

Regio.Digi.Hub

Regional Development Digital
Education HUB

Promover el desarrollo regional
fomentando la capacidad del sistema
de FP



Co-funded by
the European Union



 **POLITEKNIKA**
TXORIERRI

Liderazgo y motivación



Co-funded by
the European Union



Descargo de responsabilidad

El apoyo de la Comisión Europea para la elaboración de la presente publicación no significa la aprobación de los contenidos, que es reflejo único de las opiniones del grupo de autores. La Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información.

Proyecto n.º 2021-1-RO01-KA220-VET-000028118



**Co-funded by
the European Union**



Consortorio



ATLANTIS
ENGINEERING



BSC
Business Support Centre Kranj
Regional Development Agency of Gorenjska



ADR
Agenția pentru Dezvoltare Regională
N O R D - E S T



**THE REGIONAL
DEVELOPMENT
AGENCY BACKA**



**POLITEKNIKA
TXORIERRI**



ESTABLISHED 1890
**RUSE CHAMBER OF
COMMERCE AND INDUSTRY**



Co-funded by
the European Union



Contenido

- 01 MOTIVACIÓN
- 02 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN
- 03 LIDERAZGO
- 04 TEORÍAS DE LIDERAZGO
- 05 LÍDERES Y FIGURAS MOTIVACIONALES MÁS RELEVANTES
- 06 MATERIALES DE FORMACIÓN RELEVANTES (Buenas prácticas)
- 07 ARTÍCULO
- 08 PREGUNTAS



Co-funded by
the European Union





Regio.Digi.Hub
Regional Development Digital
Education HUB

1. Motivación



Co-funded by
the European Union



 **POLITEKNIKA
TXORIERRI**

1- ¿Qué es la motivación?

La motivación es la conjunción de factores internos y externos que estimulan el deseo y la energía en las personas para estar continuamente interesadas y comprometidas con un trabajo, rol o tema, o para hacer un esfuerzo por alcanzar una meta.



2- Personas que motivan a otras personas: MOTIVADORES

- Motivadores intrínsecos: el deseo interno de una persona de hacer algo, impulsado por intereses, desafíos y satisfacción personal.
- Motivadores extrínsecos: motivación que proviene de fuera de la persona, como puede ser el dinero, las bonificaciones u otras recompensas tangibles.



Dan Pink: The puzzling secret to motivation (Key Points Talk)

<https://www.youtube.com/watch?v=wE5ZV7HfrXU>



Co-funded by
the European Union



2. Teorías de la Motivación



Co-funded by
the European Union



POLITEKNIKA
TXORIERRI

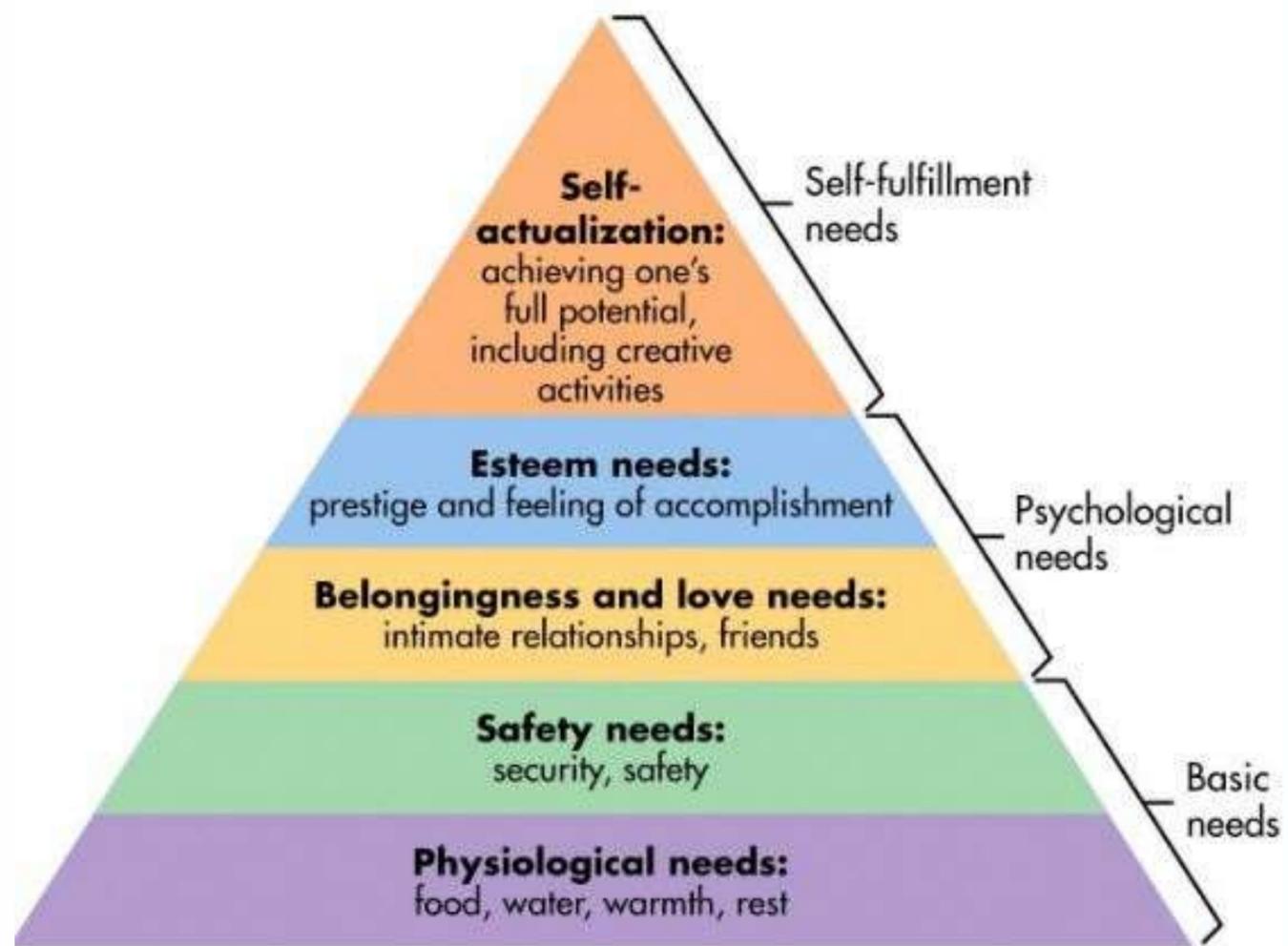
La idea básica es que las personas tienen necesidades que, cuando no están satisfechas, se convierten en una motivación.



