



GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA MOTIVACIÓN

AUTORA: LAURA NAJAR





CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. LOS VIRTUAL TEAMS	4
2. VENTAJAS DE LOS EQUIPOS VIRTUALES	7
3. LA IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES EN EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO	10
4. TIPOS DE COMUNICACIÓN	13
5. LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL	16
6. REUNIONES Y EVENTOS.....	17
7. MODELOS DE MOTIVACIÓN.....	18
BIBLIOGRAFÍA	22



INTRODUCCIÓN

Trabajar desde casa no es digitalizar una empresa, digitalizar es un cambio necesario de pensamiento y actuaciones concretas de negocio. Aunque por algo debemos empezar y la ocasión marca los tiempos, ahora corren tiempos de trabajo descentralizado por necesidad.

¿Cuáles son las claves de la supervivencia? Sin duda una de las más importantes es la capacidad de adaptarse a los requerimientos del mercado, sean circunstanciales o no. Seguramente hay procesos que antes se hacían de manera física o presencial y gracias al avance en herramientas tecnológicas, ahora las podemos llevar a cabo de forma virtual y digital, y nos preguntamos, ¿qué más podemos digitalizar?





01

LOS VIRTUAL TEAMS

Cada miembro de la organización es parte fundamental de toda transformación, sin ellos no es posible movilizar la organización a la velocidad que se requiere. Y, en algunos casos, es quien puede presentar ciertas reticencias a los cambios. Para sortear este reto, uno de los principales problemas a los que se enfrenta una compañía en un proceso de estas características, será necesario comprender que la introducción de estas herramientas y estrategias aportarán grandes beneficios a la empresa y a gran parte de los procesos que en ella se llevan a cabo.

En virtud de motivar al equipo, la idea es poder dar la oportunidad de encontrar un balance entre la vida laboral como en la personal. Ofrecer diferentes flexibilidades, trabajar desde casa, flexibilidad horaria, permisos especiales. Pero para poder llevar a cabo nuestros objetivos, y en el marco de esta flexibilidad es necesario hacer un recuento de los elementos, tanto tecnológicos como no tecnológicos que cada individuo necesita para llevar a cabo su tarea diaria. Los líderes de cada área deben velar porque estos requisitos se cumplan, que sean los apropiados para cumplir nuestra tarea y a la vez que se vele por el este registro a través de herramientas de uso compartido en la nube.

Las organizaciones se encuentran ante dos variables que no se pueden desestimar: el avance en el uso de la tecnología y así como el cambio de paradigma necesario, dado que la concepción del modo de trabajo va migrando y modificando el modo de empleo.



IMPORTANTE

Los equipos virtuales se pueden definir como un conjunto de personas que trabajan interdependientemente con un propósito común, utilizando para ello las nuevas tecnologías. La tecnología permite permanecer y trascender en el tiempo, en el espacio, en las diferentes culturas y las organizaciones, es decir, se derriban barreras que antes eran muy claras. Y esto va de la mano de la flexibilidad que anteriormente hablábamos.



El desafío de las organizaciones consiste en crear una cultura organizacional centrada en la confianza y en los equipos de trabajo cohesionados y sinérgicos. Aquí, la mirada del líder se sustenta en transmitir a cada miembro del equipo, que es un eslabón clave para el logro de los objetivos de la organización y el buen funcionamiento del equipo de trabajo. El individuo debe internalizar que su rol en sí mismo es importante, tanto para él como para el equipo que integra, ya que cada aporte individual apalanca el trabajo del equipo. Es el líder del equipo virtual quien debe identificar en el corto plazo si el individuo incorporó la identidad de la organización o no, y, por medio de ello, sabrá si es la persona apropiada para integrar ese equipo de trabajo o no.

