ambiente de trabajo de alta exigencia y tensión y ritmo de trabajo acelerado, con riesgos laborales importantes, pero controlados y otras características que iremos descubriendo en las siguientes líneas. Las fichas de cada puesto se podrán ver de manera completa en el apartado Anexos

Dirección

Empezaremos por la Dirección. Como vimos en las anteriores páginas, la reducción de presupuesto disponible llevaba a que se produjera una amortización de puestos de trabajo y que hubiera una mayor acumulación de funciones. Esto daba lugar a dos puestos en la Administración, dentro del mismo departamento, el Jefe de Equipo Técnico o Jefe Técnico y el Jefe de Equipo Administrador o Team Manager. La diferencia entre puestos hacía referencia a la división de funciones, uno estaba mucho más destinado a los aspectos técnicos del coche y otro se ocupa del equipo como organización. Esta es la disposición de este departamento



El Jefe de Equipo en la parte Técnica presenta unas funciones relacionadas con la gestión del coche y del equipo humano necesario para alcanzar un óptimo resultado. Al tener conocimientos más avanzados sobre lo que hace falta en el propio coche tienen más capacidad de conocer qué puede hacer falta para conseguir éxito el proyecto, y qué tipo de pilotos, también conocidos como clientes, son los idóneos para ello. Además también son los encargados de controlar a todo el equipo humano, las operaciones realizadas, problemas

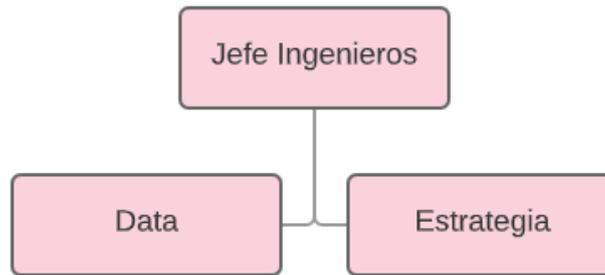
encontrados, actuaciones que sea necesario realizar y encauzar todos los posibles problemas que puedan tener. Para esto se exige tener una buena capacidad de gestión de personas, ya sean pilotos, proveedores, o los propios trabajadores, saber qué hay dentro del mundo del Motorsport, a qué entorno se dirigen y qué pueden esperar o no esperar, y sobre todo, conocer el idioma inglés, pues el lenguaje transmisor y el que permite acceder o no a determinados clientes y campeonatos. La retribución que tiene este puesto es, en consecuencia, mixta, reciben por una parte la parte fija por el desarrollo de su actividad en oficina y otra variable, más relacionada con lo que suceda en la propia pista en base a los resultados alcanzados.

En la otra vertiente, la Administración, se centra en todo lo que sucede alrededor del equipo, una parte indispensable para el desarrollo de las actividades que se pretendan realizar. En este puesto nos encontramos con la función logística de los eventos, a nivel de desplazamiento de material, personal, los propios coches y todo lo que suceda alrededor de las carreras. Es la parte encargada de gestionar las finanzas y la economía del equipo, clave para asegurar la viabilidad de la entidad, a nivel de control de pagos, contratos y facturas a corto plazo, tras la realización del evento, y a medio y largo plazo, dentro de la propia configuración de la temporada, el seguimiento de las redes sociales y el posicionamiento de marca. Tareas todas ellas que son básicas para captar nuevos clientes y para dar a los ya existentes un mayor recorrido que genere fidelidad y sentimiento de pertenencia a la marca o equipo en el que se encuentran.

Suelen ser personas que proceden del ámbito de la Gestión Empresarial, con una fuente común de la Administración y Dirección de Empresas, aunque también se pueden obtener por otros campos relacionados con la actividad empresarial. La retribución siempre es fija, con un horario de trabajo flexible, pues se necesita estar siempre a disposición, controlando todo lo que sucede en el desarrollo de la empresa, y para realizar este trabajo las principales competencias que debe poseer una persona son las relacionadas con la gestión de eventos, un gran conocimiento del mundo del Motorsport y sobre todo, tener una gran predisposición por las carreras.

Ingenieros

Pasamos ahora al departamento de ingenieros. Como vimos en el organigrama, este departamento se estructura en dos niveles organizativos, esta era la distribución resultante



Este departamento quedaba reducido a dos niveles. En el superior nos encontramos al Jefe de Ingenieros, también llamado ingeniero de pista, que es el líder de departamento y el que gestiona a las personas que trabajan para él y en el segundo tenemos a los ingenieros de datos y de estrategia. La diferencia consiste en el ámbito de su actuación, el ingeniero de datos se encarga del rendimiento interno del propio coche y el ingeniero de estrategia de la relación de este coche con todos sus rivales.

El papel del jefe de ingenieros es realizado en muchas ocasiones, especialmente cuando hay sólo un coche o el equipo tiene una extensión muy reducida por el ingeniero de pista. Sus funciones son variadas. Es el encargado de escoger el setup⁴ óptimo, sólo él puede decir qué poner y qué no poner en el coche, verificar que siempre funcione de acuerdo a las exigencias que establece el reglamento, y en líneas generales, ser el encargado de sacar el máximo rendimiento a la máquina que tiene a su disposición, en contacto directo con el jefe de mecánicos y siempre de acuerdo con las normas de cada carrera.. Junto a ello también se encarga de la gestión del piloto en pista, es el único que habla con él y de coordinar las actuaciones de los ingenieros que tenga a su disposición. Esto le obliga a tener un gran conocimiento del vehículo y de la manera en que interacciona con el piloto, muchas veces hace más de psicólogo que de ingeniero, lo que lleva a que necesite tener una gran experiencia, tanto en la gestión del propio coche como de la gestión de personal. Esto hace que estas personas tengan una edad más avanzada y que su principal recurso sea la experiencia acumulada en base a días y días de competición. Como no podría ser de otra manera, estas personas suelen ser Ingenieros licenciados, bien en Ingeniería Técnica, Mecánica o Industrial, que les confieran el tratamiento y capacidad necesaria. Su retribución depende de dónde se encuentre trabajando, si está en nave suele tener una remuneración fija, y si no está; es decir, si es freelance, recibe sus emolumentos tras cada test o carrera.

En el puesto de ingeniero de datos suele ser desempeñado por personas que acaban de graduarse, que tienen poca experiencia pero los conocimientos suficientes. En el ejercicio de su actividad son los que se preocupan del propio coche, del control de su estado, del análisis del rendimiento del propio coche y del piloto y del seguimiento de todo el kilometraje ejercido, lo que les obliga a tener unas importantes capacidades de análisis de datos, gestión y una profunda motivación.

⁴ Set up es la configuración con la que el coche sale a pista

Estas funciones permiten que tengan una formación idéntica al Ingeniero de Pista o Jefe de Ingenieros y que su retribución sea similar, en función de si está o no en la nave. La principal diferencia con el ingeniero de pista o jefe es, básicamente, la experiencia. Ambos tienen unas competencias similares, de hecho se podría considerar al Ingeniero de Datos una especie de Segundo Entrenador. Esto hace que la persona que es Ingeniero de Pista haya empezado siendo Ingeniero de Datos, y en base a acumulación de tiempo y responsabilidades ascienda de manera natural.