Regio.Digi.Hub
Regional Development Digital
Education HUB

Jerarquía de Necesidades de Maslow

Maslow cree que hay una jerarquía de cinco necesidades; a medida que cada necesidad se satisface sustancialmente, la siguiente necesidad se vuelve DOMINANTE. Sostiene que las necesidades de orden inferior deben satisfacerse antes de progresar hacia las necesidades de orden superior.



Maslow's Hierarchy of Needs

https://www.youtube.com/watch?v=O-4ithG_07Q



Co-funded by
the European Union

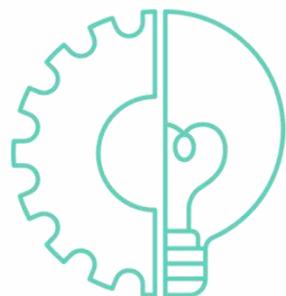
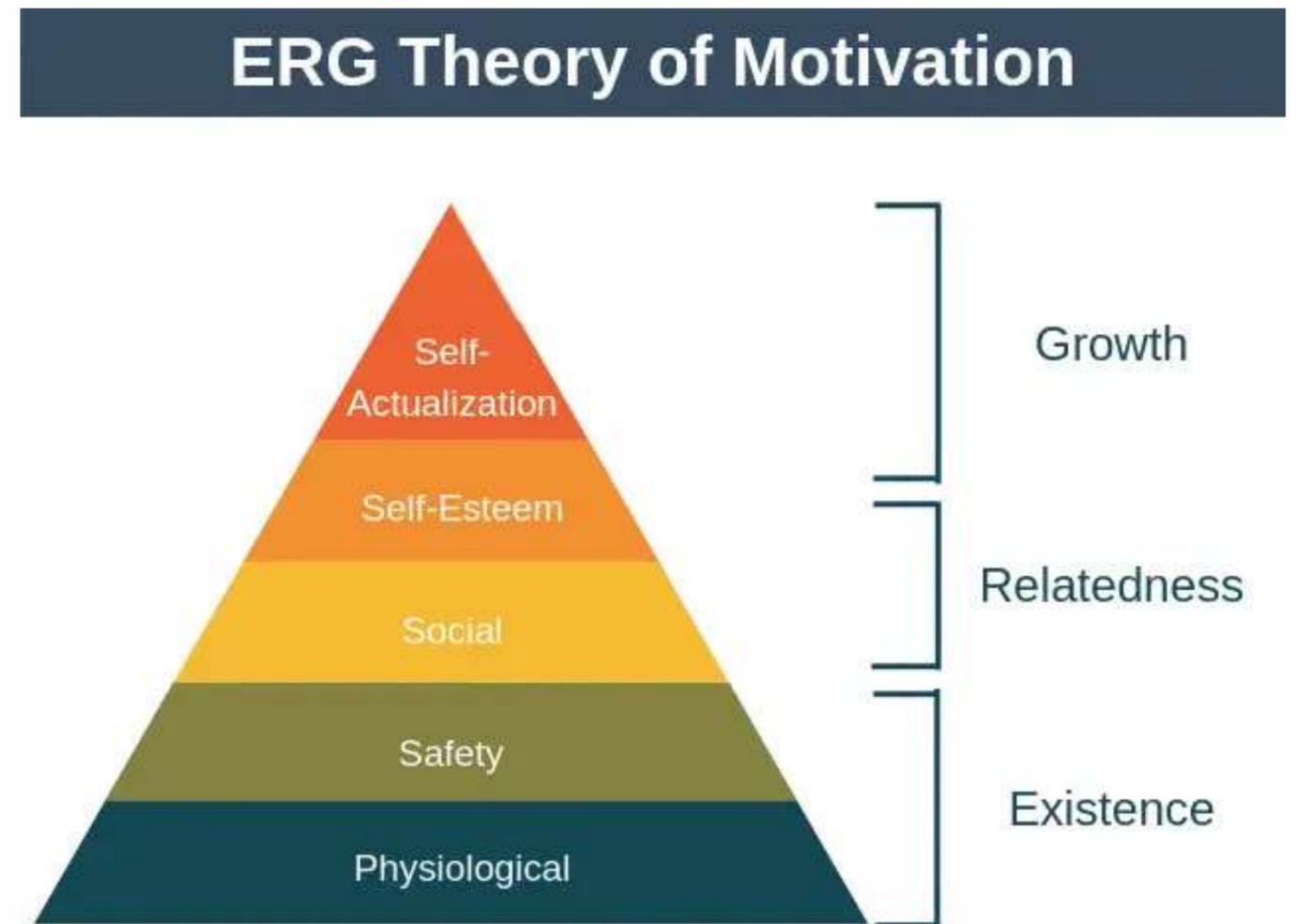


Teoría ERG de Alderfer

Alderfer afirma que varias necesidades pueden ser importantes simultáneamente. Explica que si no se satisface una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

En comparación con la pirámide de Maslow:

- **Existencia:** asociado con proporcionar requisitos básicos de existencia material
- **Relación:** deseo de mantener relaciones interpersonales importantes
- **Crecimiento:** deseo intrínseco de desarrollo personal



Co-funded by
the European Union



Teoría de McClelland

McClelland argumenta que las personas varían en los tipos de necesidades que tienen. Afirma que su motivación y lo bien que se desempeñan en una situación de trabajo están relacionados con si tienen una necesidad de logro, afiliación o poder.

En comparación con la pirámide de Maslow:

- Necesidades de logro: el afán de sobresalir, de alcanzar logros en relación con un conjunto de normas, de esforzarse por tener éxito
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que los demás se comporten de una manera en la que no se habrían comportado de forma natural
- Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas