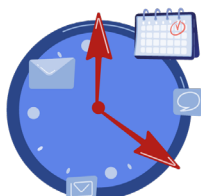
En un equipo virtual el trabajo es real y las personas son reales. Cuando se habla de virtualidad, se habla de un espacio de trabajo que, la mayor parte del tiempo, se genera a través de una comunicación que no es cara a cara, sino por otros medios, y muchas veces no es en tiempo real. Estos pueden ser: e-mails, mensajería, teléfono, sistema de gestión de la organización, videollamadas y otros medios más informales como WhatsApp, entre otros.

Hay tres variables principales para referirse a los diferentes tipos de equipos virtuales:

- **Espacio geográfico:** Los miembros del **equipo** suelen no coincidir en el mismo espacio físico y las acciones de coordinación son igualmente remotas. Aquí es donde se hace fundamental la utilización de herramientas de gestión comparadas.
- **Tiempo:** Al tener a las personas en lugares distintos, diferentes bandas horarias por encontrarse en diferentes países, no coinciden los horarios, teniendo que lograr acuerdos, resolver problemas y tomar decisiones más allá de las distancias y tiempos. La tecnología será un sostén muy importante en sortear la variable tiempo. Incluso, si lo pensamos como un atributo de valor, puede beneficiar si se coordina correctamente, logrando un funcionamiento cíclico de 24 horas permanente más allá de los horarios.
- **Cultura:** El liderazgo es un factor central al momento de gestionar la diversidad cultural, ya que sólo la construcción de un conjunto de valores y códigos de comportamientos compartidos permite armonizar los talentos individuales y potenciar la performance del equipo virtual.



ESPACIO



TIEMPO



CULTURA

Figura 1: Variables virtual teams. (Elaboración propia).

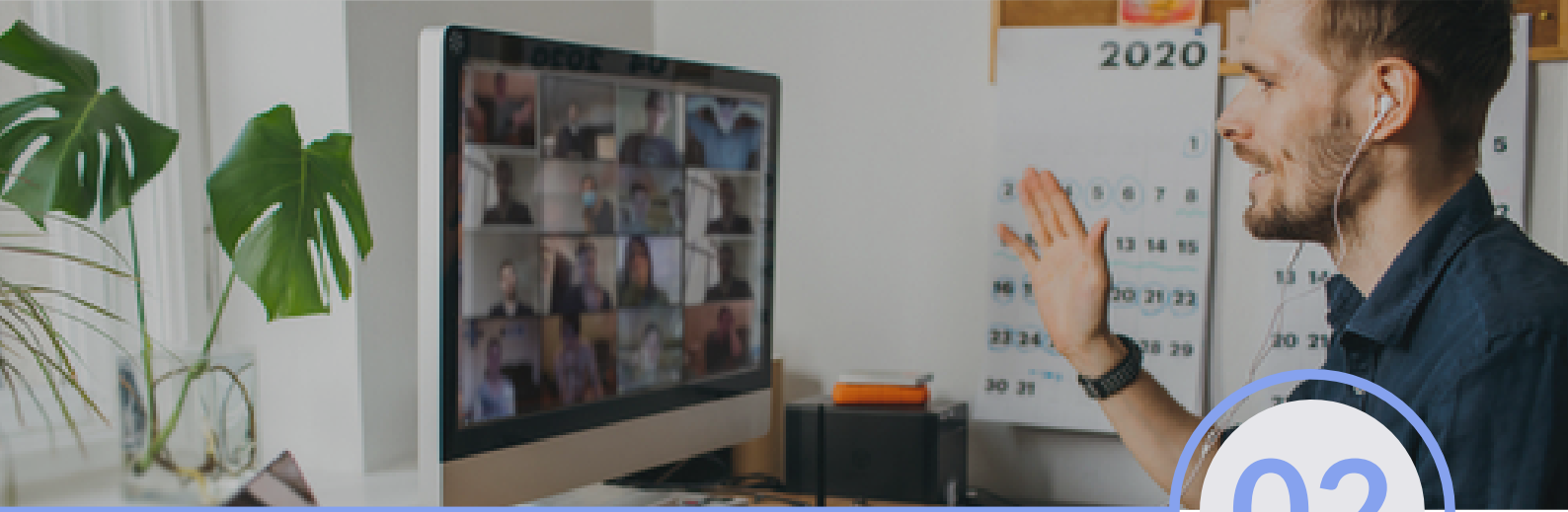


Aunque la tecnología contribuye significativamente a acortar distancias y tiempos diversos, es necesario que el director del equipo genere espacios y tiempos compartidos reales, donde la interacción “cara a cara” permita construir vínculos de camaradería en el proceso de team building. La periodicidad dependerá de los tiempos asignados para el logro del objetivo (en cuyo caso se necesitará una mayor frecuencia) y de restricciones presupuestarias (difiendo en el tiempo los encuentros presenciales).