El ingeniero de estrategia, o estratega, es posiblemente uno de los más específicos, peculiares y diferentes que hay en el mundo del motor. A diferencia de los ingenieros de datos o de pista, que se centran en todo lo que pasa al propio coche, ellos estudian lo que pasa más allá del propio coche, y por lo tanto, de la competitividad que muestra. La información que obtienen suele venir de fuentes externas, del cronometrador⁵, lo que hace que necesiten utilizar muy bien las herramientas de cálculo, Excel de manera habitual. Además del rendimiento relativo también se encargan de la elaboración de la estrategia en carrera, a partir de la optimización de las variables piloto, fuel y neumático y necesitan desarrollar una gran comunicación con los ingenieros. Esta amplitud de competencias exige que estos puestos no provengan de la Ingeniería, sino que tengan un origen mucho más amplio, como puede ser la Administración y Dirección de Empresas, la Ingeniería Informática o la Estadística. Ellos se encargan de optimizar los recursos, procesar tiempos y comunicar los resultados. La remuneración siempre es variable, porque siempre desempeñan sus actividades en pista.

Mecánicos

A grandes rasgos, la gran diferencia que presenta mecánica con ingeniería es el contacto directo con el coche. Si los ingenieros tienen el trabajo intelectual, como decidir un setup, buscar una estrategia o analizar algunos aspectos, los mecánicos ejecutan un trabajo mucho más físico, a partir de las directrices de los ingenieros. Esto les hace ser el departamento más cercano al vehículo y ser los que tocan el coche cuando está parado. Suele ser la menos sensible al nivel presupuestario, necesitas tener mecánicos que hagan bien su trabajo, reparen y mantengan el coche y lo pongan a punto. Esto hace que en estos niveles la estructura organizativa sea bastante similar, liderada por un jefe de mecánicos que tiene a su disposición dos o tres mecánicos para cubrir diferentes niveles, como se puede ver a continuación

⁵ El cronometrador es un servicio externo.



La experiencia es el activo más importante y el que marca el paso de un nivel a otro nivel, cuanto más tiempo de carreras más arriba puede ascender un mecánico, pasando de cobrar sólo los días que trabaja a trabajar todos los días y tener un sueldo fijo, reduciendo la incertidumbre y aportando más estabilidad

En un primer nivel nos encontramos al jefe de mecánicos, un puesto que se podría considerar como el gestor del departamento mecánico. Su papel no es trabajar en el coche como tal sino gestionar y optimizar el trabajo de todos aquellos que sí lo vayan a tocar, tanto en la nave como en pista. Cada uno debe saber qué hacer y qué no hacer, y el jefe de mecánicos es la persona que se encarga de planificar y revisar los procedimientos de trabajo de cada mecánico. Sólo en los casos de extrema necesidad y urgencia, lo que en el argot se considera “pánico”, es cuando entran en contacto con el coche. Para realizar esto, obviamente lo que necesitan es tener una gran capacidad organizativa, liderazgo entre sus subordinados y sobre todo, mucha experiencia en las carreras, que es el elemento determinante, años, problemas y situaciones vividas. Es lo que diferencia a los diferentes niveles organizativos, la experiencia en el mundo de las carreras. Para este trabajo la remuneración es fija, renegociable en base a los campeonatos que van a realizar, los días de trabajo y otros aspectos del propio equipo.

Un nivel por debajo nos encontraríamos al mecánico 1, que se podría considerar que es el jefe del propio coche, lo que lleva a que en algunas ocasiones el puesto del Jefe de Mecánicos y el de Mecánico 1 se realicen sólo por una persona. Esta persona se encarga de realizar el setup antes de las sesiones, es decir, qué configuración lleva el coche a la pista y el setdown, o cómo vuelve. Además también verifica que todos los componentes estén en su correcto lugar dentro del propio coche, en la pista o en la nave, es el que interacciona con el ingeniero de coche ante cualquier tipo de problema y el que debe actuar ante los problemas más importantes que se le puedan presentar. Como pasara anteriormente, la principal diferencia es la experiencia, esta persona se encontraría en un segundo nivel, y debe destacar por tener una buena voluntad, ser capaz de gestionar bien la presión y trabajar dentro de los plazos asignados, algo que no es especialmente fácil en pista, y ser capaz de comunicar, al ingeniero, al jefe de mecánicos o al propio piloto. Su remuneración es variable, cobran por día trabajado.

Por debajo de él nos encontraríamos al Mecánico 2, o Mecánico de Soporte. Este puesto es realizado por una persona que tiene poca experiencia en las carreras, de hecho muchos acaban de salir de la Escuela Técnica dónde se formaban, y se caracterizan por tener muchas ganas de aprender, trabajar y una elevada motivación. Sus funciones son dos, apoyar al mecánico 1 en lo que pueda necesitar, estar a sus órdenes y ocuparse de pequeños ajustes, tanto de dentro como de fuera del propio coche. Su retribución es idéntica al Mecánico 1, cobran por día trabajado, y por lo general tienen más de un equipo por cada temporada.

A un nivel parecido nos encontraríamos a la persona encargada de las Ruedas y del Fuel, que en la práctica es un Mecánico 3. Estas tareas son mucho más sencillas, dedicadas simplemente al vaciado y llenado del combustible, verificación del estado de los neumáticos y del aprovisionamiento de estos componentes, ya sea en el stand del proveedor de neumáticos o en la gasolinera al efecto habilitada. No necesitan apenas formación, son tareas que se pueden hacer sin grandes complicaciones, lo que permite que los propios estudiantes de mecánica puedan hacer estas operaciones en unas fases iniciales de su formación, como toma de contacto con el mundo de las carreras o que lo puedan hacer los camioneros, como sucede en algunos equipos. Su remuneración es variable por día trabajado, y no presentan grandes complicaciones en cuanto a su funcionamiento interno ya que es un trabajo sencillo, repetitivo, muy estructurado.