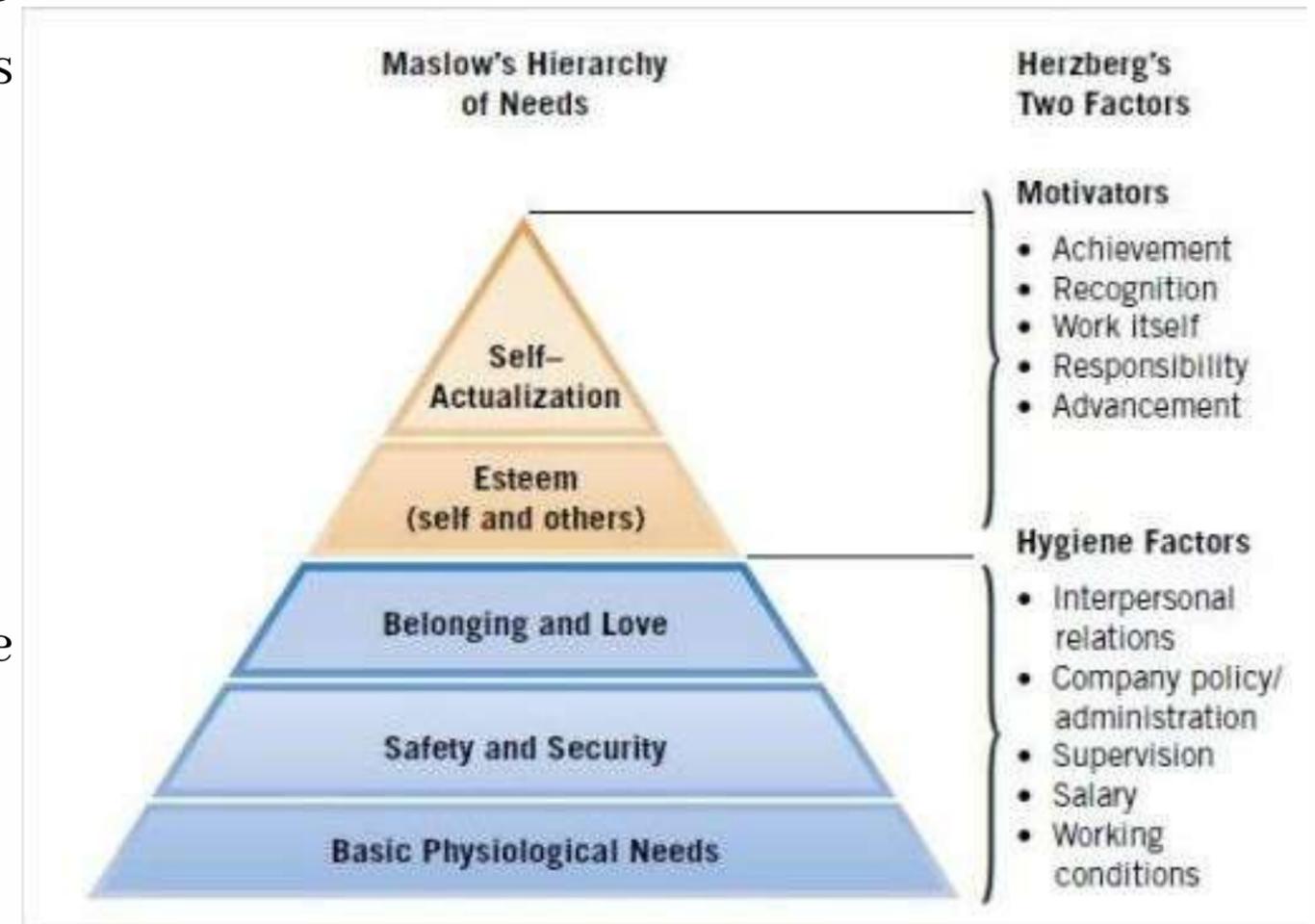
Co-funded by
the European Union



Teoría Motivación-Higiene de Herzberg

Herzberg afirma que hay que cumplir unos factores de higiene para que una persona no se sienta insatisfecha. Argumenta que no conducirán a la satisfacción pero que, sin embargo, los motivadores conducen a la satisfacción.

- Factores de higiene - la fuente de insatisfacción:
 - Factores extrínsecos (contexto de trabajo)
 - Política y administración de la empresa
 - Relación insatisfactoria con la persona supervisora
 - Relaciones interpersonales deficientes con el resto de compañeros y compañeras
 - Condiciones laborales deficientes
- Motivadores - la fuente de satisfacción:
 - Factores intrínsecos (el contenido del trabajo)
 - Logro
 - Reconocimiento
 - Trabajo exigente, variado e interesante
 - Responsabilidad
 - Avance



El verdadero proceso de la motivación se basa en dos teorías: la expectativa y las teorías de fijación de objetivos.

Teoría de la esperanza

La teoría en la que las personas actúan dependiendo de si su esfuerzo conducirá a un buen rendimiento, si al buen rendimiento lo seguirá un buen resultado, y si ese resultado es satisfactorio.



Expectancy Theory

<https://www.youtube.com/watch?v=mnfHGPM3e8o>



Co-funded by
the European Union



Teoría del establecimiento de objetivos

La teoría de que los objetivos específicos y difíciles llevan a un mayor rendimiento.

- Los objetivos dicen al personal empleado lo que se debe hacer y cuánto esfuerzo se debe gastar
 - Los objetivos específicos aumentan el rendimiento
 - Los objetivos difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor rendimiento que los objetivos fáciles
 - Compartir opiniones conduce a un mayor rendimiento



Locke and Latham's Goal Setting Theory

<https://www.youtube.com/watch?v=dW0t2HyjCno>

How does goal-setting motivate?

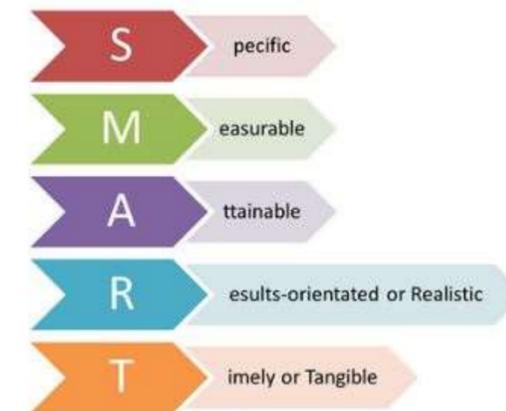


Goals:

- Direct attention
- Regulate effort
- Increase persistence
- Encourage the development

Therefore, for goals to be effective, they should be **SMART**:

- Specific
- Measurable
- Attainable
- Realistic
- Time bounded



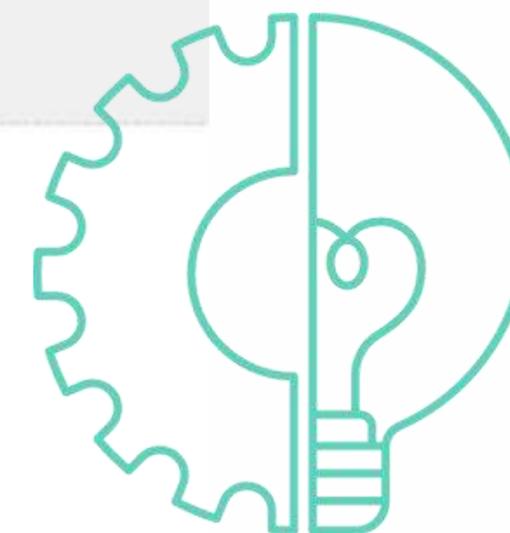
Co-funded by
the European Union





Ways to motivate people

- Training
- Coaching
- Task assignments
- Rewards contingent on good performance
- Valued rewards available





Regio.Digi.Hub
Regional Development Digital
Education HUB

3. Liderazgo



Co-funded by
the European Union



¿Qué es el Liderazgo?