Lamentablemente, muchas organizaciones piensan que tienen reales equipos virtuales por poseer la tecnología necesaria. Si bien es una condición necesaria, la falta de madurez en la organización en diferentes aspectos hace que el recurso tecnológico no sea aprovechado en todo su potencial y sean sólo “pseudo equipos” vinculados por la disponibilidad de las telecomunicaciones.

“La cultura es más importante que la organización”, dicen Fisher y Fisher en su libro trabajo, quienes se basan en la definición de Schein para considerar, la cual considera a la cultura como un comportamiento aprendido acerca de la manera de trabajar en conjunto.

Al respecto, los autores advierten: en primer lugar, no hay que asumir que una organización que tenga una cultura heterogénea es necesariamente mala, ni una cultura homogénea que sea necesariamente buena. Para lograr ámbitos de enriquecimiento mutuo y aprendizajes conjuntos es necesario partir de la diversidad de perfiles, aportes, conocimientos y experiencias.



02

VENTAJAS DE LOS EQUIPOS VIRTUALES

El trabajo en equipo virtuales, correctamente gestionado puede significar grandes beneficios para los equipos de proyectos, tales como:

- Ahorro tanto en tiempo y recursos: un menor número de reuniones presenciales y así como la holgura de no desplazarse a las oficinas de trabajo concreto reduce de manera notoria los costos en los equipos.
- Flexibilidad de banda horaria: los miembros del equipo pueden trabajar con diferentes horarios siempre y cuando se cumplan los plazos de los entregables.
- Compromiso: contrario a lo que podría pensarse, el trabajo en equipo remoto puede reforzar el compromiso de los empleados si estos valoran positivamente las ventajas de esta modalidad.
- Deslocalización: tanto la presencialidad como la distancia geográfica deja de ser barrera para captar el mejor talento, encontrar la mejor combinación, pudiendo reunir virtualmente a profesionales de diferentes puntos del mundo. Esto también genera una interesante diversidad y multiculturalidad.
- Clima laboral: los posibles roces personales y presiones del día a día son mucho menos frecuentes cuando el trabajo se realiza mayormente a distancia.

A continuación, podremos ver algunos aspectos claves para liderar y gestionar con éxito un equipo virtual; en el cual muchas veces puede visualizarse que son las mismas pautas que para los equipos tradicionales, aunque el factor cultural es clave en los resultados. La correcta implementación de estos elementos en un equipo virtual es de suma importancia para crear un entorno adecuado donde cada miembro tenga el espacio de participación, ser productivo y eficiente con sus objetivos individualmente, así como los objetivos del equipo.

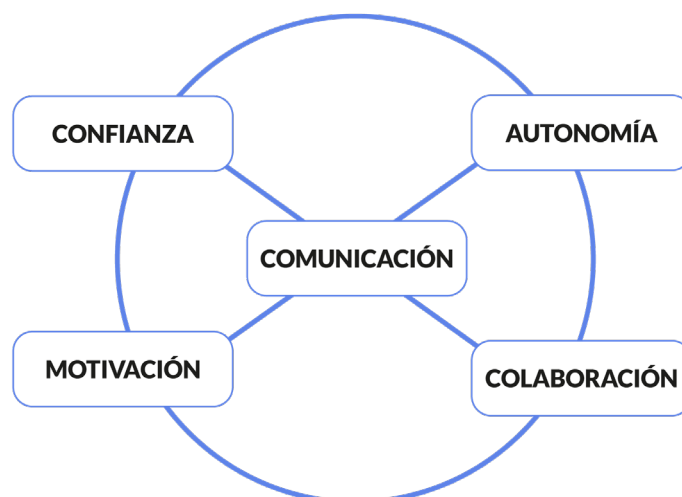


Figura 2: Elementos para construcción de virtual teams.
(Elaboración propia).