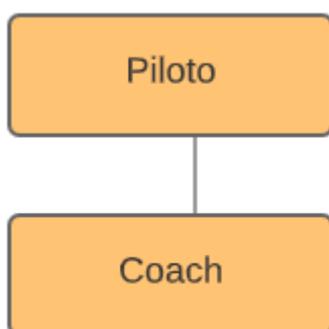
Camioneros

Fuera de estos dos grandes grupos humanos, vamos a estudiar un puesto poco conocido pero que resulta determinante para la realización de los trabajos, el Camionero. Por lo general las distancias entre Nave y Pista siempre son grandes, hay que desplazar mucho material y hay que hacerlo bien, premisas básicas que le confieren a este puesto un nivel imprescindible. Como vimos en el organigrama general, este departamento es dirigido por el Jefe de Equipo destinado a Administración, lo que da al puesto de Truckie o Camionero un segundo nivel organizativo, a las órdenes de la Administración. Estas son las funciones que cumplen

Este puesto está muy condicionado a su propia voluntad, a lo que él quiera hacer. Nos podemos encontrar a camioneros que simplemente conducen la tractora, de la Nave al circuito y lleven el material o camioneros que se integran en el equipo. En este segundo caso también se encargan de montar y desmontar el box, encargarse de las provisiones de comida y bebida o encargarse de las ruedas y del fuel, que como hemos visto en el caso anterior, no exigían una gran formación, lo que se les pide y exige es seriedad y cumplir los plazos de. Este puesto sólo lo pueden realizar personas que dispongan de carnet para transporte de mercancías, como no podía ser de otra manera, y su remuneración es variable, cobran por día trabajado.

Pilotos

Finalmente, vamos a tratar el departamento de los pilotos. Ellos son los encargados de conseguir el resultado final, todo lo anterior está orquestado en torno a ellos y son los que deben responder en el momento decisivo. Obviamente no están solos, tienen un equipo en torno a ellos con unas funciones que determinan sus resultados, pero con un mal desempeño por su parte, todo lo que se haya creado no servirá de nada. Aquí nos encontramos dos puestos, el piloto en sí y su coach, un piloto que no corre pero que tiene experiencia acumulada en base a años en las carreras, básica para poder asistir al piloto en los momentos determinantes, que tienen la siguiente disposición interna



El piloto es el encargado de sacar todo el rendimiento del coche en pista, en pocas palabras, optimizar todo lo que el coche puede hacer. Son los únicos que sienten el coche en movimiento, las respuestas, su dinámica... nadie más siente lo que ellos sienten, así que ser capaz de poder explicarlo, comunicarlo a la gente que les rodean, trabajar bien con su entorno y hacer que todos vayan en una dirección es determinante para los resultados que puedan conseguir. Además también deben ser capaces de gestionar bien la presión y la ansiedad que sienten en pista y en los momentos previos a la competición, un piloto nervioso sólo va a conseguir equivocarse y arruinará todo lo conseguido por su equipo. También son la parte más externa, visible, de un equipo. Cuando corren en la pista son los que consiguen los resultados, para bien o para mal, y cuando se ven las carreras todos los aficionados se fijan en ellos, razón por la cual tienen tanto seguimiento. Una posición que aprovechan para relacionarse con los medios de comunicación, redes sociales y ser las caras visibles del equipo ante patrocinadores e inversores. Para realizar este puesto no hace falta tener formación, y en muy pocas ocasiones llegan a cobrar, sólo en altos niveles. Sólo se les exigen, en carreras internacionales, una licencia de pilotaje que depende de sus resultados y experiencia y que es expedida por la Federación Internacional de Automovilismo.

El coach se podría considerar como el ayudante del piloto, su sombra, confidente y psicólogo. Este puesto depende de la experiencia en las carreras, lo que han vivido, sentido y observado a lo largo de sus años en la pista, para darle al piloto que va a correr la tranquilidad, los consejos y la visión que necesitan en un momento concreto, o simplemente alguien que les entienda para desahogarse

en los momentos en los que las cosas no salen. Por ello para este puesto depende más la experiencia y su comunicación que la propia formación. Deben tener una elevada empatía para entender al piloto, gestionar bien los momentos de tensión y de nervios y canalizar al piloto hacia los objetivos que se hayan marcado, en los rodajes en las diferentes tandas y en los generales dentro de la sesión. Un puesto de reciente creación pero que está en un claro auge, cada vez más presente en todos los equipos. Y, a su vez, un puesto clave para los pilotos que no pueden correr en estos momentos por la situación económica, ya que les permite recuperar parte del dinero que tuvieron que poner en su día para correr o poder contar con un apoyo económico para alcanzar cotas más elevadas. La experiencia es un grado, y en el deporte motor, un elemento decisivo.

3.4.4 – Coordinación

Como se ha visto, un equipo no es precisamente pequeño, muchas personas, muchas funciones diferentes, y de todas y cada una de ellas depende el resultado final. Todas deben estar perfectamente coordinadas, tener un funcionamiento óptimo y estar muy bien establecidas para que el equipo sea capaz de conseguir el resultado final. Conseguir esto es todo un arte, que lleva a los protocolos de comunicación y relación entre personas a un nivel mucho más relevante. Se añade un elemento diferenciador, hay que tomar decisiones en muy poco tiempo. Por ejemplo, si faltan treinta minutos para que el coche salga de pista y el ingeniero de sistemas detecta un problema en la bomba hidráulica el coche no podrá salir, y hay que tomar una serie de acciones, decisiones y operaciones en un tiempo reducido para corregir este problema.

Para coordinar bien todos a todos los miembros hay dos instrumentos que se ponen a disposición de las personas: libro de procedimientos y el planning de carrera. En el primer documento, entregado en el momento de entrada a la organización, se establecen cómo se hacen las actividades en los departamentos y fuera de los propios departamentos, cómo reportar, a quién y cuándo, y qué hacer ante los problemas más comunes, los denominados “What If”, ¿qué pasa si...? Y antes de cada carrera cada miembro del equipo recibe una documentación con lo que tienen que hacer, horarios de entrada y de salida, reuniones, descansos y todo lo relacionado a la actividad de pista.

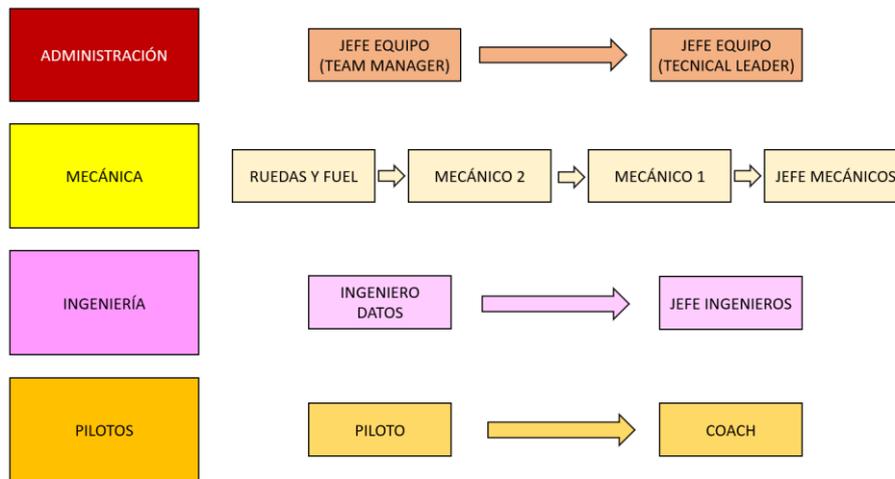
El objetivo básico es conseguir que todas las personas estén coordinadas, sepan a qué atenerse y qué esperar, y, en definitiva, actúen mejor como equipo, reduzcan tiempos de espera y hagan que el coche sea lo más rápido posible, que es el objetivo con el que se va a pista. En el funcionamiento de estos equipos hay un elemento coordinador muy visible en algunos puestos, como por ejemplo, el mecánico 3, de ruedas y fuel, las rutinas organizativas. Todo debe estar ensayado y optimizado para reducir el tiempo y asegurar la eficacia de la operación.