La motivación es la conjunción de factores internos y externos que estimulan el deseo y la energía en las personas para estar continuamente interesadas y comprometidas con un trabajo, rol o tema, o para hacer un esfuerzo por alcanzar una meta. En otras palabras, es la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que una persona muestra para alcanzar una meta:

- Intensidad: cuánto se esfuerza una persona.
- Dirección: dónde se canaliza el esfuerzo.
- Persistencia: por cuánto tiempo se mantiene el esfuerzo.



4. Teorías de Liderazgo



Co-funded by
the European Union



POLITEKNIKA
TXORIERRI

Teorías de contingencia

- Si bien las teorías de rasgos y comportamiento nos ayudan a comprender el liderazgo, falta un componente importante: el entorno en el que se mueve el o la líder
- La teoría de contingencia se ocupa de este aspecto adicional de los estudios de efectividad del liderazgo.



Contingency Theory: Definition and Significance to Organizational Behavior

<https://www.youtube.com/watch?v=ICbDRM1lvZY>

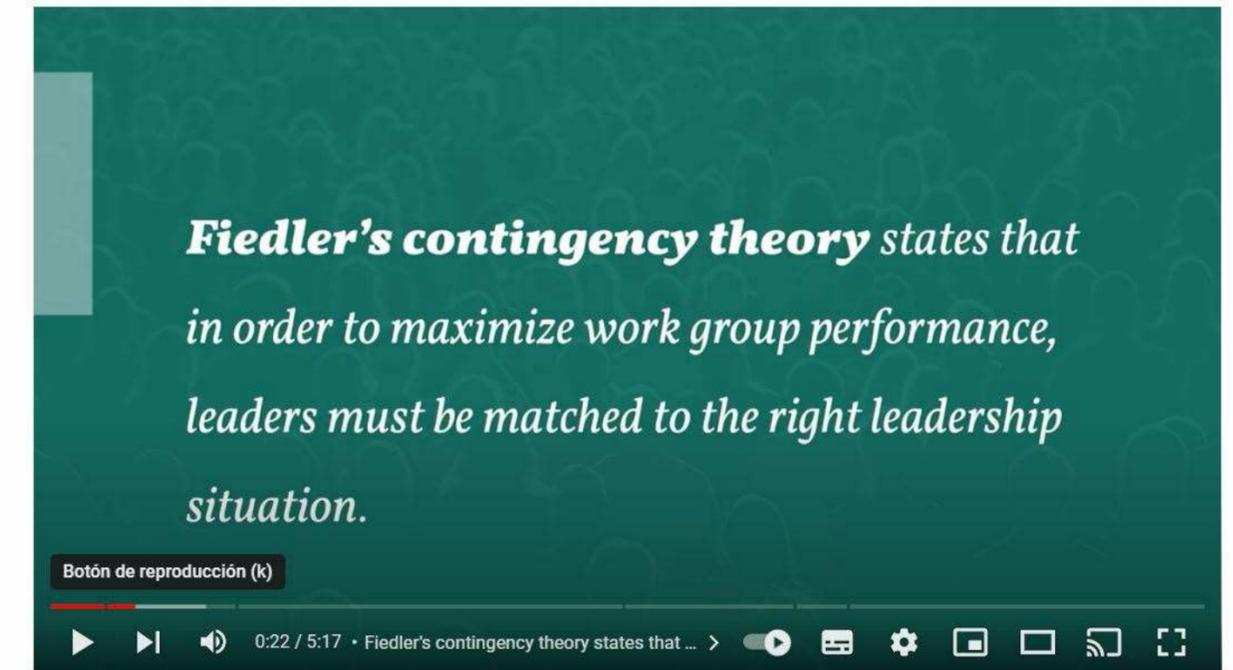


Co-funded by
the European Union



Modelo de Fiedler

- El desempeño eficaz del grupo depende de la combinación adecuada entre el estilo de liderazgo y la situación.
- Asume que el estilo de liderazgo es fijo.
- Considera tres factores situacionales:
- Relación líder-miembro del equipo: grado de confianza en el o la líder.
- Estructura de tareas: grado de estructuración en los puestos de trabajo
- Poder de posición: la capacidad de el o la líder para contratar, despedir y recompensar.
- Para un liderazgo efectivo: se debe cambiar a un o una líder que se ajuste a la situación o cambiar las variables situacionales para adaptarse a el o la líder actual.