Confianza: La confianza empodera a cada miembro del equipo, los vuelve más flexibles y genera un ambiente laboral más gratificante desde el principio. Alienta a los miembros de tu equipo para que asuman riesgos razonables, sean más creativos e innovadores, así como resolver problemas solos cuando sea apropiado. Aquí el concepto de liderazgo servicial se vuelve clave.

Motivación: Implica el desarrollo de una visión respecto de los logros del proyecto, generar estrategias posibles para alcanzar y sostener la motivación del equipo durante todo el proceso de trabajo. Será fundamental profundizar, mediante el constante acercamiento, la escucha activa y seguimiento, esta labor si se quiere hacer team building de equipos virtuales, ya que el desafío es doblemente exigente.

Autonomía: Darles autonomía para que organicen sus propios calendarios y confiar en que terminarán sus trabajos a tiempo es empoderar a cada integrante. Cambiamos de la supervisión al control de avances sobre los objetivos, lo cual le da autonomía y genera compromiso con la meta a cumplir.

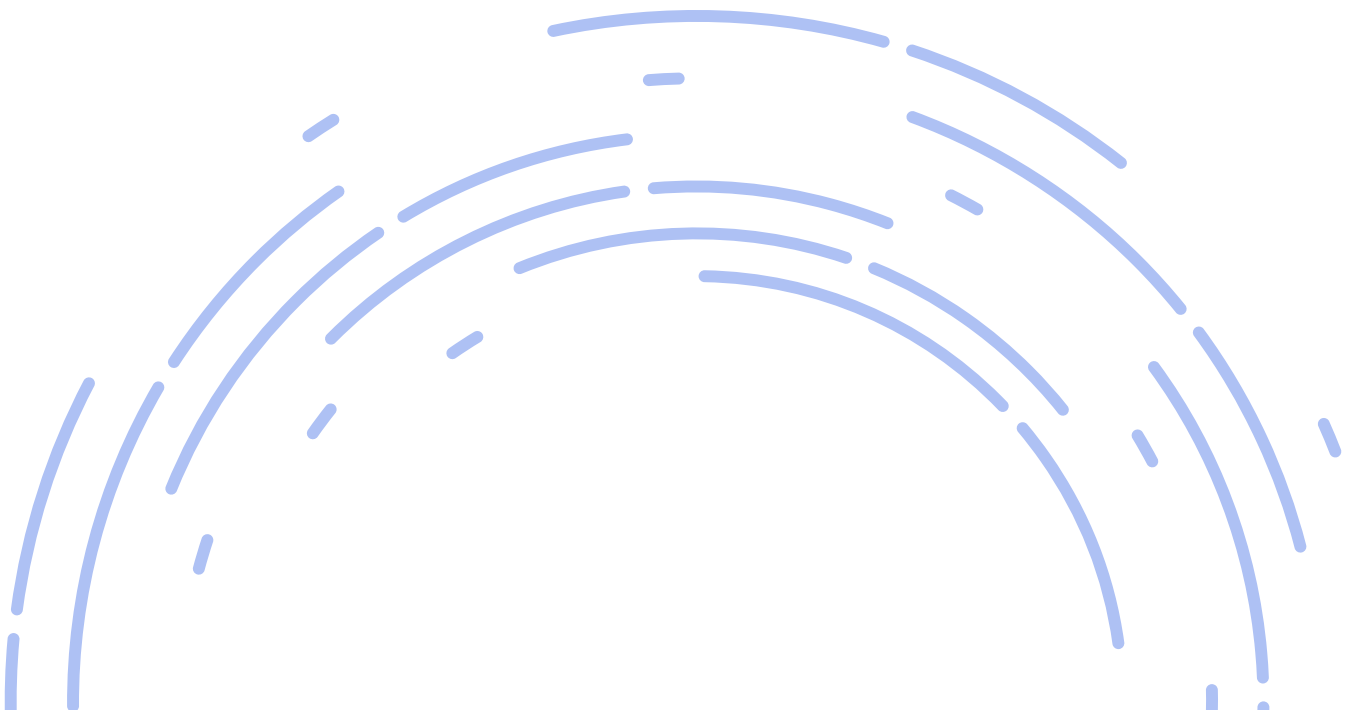
Colaboración: Tal como empezamos hablando en este capítulo, también es necesario y fundamental brindarle al equipo las herramientas correctas para impulsar la colaboración en el trabajo. La posibilidad de compartir documentos, las herramientas de comunicación y de gestión del trabajo colaborativo son componentes clave para que un equipo de trabajo virtual trabaje sin dificultades. De esta manera, vamos canalizando las oportunidades para el aprendizaje colaborativo, es decir hablamos de un modelo que se basa en adquirir y generar conocimientos a través del intercambio de información entre los miembros del grupo, motivados por enriquecer su propio aprendizaje y el de todos los miembros que lo componen. La diversidad potencia aún más el aprendizaje colaborativo, las diferentes perspectivas nos fortalecen.