La comunicación está por tanto, definida formalmente por la estructura organizativos; es decir por niveles y entre niveles o departamentos . Se tiende siempre a estructuras muy definidas, con no más de tres niveles y con un claro componente de departamento. Cada persona debe reportar, o informar de algo, a su superior, en función del tiempo disponible y de la urgencia de la situación. Si son aspectos con varios días de diferencia, se utiliza a través de informes escritos, y si son muy urgentes de manera verbal al superior directo. En algunas ocasiones es posible que no se pueda encontrar físicamente la persona, porque está en otro frente de actuación, de manera que se hace a través del sistema de radio, siempre comunicado y operativo para cualquier problema o aspecto que suela surgir. Y cuando hay situaciones de extrema urgencia e incomunicación se da parte a la persona de soporte para que lo comunique al jefe, mientras que el superior realiza la actuación, o la propia persona encargada. No suele ser lo recomendable, pero si no hay más remedio es mejor hacer algo que no hacerlo y quedarse esperando, sobre todo si una persona está capacitada para ello.

La comunicación interdepartamental, también debe ser directa,. Éstas, se realizan principalmente a través de una intranet que tiene el equipo en cuestión, con la herramienta del mensaje como la más habitual, y con la llamada como la secundaria en el caso de necesidad, pero ya con los teléfonos y herramientas que pone la propia empresa para la comunicación. Las colaboraciones también son muy habituales, entre departamentos especialmente. Como hemos visto, los camioneros una vez que han montado se ponen a disposición del mecánico 1 de coche y suelen actuar de soporte o con las ruedas o combustible o el jefe de prensa tienen una relación directa con los pilotos tras cada sesión para atender a los diferentes medios de comunicación. El medio informal también es más frecuente, pero ya fuera del trabajo, en periodos de descanso, comida o fuera de pista

3.4.5 – Carreras Profesionales

Como se ha podido ver los equipos están formados por un conjunto de personas de diferentes características y competencias, unidos por la consecución de un objetivo común, la victoria. Puestos que conforman una organización, que debe estar siempre bien estructurada y vertebrada, y que nunca es estática, los cambios son muy frecuentes y en ella las posibilidades de ascenso son muy frecuentes. Esta podría ser la dinámica de crecimiento dentro de la organización, que conforman las carreras profesionales



La principal característica que diferencia es la experiencia. Estar en el equipo presupone un cierto nivel de conocimiento y de habilidades, pero son los años los que forjan los conocimientos y lo que cada uno es capaz de hacer. Por ello es el activo más importante, hay muchas maneras de entrar en un equipo, y sólo una de crecer, acumular años, carreras, temporadas y en definitiva, la experiencia. Esto es lo que lleva a que un Team Manager pueda hacer funciones de Technical Manager, que el Ingeniero de Datos ascienda a ser Jefe de Ingenieros, que un piloto pueda ayudar a otro o que una persona que empezó con el fuel y los neumáticos acabe dirigiendo a todos los mecánicos del equipo. En los equipos, sobre todo de nivel bajo y medio, la contratación interna es la más habitual, se prioriza a las personas que se conoce y sólo en casos excepciones se contrata a personas externas, sobre todo para los puestos que son más críticos como los jefes de departamento. Las oportunidades siempre estarán presentes, las personas llegan y se van, y sólo la constancia y la continuidad es lo que diferenciará a un buen ingeniero, mecánico o manager de uno excepcional.

CONCLUSIONES

A lo largo de este TFG hemos resaltado las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos que tienen que ver con la organización del trabajo y con la formación de equipos. Los equipos son diferentes personas, de diferente procedencia y formación; es decir, de competencias y habilidades muy variadas, normalmente complementarias, entre los que se da un alto grado de interacción y que asumen un alto compromiso con los objetivos de desempeño de los que son responsables, no sólo individualmente, sino de forma colectiva. Son más que grupos, todo lo que suceda en un equipo será producto ya no individual, como supondría en el grupo, sino colectivo, a partir del cual se mide y evalúa su eficiencia y determina los resultados alcanzados.

Presentan un conjunto de características propias, entre las que se encuentran conseguir un elevado compromiso, el nivel de formalidad que imperará en ocasiones será muy alto y en otras bajo, lo que determinará todas las relaciones, que los miembros del equipo compartirán la organización del trabajo, tareas o procedimientos siempre en continua mejora, y su resultado final dependerá en gran medida de una buena coordinación. Coordinación que en los equipos es rotatoria y variable, dependiendo de las necesidades en cada momento, pero que puede devenir en bastante estable en la medida en que el equipo es más longevo y adquiere experiencia. Dependiendo del fin, estarán unidos para conseguir fines generales o concretos o para buscar ideas o soluciones, y tenderán a persistir en el tiempo o a desaparecer una vez conseguidos los resultados. Hemos conocido y seguido a lo largo del caso práctico, el modelo de Fernández Sánchez para determinar el propio funcionamiento de los equipos. Un método de entrada-proceso-salida, en base al cual hemos podido ver la composición, dinámicas y control de los objetivos perseguidos en un equipo, relacionándolo con el tamaño de los mismos, su estructura y diversidad para avanzar en las competencias de cada puesto.

Tras ello hemos visto las características del Motorsport, donde además del equipo humano hay que considerar la máquina. Hay dos puntos muy importantes. Por un lado, el piloto, encargado de conseguir un buen resultado con esa máquina y de ser capaz de sacar todo su potencial. Y, por otra parte, la máquina en sí, en la que hay que invertir para obtener los mejores resultados. Todo ello lleva a los presupuestos necesarios para desarrollar este deporte, al alcance y repercusión que tiene en los medios de comunicación, al seguimiento social, etc. Cuatro son los condicionantes que determinan el tamaño, la estructura y la diversidad de un equipo de Motorsport. El tipo de competición en la que vayan a participar (calendario de carreras, test, eventos y otras circunstancias que cubrir a lo largo de toda una temporada), el lugar y extensión de competición, la normativa de cada competición (vehículos de fábrica propia o estándar, ciertas limitaciones a nivel organizativo) y por último, el presupuesto.