Fiedlers Contingency Theory

<https://www.youtube.com/watch?v=1eO5j2w03uI>

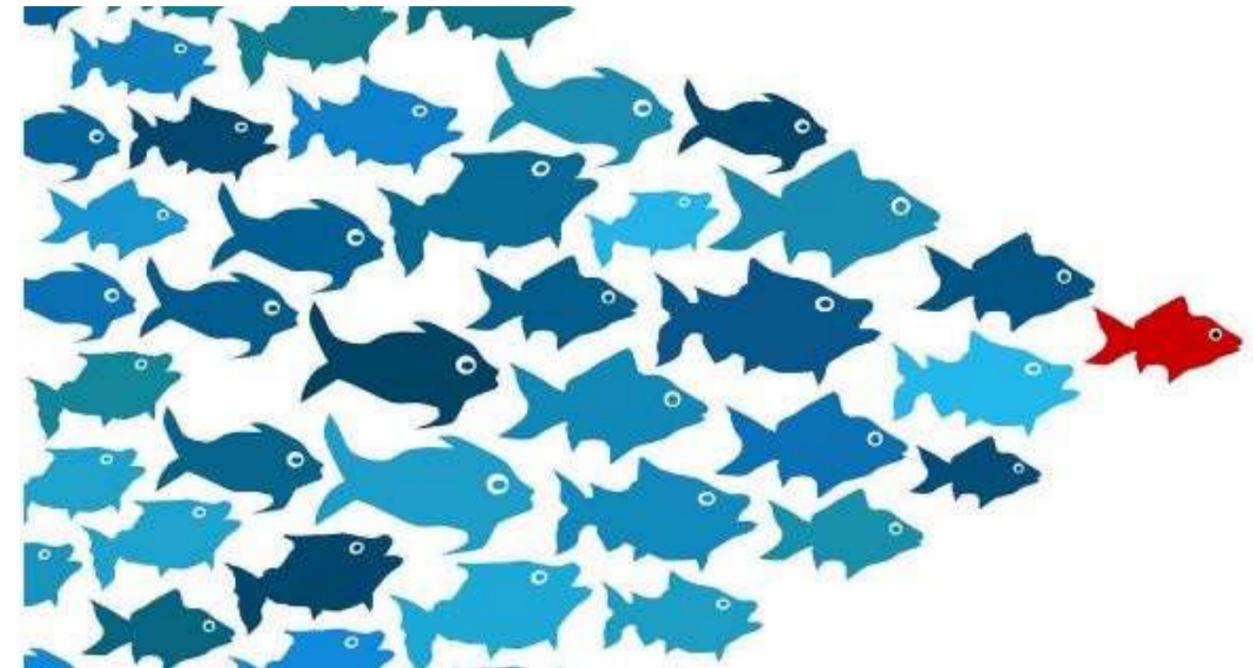


Co-funded by
the European Union



Teorías contemporáneas

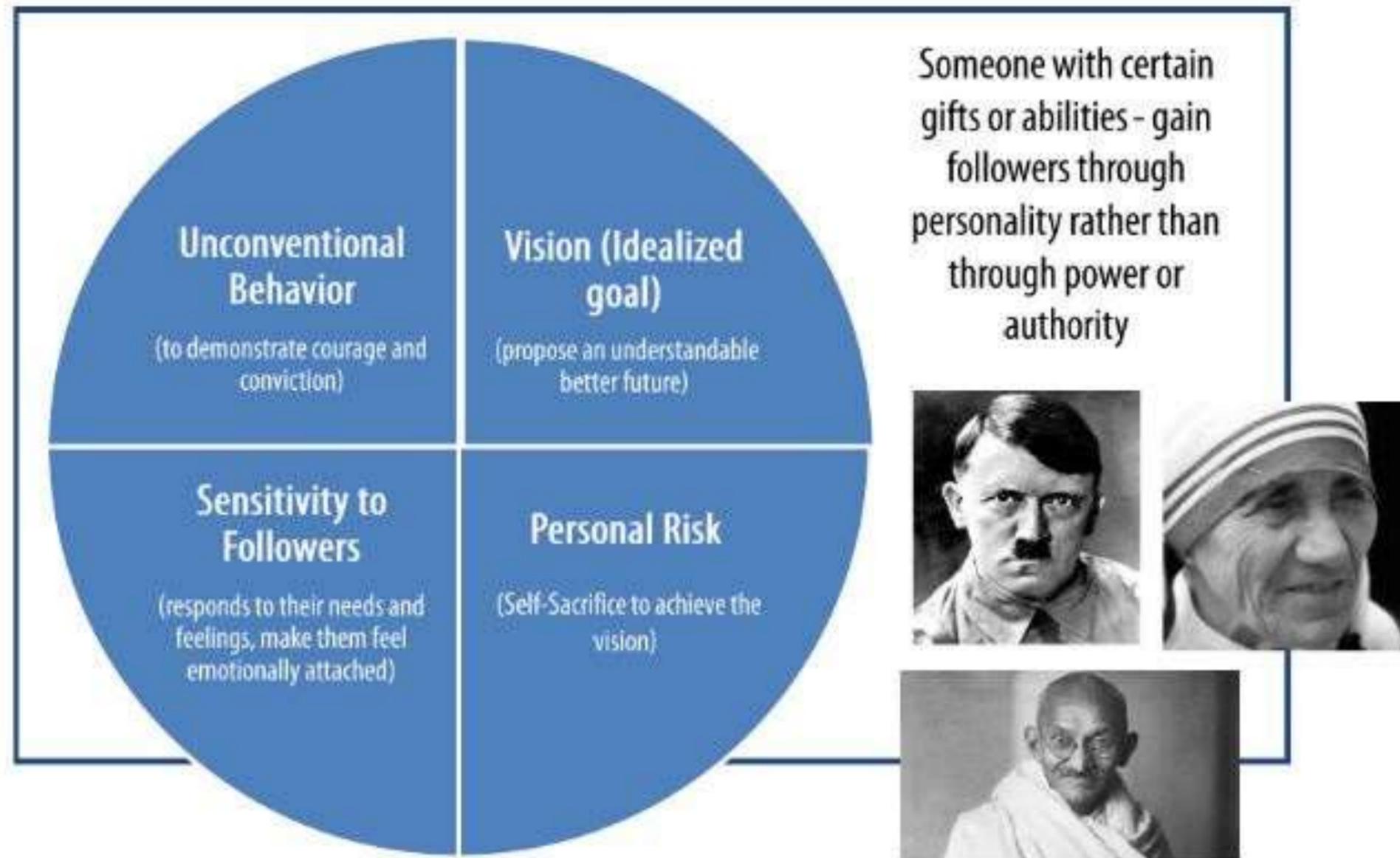
- La atención se centra en el o la líder como comunicador
- Son personas que inspiran a sus equipos a través de sus palabras, ideas y comportamientos
- Cuatro teorías contemporáneas de liderazgo:
 - Liderazgo carismático
 - Liderazgo transformacional/transaccional
 - Liderazgo auténtico
 - Liderazgo servicial



Co-funded by
the European Union



Liderazgo carismático



Co-funded by
the European Union



Liderazgo transformacional y transaccional

- Liderazgo transaccional
- Líderes que guían o motivan a sus equipos en la dirección de los objetivos establecidos aclarando los requisitos de roles y tareas
- Líderes transformacionales
- Inspirar a sus equipos a ir más allá de sus propios intereses por el bien de la organización; y pueden tener un efecto profundo y extraordinario en esas personas
- Enfoques de liderazgo no opuestos, sino complementarios
- Grandes líderes transformacionales también deben ser transaccionales; ser solo de una forma no es suficiente para el éxito.