Comunicación: Dejamos la comunicación como elemento central, dado que se vuelve un desafío a la hora de liderar con éxito un equipo virtual para lograr que las comunicaciones sean claras y efectivas. Hay que programar y buscar espacios para las interacciones presenciales, que seguramente serán escasas, las instancias virtuales. Es parte de nuestra planificación como líderes organizar y priorizar las comunicaciones efectivas en el trabajo para garantizar que los miembros del equipo se sientan escuchados, y lograr el seguimiento y el feedback necesarios para llegar a los objetivos o entregables.

La planificación de las comunicaciones se superpone con las identificación, análisis, priorización e involucramiento de los interesados. Así, la comunicación se vuelve el factor más importante de interactuar de manera eficaz con los interesados. La planificación de la comunicación en el proyecto implica conocer (Project Management Institute. 2021):

- ¿Quién necesita esta información?
- ¿Qué tipo de información necesita cada interesado?
- ¿Cuál es la mejor manera de provisionar o brindarla?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia se necesita la información?
- ¿Quién dispone o no de la información que necesita?





03

LA IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES EN EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO

Si bien los seres humanos somos comunicativos naturalmente, no siempre logramos que nuestras comunicaciones sean eficaces. De esta manera, una comunicación se podría considerar eficaz no sólo cuando el emisor logra colocar a nivel mental el mensaje deseado en el receptor, además cuando logramos la acción deseada en dicho receptor, que ha sido consecuencia del mensaje que le hemos comunicado. Por lo tanto, vemos que el **concepto de influencia** está presente de manera implícita, en el concepto de comunicación eficaz.

A continuación, podemos observar algunos aspectos de la comunicación interna que tienen que ver con la retroalimentación, los obstáculos y las distorsiones que pueden afectar la comunicación eficaz, y así el desempeño de uno o más miembros del equipo de trabajo, lo que impacta de manera directa en el cumplimiento del entregable.

Comenzaremos con la retransmisión: cuando la misma es simple, quien retransmite se limita a transmitir exactamente el mensaje que recibió, de esta manera no influye en la información. Sin embargo, esta situación raramente es así, porque seguramente el mensaje puede ser modificado de acuerdo a la percepción del receptor original.

De esta manera, podemos decir que la retroalimentación es ampliada, cuando el retransmisor, fruto de sus percepciones, agrega datos que no estaban en el mensaje original. De igual manera, decimos que es reducida, cuando el retransmisor decide eliminar parte de la información por considerarla irrelevante o porque en su percepción no captó su atención. De igual manera, puede recodificarlo al final de “traducirlo” en un código más adecuado al receptor de dicha información.