Se habla así de equipos de Motorsport de primer nivel, refiriéndose a aquellas modalidades de alto nivel presupuestario, atención por parte de los medios de comunicación y seguimiento social y de bajo nivel o segundo nivel a las formadas

por categorías más cercanas al público en general, simples y de reducida dificultad técnica o reglamentaria. Son grandes organizaciones, con un gran volumen de actividad, muchos puestos de trabajo y perfiles muy diferentes, responsabilidad en algunos puestos claves, diferentes jerarquías de mando y niveles organizativos muy definidos. Desde la sección de diseño a la comercial, pasando por el grupo de mecánicos, los ingenieros, los soportes de los pilotos, Dirección y toda la función administrativa, en la que se integran los departamentos de logística, finanzas, personal, el equipo de carreras o el equipo de fábrica... Una gran cantidad de perfiles, muy distintos y diferentes, que hacen de las carreras un mundo accesible para personas de cualquier tipo de rama formativa y de las que todas y cada una de ellas depende el resultado final. El Deporte motor tiene un gran sentido de equipo, y este tipo de elementos lo confirman claramente.

Al mismo tiempo hemos visto la relevancia que tiene, cuando hay prisas por sacar el coche a la pista todos deben conocer qué tienen que hacer, deben trabajar de la manera más rápida, precisa y concreta posible. Y cuando hay tanta cantidad de gente, la gestión de recursos técnicos, materiales y humanos a través de los diferentes departamentos y secciones resulta clave. Varios procedimientos se suelen utilizar con más frecuencia, ya sea de índole formal o informal (normas, valores, roles, cohesión), pero todos van dirigidos a conseguir el máximo rendimiento de todas las personas y departamentos, optimizar sinergias, acelerar el desarrollo, y en líneas generales, competir. Gestión de personas, definición de puestos claves, rutinas operativas optimizadas hasta el más mínimo movimiento, todo al final es determinante para el resultado final que se consigue en la pista. Los recursos materiales disponibles también son importantes, pero por ellos solos no traen resultados, dinero sin gestión es como potencia sin control, recursos desaprovechados. El dinero y el tipo de reglamento son los principales elementos diferenciadores entre categorías. Basta por dar un breve paseo alrededor de todos los niveles del motor, las diferentes competiciones que se celebran y las personas que lo siguen para tener una clara relación del tipo de competición que es, y lo que, en consecuencia, permite realizar el reglamento.

Una carrera de F1 será seguida casi a nivel mundial, un campeonato nacional como tendrán una repercusión casi nula. Y de la mano de esta atención vendrán las personas interesadas, los patrocinadores involucrados, las personas desplazadas y el dinero reunido. Fondos que posteriormente se aplicará a las estructuras organizativas y que harán que un puesto puede ser pagado en un determinado tipo de competición o nivel, pero no en uno más reducido e inferior. Lo mismo sucede con el reglamento técnico y las modificaciones técnicas que se puedan realizar en el coche, en categorías en las que se manejen altos presupuestos habrá más financiación para poder mejorar la máquina, pero en aquellas que no tengan tantos recursos será mucho más complicado, tendiendo cada vez más a una homogeneización. Diferentes niveles, mundos muy variados, todos en base al dinero. No queda otra actuación más que amortizar puestos, que una persona haga lo que harían tres en niveles más elevados. Con las limitaciones propias de cada persona, en competencias, capacidades y

tiempo, sólo queda reducir la actividad, controlar todo lo que se pueda, evitar que aquello que no se puede controlar no suponga problemas, y sobre todo, analizar bien cada puesto y priorizar, qué es necesario, qué es prescindible.

Y finalmente, dentro de este mundo tan restringido y reducido por necesidades legales y económicas, los puestos que sobreviven son los realmente importantes para el desarrollo de la actividad, los relacionados con las carreras de coches. Mecánicos, ingenieros, pilotos, administración y camioneros, los que deciden qué tuercas hay que apretar y cómo, los que las aprietan, los que hacen que el coche sea rápido y los que hacen que todo esto pase. No hay espacio para más, sólo carreras, lo justo y necesario para competir, correr y disfrutar de lo que es la velocidad, pero sin alardes, grandes florituras ni obras faraónicas. Cada persona debe sacar el máximo rendimiento a todo lo que tienen a su disposición. Material justo para las carreras, reparaciones lentas y no siempre tan efectivas, desarrollo y evoluciones nulas y prohibidas y una situación administrativa y técnica para los equipos muy reducida. Pero esto sigue tratando de correr, de la velocidad, de competir y de la rivalidad que se mantienen con otros equipos, pilotos y formaciones.

Personalmente me quedan dos reflexiones muy importantes. La primera es el enorme papel que tiene la financiación. No hay deporte en el que sea más importante, porque es lo que va a marcar las diferencias entre los niveles. Cada metro realizado, cada carrera realizada exigen mucho dinero. Unos fondos que pueden llegar del propio cliente, que es el piloto, de los patrocinadores, inversores o demás personas interesadas y que va a estar siempre en relación con la posición en la que se encuentre el propio equipo, y la visualización que pueda tener. Los clientes quieren tener a su disposición los coches más rápidos, que más les transmitan y quieren presumir de ello. Este deporte suele estar plagado de inversores, personas de grandes carteras y mayores cuentas bancarias y gente sobrada de recursos, que pueden pagar llevar grandes coches. En los niveles más elevados de la competición, los que captan la atención de los medios y de los fans son los que hacen visible la competición, pero sólo es una pequeña punta del iceberg, una parte muy reducida de todo lo que hay por debajo de ellos, en los que se siente, vive y crece el Motorsport.

Y la otra gran reflexión que deja es que, dinero mediante, las personas son las auténticas protagonistas de este mundo. Diferentes perfiles, un elenco muy grande de puestos, pero todos en la misma dirección, el resultado final depende lo que suceda con todos y cada uno de ellos, una persona que no haga bien su trabajo provocará que otros tampoco lo hagan bien, las bases sostendrán las actividades de aquellas personas más cercanas a las carreras, pero si ellas fallan toda la organización caerá como si fuera un castillo de naipes. Es una de las lecciones más claras que deja este estudio, el piloto es la cabeza visible, pero él nada podrá hacer si no hay personas a su alrededor que hagan bien su trabajo, consigan sus objetivos y sean capaz de unirse al esfuerzo de su compañero, jefe y subordinado para maximizar lo que sean capaces de lograr entre todos. El Deporte Motor es un deporte de equipo, no corren sólo los pilotos y todo lo que se consiga depende de lo que hagan todos, lo más bonito de este bonito mundo.

BIBLIOGRAFÍA

BRAWN, R., & PARR, A. (2017). Total Competition: Lessons in Strategy from Formula One (Ed. rev.). Nueva York, Estados Unidos: Simon & Schuster.

CLAUS, K. (2001b). Manual de Metodología del Entrenamiento Deportivo (Ed. rev.). Badalona, España: Paidotribo.

FALCÓ, R. (2011, 27 mayo). ¿Tienes madera para ser buen entrenador? (5A Parte). Alto Rendimiento, 1(13), 102–113

FERNANDEZ SANCHEZ, E. (2010) Administración de Empresas. Editorial Paraninfo

HUNSAKER, P., & ALESSANDRA, T. (2010). El nuevo arte de gestionar equipos. Zalla, Bilbao: Deusto.

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES. (2018). Anuario Estadísticas Deportivas.