Leadership Styles: Which Type of Leader Are You?

https://www.youtube.com/watch?v=ddt_IGMMOrl



Co-funded by
the European Union



Liderazgo auténtico

- Los y las líderes auténticos aceptan sus propios errores, son personas altruistas y honestas, se conocen a sí mismas, saben en qué creen y qué valoran, y actúan en base a esos valores y creencias.
- Enfoque: aspectos morales del liderazgo
 - En relación a la ética y el liderazgo
 - El liderazgo no está exento de tener valores. Martin Luther King ≠ Hitler
 - Líderes éticos: usan el carisma/poder de una manera socialmente constructiva y para servir a los demás
 - Líderes no éticos: usan el carisma/poder para mejorar el poder sobre sus equipos, siguiendo fines egoístas

CHARACTERISTICS of AUTHENTIC LEADERS



TRUE TO THEMSELVES

No matter what kind of leadership style you use (collaborative, agile, etc.) being true to your values and principles is key to be an Authentic Leader.



SELF-AWARE

Reflect and understand yourself, by being honest about your strengths, weaknesses, and needs.



PROACTIVE

Your life story itself isn't as important as how you evaluate it and take appropriate action.



Co-funded by
the European Union



Confianza

- Un estado fisiológico que te hace mostrarte vulnerable ante otra persona porque tienes una expectativa positiva de cómo van a salir las cosas
- Atributo clave asociado con el liderazgo (desempeño)
- Confianza en que no se abusará de mis intereses o se alinearán mis acciones y actitudes con los comportamientos/solicitudes de el o la líder

What factors build leader trustworthiness?



Co-funded by
the European Union



Desafíos para el liderazgo

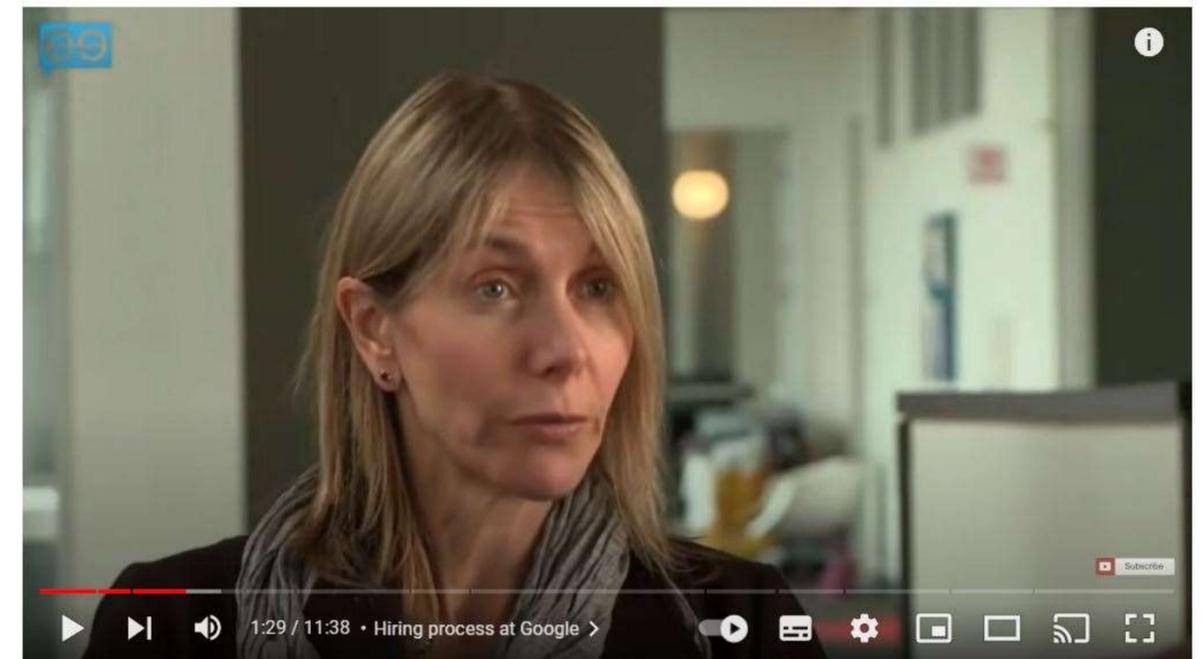
- El liderazgo es una atribución que las personas hacen sobre otras personas (estereotipos de líderes; centrarse en su apariencia en lugar de sus logros reales)
- Sustitutos/neutralizadores del liderazgo
- Es simplista pensar que la acción del líder lo es todo: en muchas situaciones, las acciones de un o una líder no tienen ningún efecto en los resultados del equipo (objetivos organizacionales formales más importantes, reglas rígidas, procedimientos, grupos de trabajo cohesivos, recompensas organizacionales...)
- Liderazgo online
- La confianza y el entendimiento mutuo son particularmente difíciles sin una interacción cara a cara (las habilidades de escritura para comunicar apoyo y confianza son clave aquí)



¿Se puede formar a la gente en el nuevo liderazgo?

- ¿Se puede formar a la gente en el nuevo liderazgo? Se puede formar a las personas para que adopten sus propios enfoques de liderazgo
- Los y las líderes pueden diseñar programas de mejora para abordar sus debilidades y trabajar con personas expertas en formación para desarrollar sus habilidades de liderazgo

LEADERS DON'T JUST HAPPEN TO SHOW UP!!!
They must be found and developed
(for each particular situation)