En cuanto a los obstáculos en la comunicación, algunas de las principales barreras son:

- Diferencias sociales
- Culturales
- Agresividad
- Falta de empatía



El primer gran obstáculo puede ser las características propias del contenido del mensaje, cuando es complicado o conflictivo. Acá es cuando tenemos que ser precavidos y, además, planificar cómo y cuándo se comunica. Otro aspecto a considerar es el canal, que cuando nos encontramos con trabas o burocracias propias de cómo funciona se transforma en una barrera extra.

También podemos ver como un posible obstáculo la velocidad de transmisión, adecuada o no; el número de retransmisores, excesivo o insuficiente. Y además se puede convertir el tiempo en un obstáculo. Por ejemplo, cuando el mensaje es demasiado extenso y el receptor considera que “no tiene tiempo” para leerlo.

Otro aspecto a considerar son las distorsiones en la comunicación. En las organizaciones son frecuentes, y donde podemos trabajar en conjunto para ir mejorando.

- La comunicación **unidireccional o sin retorno** es aquella en que no se obtiene feedback o respuesta del otro o, si se obtiene, no se tiene en cuenta. Incluso puede pasar desapercibido el feedback no verbal de nuestros interlocutores, simplemente, por no tener contacto visual.
- La comunicación **saturada** sería enviar insistentemente mensajes a una misma persona sobre el mismo tema o distintos temas.
- La comunicación **verborrágica** se caracteriza porque el emisor da demasiados detalles, existe excesiva información en el mensaje lo que lo hace incomprendible o poco claro. O bien se produce una mala predisposición al receptor fruto de la sobrecarga de detalles.
- La comunicación **agresiva** es consecuencia de falta de asertividad o de empatía por parte del emisor. A veces con vocabulario o tonos inapropiados.
- La comunicación **fuera de código** se produce cuando creemos que el receptor maneja los mismos códigos, no tengo en cuenta la condición del receptor, por ejemplo, cuando se utilizan abreviaturas difíciles de identificar, complejidad en el vocabulario.
- La comunicación **inoportuna** surge cuando no se tienen en cuenta determinados factores como el momento, el tiempo disponible para plantear el mensaje, la hora para hacer una pregunta, el canal utilizado... era para preguntar por WhatsApp, ¿o hubiera sido mejor enviar un mail?



- La comunicación **insuficiente**, de alguna manera, es el otro extremo de la verborrágica. Somos tan escuetos que no transmitimos todos los datos, y muchas veces los datos que no se reciben se “inventan”, dando nacimiento al “rumor”.
- El **doble mensaje**, muy habitual cuando no hay claridad, consiste en transmitir el concepto, pero dejar lugar a la posibilidad de interpretación del otro.
- La **entrecortada**, también muy frecuente actualmente, es consecuencia de permanentes interrupciones, como llamadas, mensajes por chat, visitas inesperadas en la oficina de compañeros de trabajo. Algunos estudios sostienen que estos factores son los **principales detractores de la administración del tiempo** en una organización, junto con las reuniones improductivas.