RAMÍREZ, P. (2015). Así lideras, así compites: Todo lo que necesitas saber para sacar lo mejor de tu gente (Ed. rev.). Barcelona, España: Conecta

SAA PÉREZ P. de y GARCÍA FALCÓN, J.M.(2000): “*El Valor Estratégico de los Recursos Humanos según la visión de la empresa basada en sus recursos*”. Ed. XX

SÁNCHEZ GÓMEZ, R. (2013): Administración de empresas. Ed. McGraw Hill

SANTOS, J. (s.f.). Estrategia en F1 y Organización de Equipos. Barcelona, España: Master Campos Racing.

VALENTÍN, A. (2017). Dirección deportiva de un club de fútbol profesional (Ed. rev.). L'Hospitalet de Llobregat, España: Editorial Futbol De Libro.

ANEXOS

PUESTO: JEFE EQUIPO (TÉCNICO)	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Jefe Técnico
Area / Departamento	Administración
Formación Exigida	Administración y Dirección Empresas Ingeniería Industrial para acceso puestos técnicos
Experiencia Exigida	5 años en equipos de motor
Dependencia Jerárquica	No tiene
Puestos a su cargo	Ingeniero Jefe y Mecánico Jefe
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Gestión, planificación y evaluación del rendimiento técnico del equipo
Funciones Realizadas	Planificación estratégica de la temporada: Búsqueda de clientes, presupuestos, contratos, análisis de necesidades. Búsqueda de los activos humanos. Creación de un equipo de trabajo en base a las necesidades de cada campeonato y vehículo Control y planificación técnica de los vehículos – kilometraje, setups bases, etc. Creación de los documentos pre y post carrera: creación de una base de datos, todo debe de estar apuntado y reportado.
Competencias	Proactividad y gestión de personas: empatizar con clientes, proveedores, trabajadores Conocimiento del mundo del Motosport Idioma inglés
Sistema Retributivo	Mixta: Fija en base y variable por resultados económicos o deportivos alcanzados
Supervisión	No recibe
Comunicación	Con jefe de ingenieros y de mecánicos a nivel vertical, con el compañero de administración a nivel horizontal
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	David Simón Pérez
Fecha Nacimiento	15-12-1981
Formación	Licenciatura en Ingeniería Industrial
Años Experiencia	20 años, desde 1998
Equipos en los que ha estado	1998 - 2003 Intrepid , PCR , Sportkart – Mecánico 2004 - 2009 Monlau FIM – CEV – Data Motos 2009 - 2015 Monlau – Data, Ingeniero Pista, Director Técnico 2017 – Jumbo Race Engineer 24h LeMans 2018 - Actualidad V8 Racing – Director Tecnico Chevrolet Camaro GT4

PUESTO: JEFE EQUIPO (ADMINISTRACIÓN)	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Team Manager
Area / Departamento	Administración
Formación Exigida	Gestión Empresarial (Administración y Dirección Empresas)
Experiencia Exigida	No se exige
Dependencia Jerárquica	No tiene
Puestos a su cargo	Camionero y pilotos
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Gestión del equipo a nivel organizacional, control área financiera y comercial y desarrollo área logística Logística: Coordinación de todos los eventos, que todo llegue a su sitio en su momento (camión, comida, hoteles, vuelos...)
Funciones Realizadas	Gestión de Control, cobros, pagos, contratos y facturas Control de ratios: a principio de año tenemos una proyección presupuestaria de ingresos y gastos, clave estar siempre dentro de los márgenes necesarios Redes Sociales y Posicionamiento de Marca
Competencias	Nociones de gestión de eventos Conocimiento del Motorsport Pasión y predisposición por las carreras
Sistema Retributivo	Retribución Fija
Supervisión	No recibe
Comunicación	Camioneros, Pilotos y Jefe Técnico
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	Laura Pagés Montolio
Fecha Nacimiento	03/12/1993
Formación	Técnico Superior Comercio Marketing Grado Universitario Turismo
Años Experiencia	3 años, desde 2017
Equipos en los que ha estado	NM Racing - Team Manager

PUESTO: JEFE MECÁNICOS	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Mecánico Jefe
Area / Departamento	Mecánicos
Formación Exigida	Grado Superior en Mecánica y mucha experiencia
Experiencia Exigida	Más de 10 años de experiencia en carreras
Dependencia Jerárquica	Jefe Técnico
Puestos a su cargo	Mecánico 1, 2, Ruedas y Fuel y Soporte
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Gestión de los mecánicos en su trabajo, solventar los problemas del vehículo a tiempo
Funciones Realizadas	Organizar el trabajo en la nave: administrar el tiempo organizando trabajos Optimización de personal a su cargo Establecer la jerarquía y las posiciones dentro de la zona de mecánicos Supervisar el trabajo de los mecánicos en los coches Ayudar como mecánico en los momentos de máxima carga y estrés
Competencias	Capacidad organizativa del trabajo y las cargas de trabajo entre trabajo Carácter de liderazgo para sus subordinados Mucha experiencia en las pistas Saber motivar a la gente y colocar a la gente en lo que debe hacer
Sistema Retributivo	Salario fijo renegociable a comienzos de año en función del volumen de actividad
Supervisión	Jefe Técnico
Comunicación	Ingeniero Jefe, Mecánico 1 y 2
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	Luis Sueiro Cotos
Fecha Nacimiento	06/10/1974
Formación	Grado Superior en Mecánica Curso de Preparación de Motores Curso de Dinámica de Gases Curso de Caja de Cambios Máster de Habilitación en Fórmula E
Años Experiencia	24 años
Equipos en los que ha estado	Seat Sport Campos Racing Mahindra Racing China Racing Buggy Xperience Murphy Prototipes TOPCAR Sport NM Racing