Best Practice HR Tips from Liane Hornsey, Google VP Operations | MeetTheBoss

<https://www.youtube.com/watch?v=FRsJbpppvEU>



Co-funded by
the European Union



5. Líderes y figuras motivacionales más relevantes



Co-funded by
the European Union



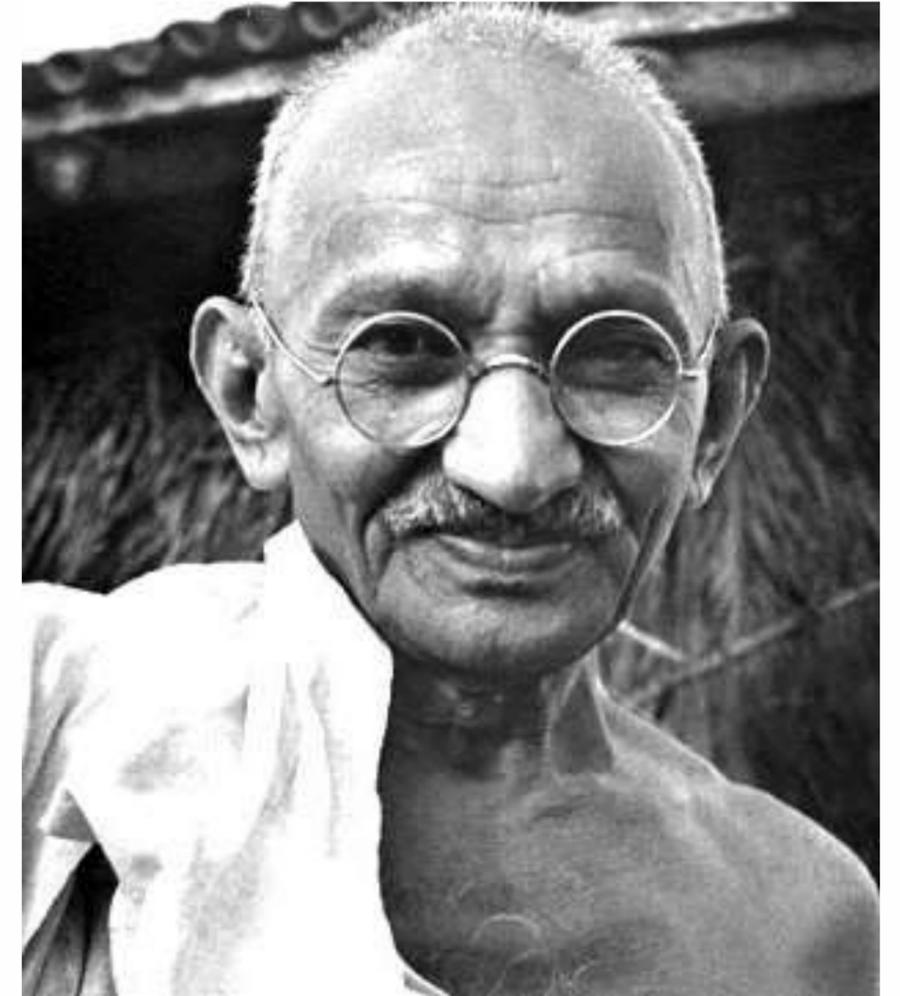
POLITEKNIKA
TXORIERRI

1. Mahatma Gandhi

El padre fundador de la protesta no violenta y un firme defensor de la paz, también defendió muchos de los principios del liderazgo inteligente. Además:

- valoraba el aprendizaje permanente
- trataba bien a los demás
- era un ejemplo de disciplina
- tenía una estrategia
- mostró el cambio que quería efectuar en el mundo

Gandhi conectó con sus seguidores/as a través de una mentalidad pacífica basada en la simplicidad.



Co-funded by
the European Union



2. Martin Luther King Jr.

Un representante icónico del movimiento por los derechos civiles, MLK inspiró a personas en todas partes a través de su:

- inteligencia
- respeto
- creatividad
- enfoque
- determinación
- voluntad de aprender

Sus habilidades para hablar en público y la comunicación eran excepcionales. Se centró en el lenguaje positivo y evitó hacer acusaciones o incitar a la violencia.



Co-funded by
the European Union



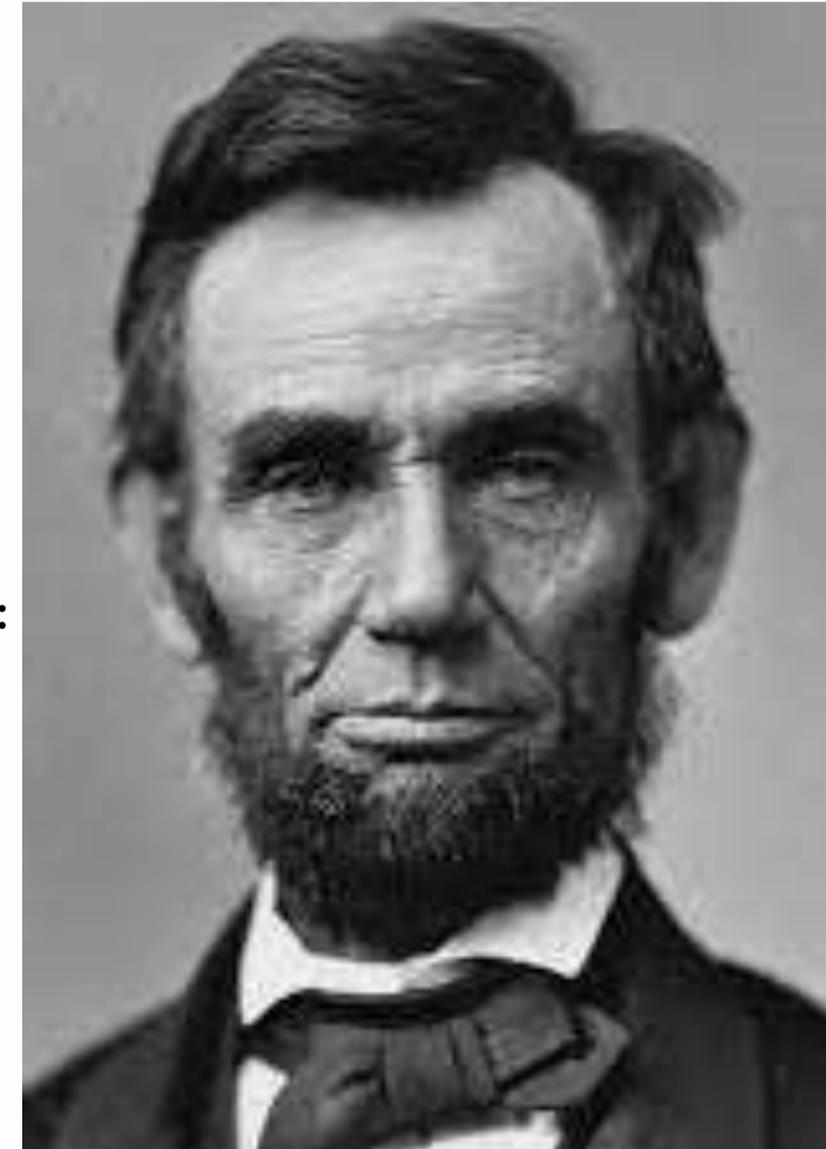
3. Abraham Lincoln

El 16.º presidente de los Estados Unidos. Durante su corto mandato, desde 1861 hasta su asesinato en 1865, le vimos:

- liderar una nación dividida dentro y fuera de la guerra civil
- abolir la esclavitud
- preservar la unión
- fortalecer el gobierno federal
- impulsar la economía de Estados Unidos a través de la modernización

Era el líder inteligente por excelencia de su época, dominando habilidades como:

- empatía
- buena comunicación
- habilidades sociales sobresalientes
- capacidad de persuadir poco a poco utilizando la inteligencia emocional
- emoción conmovedora
- mostrar vulnerabilidad asumiendo la responsabilidad de los errores



Co-funded by
the European Union



4. Nelson Mandela

Al igual que otros líderes en esta lista, Nelson Mandela se negó a adaptarse al mundo, y prefirió moldearlo a sus ideales.