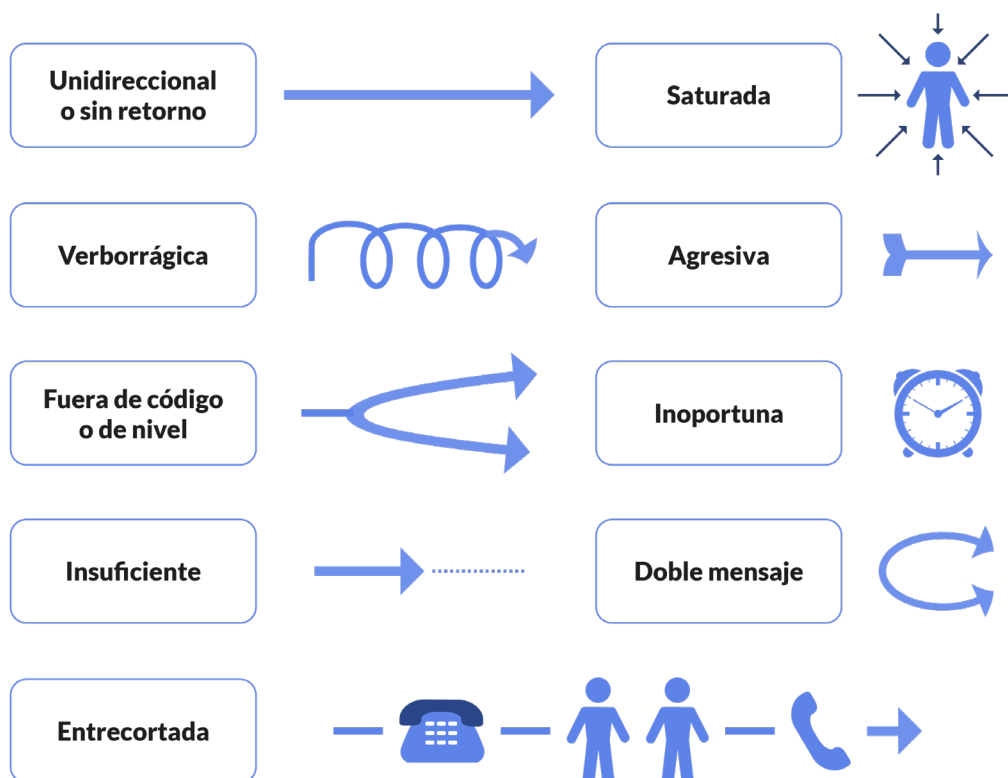


Figura 3: Formas distorsionadas. (Marisol Biaggi, 2021).



TIPOS DE COMUNICACIÓN

Las comunicaciones se pueden clasificar de diversas maneras, según el atributo que estemos evaluando.

Por ejemplo, podemos considerar: `

1. Según el organigrama y los miembros que se comunican:

- a.** Verticales (ascendentes o descendentes, por ejemplo: jefe-gerente, jefe-supervisado).
- b.** Horizontales (entre pares, por ejemplo: entre gerentes).
- c.** Oblicuas (por ejemplo: gerente de área con jefe de otra área).
- d.** Externas (por ejemplo: con el contexto, proveedores, clientes, etc.).

2. Según los canales que se utilizan:

- a.** Formales (siguen el organigrama y la estructura formal).
- b.** Informales (son espontáneas, no están previstas, pero existen, están “vivas” y son rápidas y flexibles).

Los aspectos que tenemos que validar cuando visualizamos la comunicación al interior de una organización y buscamos entender, no solo es la denominada comunicación formal, que ya arroja clara información y elementos necesarios para interpretar las coordenadas, planificar, tomar de decisiones; sino que también debemos contemplar la comunicación informal, donde se entremezclan con los canales más formales, y que son capaz de generar tendencias, soluciones, definiciones, adhesiones, pero también generar ruidos, rumores, en algunos momentos, obstáculos, quiebres y barreras. Incluso a veces, que van en la dirección contraria a la propia comunicación formal y su estructura organizacional.



Por lo tanto, la comunicación informal no debería ser contraria u opuesta a la formal. Más bien apoya, a través de carriles ágiles para colaborar con los trazos formales, con las instancias “oficiales”, para generar los propósitos. Por esa vía informal viaja todo, es el medio de difusión más rápido, pero a la vez más fácil de distorsionarse. Por ello, cuando ambas vías entran en colisión, es un síntoma inequívoco de que algo está pasando en la organización, y señal de que es altamente necesario enfrentar. Si el camino formal indica A, pero hacemos B, entonces un alto en las vías es más que recomendable.



3. Según el nivel de alcance:

- a. Personales (dirigida a una persona en particular).
- b. Grupales (el destinatario es un grupo de personas, por ejemplo, el personal de producción).
- c. Abiertas (en las que el receptor es, por ejemplo, todo el personal de la empresa).