PUESTO: MECÁNICO 1	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Mecánico 1
Area / Departamento	Mecánicos
Formación Exigida	Grado Superior en Mecánica Competición
Experiencia Exigida	2 años en carreras
Dependencia Jerárquica	Mecánico Jefe
Puestos a su cargo	Mecánico 2, Ruedas y Fuel
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Elaboración de las actuaciones principales en coche Hacer el setup y el setdown
Funciones Realizadas	Verificar que todos los componentes estén en su correcto lugar en pista y nave Responder ante los posibles problemas que puedan surgir Reportar al ingeniero de pista y ejecutar sus órdenes
Competencias	Voluntad por el trabajo realizado Gestionar bien la presión y la responsabilidad en el trabajo
Sistema Retributivo	Comunicar bien el trabajo al Jefe de Mecánicos y dirigir al Mecánico 2 Variable en base a día trabajado
Supervisión	Mecánico Jefe y Jefe Técnico
Comunicación	Mecánico Jefe, Ingeniero Jefe y Mecánico 2
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	Juan Miguel Rojo Sánchez
Fecha Nacimiento	06/04/1994
Formación	Grado Medio y Superior en Automoción Máster de Mecánica de Competición en Monlau
Años Experiencia	2 años
Equipos en los que ha estado	Monlau: Mecánico 2 Dale Gas: Mecánico 2 Tecnics: Mecánico 1 Equipo Privado del Campeonato de Catalunya de Rally
PUESTO: MECÁNICO 2 (SOPORTE)	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	SopORTE
Area / Departamento	Mecánicos
Formación Exigida	Grado Superior en Mecánica Competición
Experiencia Exigida	No se exige
Dependencia Jerárquica	Mecánico Jefe y Mecánico 1
Puestos a su cargo	No tiene
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Ayudar en las actuaciones que se le indiquen
Funciones Realizadas	Apoyo al Mecánico 1 Realizar pequeños ajustes en partes concretas del coche Trabajos en el interior, arneses, bucket
Competencias	Formación terminada en mecánica de competición Muchas ganas de poder aprender
Sistema Retributivo	Variable, en base a día trabajado
Supervisión	Mecánico Jefe
Comunicación	Mecánico 1 y Mecánico Jefe
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	Juan Miguel Rojo Sánchez
Fecha Nacimiento	06/04/1994
Formación	Grado Medio y Superior en Automoción Máster de Mecánica de Competición en Monlau
Años Experiencia	2 años
Equipos en los que ha estado	Monlau: Mecánico 2 Dale Gas: Mecánico 2 Tecnics: Mecánico 1 Equipo Privado del Campeonato de Catalunya de Rally

PUESTO: RUEDAS - FUEL	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Mecánico de Ruedas y Fuel
Area / Departamento	Mecánicos
Formación Exigida	No se exige
Experiencia Exigida	No se exige
Dependencia Jerárquica	Mecánico 1 y Mecánico Jefe
Puestos a su cargo	No tiene
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Control y repuesto de neumáticos y fuel en el coche para el rodaje
Funciones Realizadas	Llenado y vaciado del depósito de combustible Verificación del estado de los neumáticos Búsqueda y acceso a las gasolineras para recarga fuel Acceso a la zona de neumáticos para llantar y desllantar
Competencias	Principalmente voluntad de poder realizarla, es un puesto muy sencillo que puede realizar cualquiera
Sistema Retributivo	Variable: en base a cada día de trabajo
Supervisión	Mecánico Jefe y Mecánico 1
Comunicación	Mecánico Jefe y Ingeniero Jefe
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	Daniel Carmona Torral
Fecha Nacimiento	23/10/1976
Formación	Grado Medio en Delineación Grado Medio en Mecánico
Años Experiencia	Transporte en Mercancías y Viajeros 20 años
Equipos en los que ha estado	GP Tour: recoger coches de tres equipos diferentes y llevarlos a los circuitos Soporte en Rally de Montecarlo - transporte RLS Sport Academy F3 - Transporte Drivex - Monitor Conducción

PUESTO: INGENIERO DATOS	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Data
Area / Departamento	Ingeniería
Formación Exigida	Ingeniería Técnica, Ingeniería Mecánica o Ingeniería Industrial
Experiencia Exigida	No se exige
Dependencia Jerárquica	Ingeniero jefe
Puestos a su cargo	No tiene
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Estudio de los datos recogidos a través de los sistemas de adquisición y detección problemas
Funciones Realizadas	Control del estado del coche Análisis de conducción del piloto Análisis del comportamiento dinámico Seguimiento de kilometraje de neumáticos y componentes
Competencias	Capacidad de análisis de datos Control y gestión Motivación y proactividad
Sistema Retributivo	Fijo si está en nave o variable si es freelance
Supervisión	Ingeniero jefe
Comunicación	Ingeniero Jefe y Ingeniero Estrategia
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	Juan Manuel Taranco Carvajal
Fecha Nacimiento	25/11/1981
Formación	Formación Obligatoria: BUP y COU Ingeniería Informática Sistemas Universidad Valencia Ciclo Superior Automoción Curso Comportamiento Dinámico Vehículos Cursos Adquisición y Análisis Datos en Carreras
Años Experiencia	12 años
Equipos en los que ha estado	2007 y 2008 Lozano Motorsport - Mecánico y Ingeniero Datos 2008 Escuela Conducción BMW Valencia - Jefe Mecánicos 2009 BCN Competición - 2º Mecánico GP2 2010 Lozano Motorsport - Ingeniero Pista 2010 EK Racing Ingeniero Datos 2011 Escuela Pilotos Ricardo Tormo - Director Técnico 2011 Escuela Pilotos Ricardo Tormo - Director Equipo 2012 SPN Motorsport Formula ABARTH México - Ingeniero Datos 2013 SPN Motorsport Fórmula Abarth México - Jefe Ingenieros 2014 SAOKA Sport Copa Clio - Ingeniero Pista 2015 NMCA Performance - Jefe Ingenieros 2016 NMCA Performance - Jefe Ingenieros 2017 NM Racing - Jefe Ingenieros

PUESTO: INGENIERO ESTRATEGIA	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Estratega
Area / Departamento	Ingeniería
Formación Exigida	Administración y Dirección Empresas, Ingeniería informática, Estadística
Experiencia Exigida	No se exige
Dependencia Jerárquica	Ingeniero Jefe
Puestos a su cargo	No tiene
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Optimización del resultado conseguido por el vehículo en clasificación y carrera
Funciones Realizadas	Procesamiento e interpretación de información exterior procedente cronometrador Estudio de los rivales y posicionamiento del coche en base a rivales Elaboración de la estrategia principal, óptima y subóptima en base a circunstancias de carrera
Competencias	Gran capacidad de procesamiento de números y análisis de tablas y gráficas Gran capacidad de organización y de explotación de recursos técnicos y humanos Visión analítica Habilidad para comunicarse y trabajo en grupo Resistencia a largas jornadas de trabajo Proactividad, pasión
Sistema Retributivo	Variable
Supervisión	Ingeniero Jefe
Comunicación	Ingeniero Datos y Ingeniero Jefe
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	José Miguel Calavia Cacho
Fecha Nacimiento	13/05/1993
Formación	Bachillerato Ciencias Sociales Grado en Administración y Dirección de Empresas y Recursos Humanos Relaciones Laborales
Años Experiencia	7 desde 2012
Equipos en los que ha estado	2012 - Actualidad Analista F1 en medios web (CaranddriverTheF1.com, SoyMotor.com) 2014 - 2016 Ingeniero Pista Kartingland Competición 2017 - 2018 Ingeniero Estrategia y Rendimiento NM Racing 2019 Ingeniero Estrategia y Rendimiento Tecnicars