¿Qué dotes de liderazgo hicieron de Mandela el gran líder que fue?

- Pasión. Mandela era consciente las posibles consecuencias de su lucha, pero nunca titubeó.
- Humildad. Mandela nunca fue un líder ostentoso, pero se ganó a las masas en todo el mundo de igual manera.
- Empatía
- Voluntad de aprender
- Excelentes habilidades de comunicación
- Paciencia
- Valentía



Co-funded by
the European Union



5. Winston Churchill

Podría decirse que es el líder de guerra más exitoso de la historia.

Sus fortalezas de liderazgo incluyen:

- pasión
- valentía
- capacidad y voluntad de aprender de sus errores
- perseverancia
- firme creencia en sus seguidores/as
- sentido del humor

Curiosamente, Winston Churchill no era un buen orador. Desarrolló sus habilidades de comunicación con determinación y esfuerzo, haciéndose un lugar en la historia como alguien que continúa inspirando a las personas que enfrentan la adversidad hasta el día de hoy.



Co-funded by
the European Union



6. Materiales de formación relevantes (Buenas practicas)



Co-funded by
the European Union



POLITEKNIKA
TXORIERRI

Materiales de formación relevantes (buenas practicas)

- En el siguiente apartado, se mostrarán algunos casos de buenas prácticas llevadas a cabo en España para potenciar el liderazgo y la motivación entre el alumnado de FP como ejemplos a seguir o implementar en el proyecto.

1. Concurso final de e-FP

La final de e-FP es un programa apoyado por la Fundación Créate y la Cámara de Comercio Española y financiado por el Fondo Social Europeo, con el objetivo de promover el emprendimiento y la innovación en la formación profesional. En este acto se han reconocido los mejores proyectos de FP del curso académico 2021-2022.



Co-funded by
the European Union



Materiales de formación relevantes (buenas practicas)

1. Concurso final de e-FP

Los y las estudiantes ganadoras de la final participaron en un seminario sobre aprendizaje y desarrollo de habilidades realizado por personas expertas en una visita guiada al edificio CentroCentro (un espacio de intercambio intercultural para la ciudadanía en Madrid). Un concurso de este tipo incentiva la motivación de los y las jóvenes estudiantes de FP para ser proactivos y liderar proyectos innovadores.



Estudiantes de FP de Miranda de Ebro (Burgos) y Salamanca, premiados por e-FP por sus proyectos de emprendimiento - FUNDACIÓN CRÉATE



Co-funded by
the European Union



Materiales de formación relevantes (buenas practicas)

2. Ideas de emprendimiento en un concurso de vídeos

Tuvo lugar a nivel local, en Txorierri (Derio, País Vasco). Se organizó un concurso de vídeos con ideas emprendedoras. El impulsor fue EGAZ Txorierri, un Servicio de Promoción Económica de la comunidad de Txorierri y la Politeknika Ikastegia.

Tenía el objetivo de motivar al alumnado local del área de la escuela o Txorierri, para que pudieran participar creando ideas de negocios innovadoras, y que la tuvieran que presentar a través de una presentación en video.



Co-funded by
the European Union



Materiales de formación relevantes (buenas practicas)

2. Ideas de emprendimiento en un concurso de vídeos

Esta práctica se llevó a cabo a nivel regional, específicamente en el área de Txorierri, y no a nivel nacional como en el caso de la final de e-FP. Es una alternativa que requiere menos recursos (como grandes fondos de entidades públicas o privadas) y que tiene cercanía con jóvenes estudiantes locales, dándoles un espacio en el que puedan sentir seguridad y comodidad.



Los estudiantes se impusieron en la segunda edición del concurso de Txorierri. E.T.



Co-funded by
the European Union



Materiales de formación relevantes (Buenas practicas)

3. Programa de liderazgo – Centro de FP Prat

Como se ha mencionado anteriormente, un centro de FP de Barcelona llamado Prat desarrolló un módulo sobre liderazgo para sus estudiantes. Es un buen ejemplo de cómo centrarse específicamente en esta habilidad y desarrollar un programa en el que el alumnado pueda aprender y adaptar el conocimiento sobre una habilidad del que puede no saber mucho.

De esta manera, el alumnado de FP puede impulsar al líder que lleva dentro y, de esta manera, desarrollar proyectos empresariales innovadores que muestren su motivación para liderar un grupo con el objetivo de lograr los mismos objetivos.



Co-funded by
the European Union



8. Actividades



Co-funded by
the European Union



POLITEKNIKA
TXORIERRI

¿Qué estilo de liderazgo te describe mejor?

- ¿Estás de acuerdo con el resultado?
- De ser así, ¿por qué?



Co-funded by
the European Union



¿A cuál de estos líderes históricos te pareces?

- ¿Estás de acuerdo con la figura que, supuestamente, te representa?
- ¿Puedes pensar en otra que creas que te conviene más?
- De ser así, ¿cuál y por qué?



¡Gracias!
@Regio.Digi.Hub



Co-funded by
the European Union



Referencias

- Barnett, Jim (2020): "Here's What Happens When Leaders Get Employee Motivation Right".
Obtenido de: <https://www.forbes.com/sites/jimbarnett/2020/01/06/heres-what-happens-when-leaders-get-employee-motivation-right/?sh=4f6fa7aa5c13>
- John Mattone Global, inc (2021): "The world's #1 executive coaching and business coaching blog (2017-2021)". Obtenido de: <https://johnmattone.com/blog/historys-5-best-leaders/#:~:text=1.-,Mahatma%20Gandhi,example%20through%20word%20and%20deed.>
- Kruse, K. (2013): "What is leadership?" Obtenido de: <http://www.professorpeaches.com/wp-content/uploads/2015/02/What-is-leadership-Forbes.pdf>
- What type of leader are you? Embracing your leadership style [Quiz] Obtenido de: <https://www.umassglobal.edu/news-and-events/blog/what-type-of-leader-are-you-quiz>
- Which of These Historical Leaders Are You? Obtenido de: <https://brainfall.com/quizzes/which-of-these-historical-leaders-are-you/>