PUESTO: JEFE INGENIEROS	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Ingeniero Jefe
Area / Departamento	Ingeniería
Formación Exigida	Ingeniería Técnica, Ingeniería Mecánica o Ingeniería Industrial
Experiencia Exigida	5 años en puestos de Ingeniería de datos
Dependencia Jerárquica	Jefe Técnico
Puestos a su cargo	Ingeniero Datos y Estrategia
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Optimización del rendimiento del vehículo y del piloto, coordinación del grupo de ingenieros
Funciones Realizadas	Determinación del setup óptimo Adecuación del vehículo a las exigencias del reglamento Coordinar la actuación del piloto en pista a través de radio Gestión de los ingenieros a su disposición
Competencias	Profundo conocimiento del comportamiento del vehículo y su interacción con el piloto Experiencia sólida en vehículos de competición Gestión de personal y coordinación de ingenieros
Sistema Retributivo	Fijo si está en nave o variable si es freelance
Supervisión	Jefe Técnico
Comunicación	Ingeniero de Datos, Ingeniero de Estrategia, Jefe de Mecánicos y Jefe Técnico
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	Juan Manuel Taranco Carvajal
Fecha Nacimiento	25/11/1981
Formación	Formación Obligatoria: BUP y COU Ingeniería Informática Sistemas Universidad Valencia Ciclo Superior Automoción Curso Comportamiento Dinámico Vehículos Cursos Adquisición y Análisis Datos en Carreras
Años Experiencia	12 años
Equipos en los que ha estado	2007 y 2008 Lozano Motorsport - Mecánico y Ingeniero Datos 2008 Escuela Conducción BMW Valencia - Jefe Mecánicos 2009 BCN Competición - 2º Mecánico GP2 2010 Lozano Motorsport - Ingeniero Pista 2010 EK Racing Ingeniero Datos 2011 Escuela Pilotos Ricardo Tormo - Director Técnico 2011 Escuela Pilotos Ricardo Tormo - Director Equipo 2012 SPN Motorsport Formula ABARTH México - Ingeniero Datos 2013 SPN Motorsport Fórmula Abarth México - Jefe Ingenieros 2014 SAOKA Sport Copa Clio - Ingeniero Pista 2015 NMCA Performance - Jefe Ingenieros 2016 NMCA Performance - Jefe Ingenieros 2017 NM Racing - Jefe Ingenieros

PUESTO: PILOTO	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Piloto
Area / Departamento	Pilotos
Formación Exigida	Solo para carreras internacionales se exige Licencia Internacional C (Bronze) o B (Silver)
Experiencia Exigida	Variable por campeonato, no se suele exigir
Dependencia Jerárquica	No tiene
Puestos a su cargo	Coach
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Conversión del potencial del vehículo en resultado final a través de los inputs y comunicaciones realizadas
Funciones Realizadas	Sacar el máximo rendimiento del vehículo: conseguir sacar todo el rendimiento que ofrece el coche Comunicar a los ingenieros y mecánicos lo que hace el coche: transmitir qué le sucede al coche Tener al equipo unido: es clave que el equipo esté unido, que todos se lleven bien, y trabajen bien para él Relación con los medios de comunicación, sponsors: es la cabeza visible del equipo
Competencias	Saber trabajar en equipo: tiene mucha gente a su alrededor y debe tratarlos de la mejor manera Tener capacidad de entender qué pasa al coche. es clave la sensibilidad Gestión estrés y de la presión: es el último responsable de sacar el rendimiento, así que acumula mucha tensión.
Sistema Retributivo	Solo cobra si es un piloto de fábrica, oficial
Supervisión	Ingeniero Jefe, Ingeniero Datos, Mecánico Jefe
Comunicación	Ingeniero Jefe, Mecánico Jefe y Jefe Técnico
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	Nil Montserrat Simó
Fecha Nacimiento	08/12/1989
Formación	Bachillerato y Grado Superior Comercio y Marketing
Años Experiencia	21 años
Equipos en los que ha estado 2008 World Series by Renault 3.5 Eurointernational 2009 European LeMans Series - H Team 2010 - 2012 Campeonato España GT Escuela Pilotos 2011 Top Race Piloto desarrollador coche y BOP 2012 Mitjet Series Europeas 2013 Campeonato España Sports Prototipos - Radical 2014-2016 CER
PUESTO: COACH	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Coach
Area / Departamento	Pilotos
Formación Exigida	Solo experiencia, haber estado pilotando durante mucho tiempo, haber vivido lo que está sintiendo el piloto
Experiencia Exigida	Más de diez años en carreras
Dependencia Jerárquica	Piloto
Puestos a su cargo	No tiene
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Asesorar y mejorar el rendimiento del piloto, solventar sus problemas y prepararlo para competir
Funciones Realizadas	Concentrar y preparar al piloto para los momentos importantes y los no tan importantes Transmitirle calma y confianza, más como psicólogo que como propio ingeniero Dar su experiencia y aplicarla a las situaciones que requiera el piloto Marcar objetivos parciales y fijos para el rodaje del piloto (mejorar el paso por determinada curva, aprovechar neumático nuevo...)
Competencias	Mucha experiencia de conducción en diferentes circuitos, escenarios y situaciones Buena capacidad de gestión psicológica Aguantar bien el estrés, comunicar, dialogar y tranquilizar al piloto Elevadas dosis de empatía para sentir lo que el piloto está sintiendo
Sistema Retributivo	Variable por día trabajado
Supervisión	No recibe
Comunicación	Ingeniero Jefe y Mecánico Jefe
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	Nil Montserrat Simó
Fecha Nacimiento	08/12/1989
Formación	Bachillerato y Grado Superior Comercio y Marketing
Años Experiencia	21 años
Equipos en los que ha estado 2008 World Series by Renault 3.5 Eurointernational 2009 European LeMans Series - H Team 2010 - 2012 Campeonato España GT Escuela Pilotos 2011 Top Race Piloto desarrollador coche y BOP 2012 Mitjet Series Europeas 2013 Campeonato España Sports Prototipos - Radical 2014-2016 CER

PUESTO: CAMIONERO	
SITUACIÓN PUESTO	
Denominación del Puesto	Transportista
Area / Departamento	Logística
Formación Exigida	Carnet Camión y CAP
Experiencia Exigida	No se exige
Dependencia Jerárquica	Team Manager
Puestos a su cargo	No tiene
DATOS DEL PUESTO	
Finalidad del Puesto	Traslado en condiciones óptimas del material del equipo entre nave y destino
Funciones Realizadas	Transporte del vehículo de la nave a pista Montaje y desmontaje del box Avituallamiento y comprobar el buffet de alimentación Reponer la gasolina
Competencias	Voluntad y compromiso con el trabajo
Sistema Retributivo	Máxima seriedad para asegurar el correcto envío del material
Supervisión	Variable, sueldo por día de trabajo
Comunicación	Team Manager Ingeniero Jefe, Mecánico Jefe y Team Manager
TRABAJADOR EN EL PUESTO	
Nombre	Daniel Carmona Torral
Fecha Nacimiento	23/10/1976
Formación	Grado Medio en Delineación Grado Medio en Mecánico Transporte en Mercancías y Viajeros
Años Experiencia	20 años
Equipos en los que ha estado	GP Tour: recoger coches de tres equipos diferentes y llevarlos a los circuitos Soporte en Rally de Montecarlo - transporte RLS Sport Academy F3 - Transporte Drivex - Monitor Conducción