“Gran parte del proyecto está asociado con la comunicación y el involucramiento, especialmente el trabajo asociado con el mantenimiento del involucramiento de los miembros del equipo de proyectos y otros interesados.... La comunicación implica tanto comunicación formal como informal, además de la comunicación verbal y escrita. La información se puede recopilar en reuniones, conversaciones y extrayendo de repositorios electrónicos. Una vez recogida, se distribuye según el plan de comunicación de la dirección de proyectos...”

(Project Management Institute, 2021).

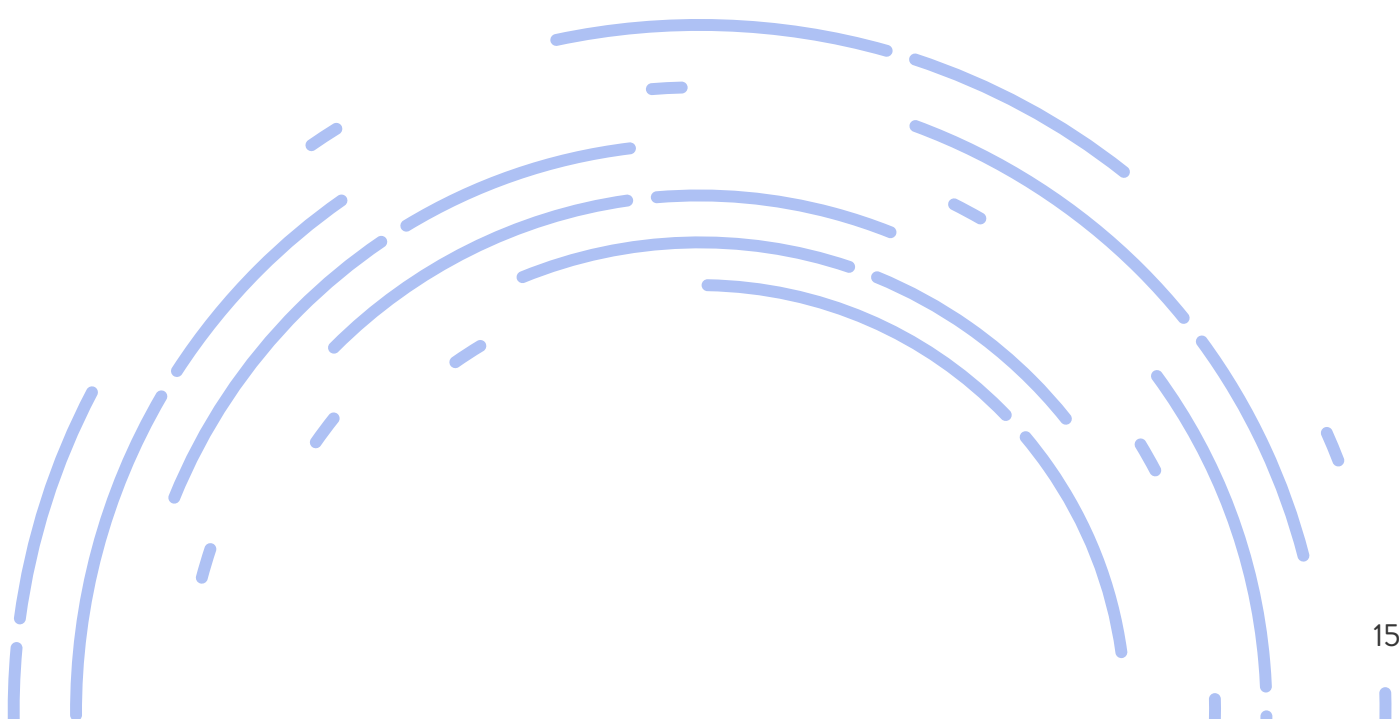
Una abundancia de solicitudes de comunicación ad hoc puede indicar que la planificación de la comunicación no fue suficiente para satisfacer las necesidades de los interesados. En este caso, es necesario entonces un mayor involucramiento. Por ello, volvemos a las preguntas originales sobre el correcto acceso a la información a los miembros del equipo, así como a los diversos interesados. Un aspecto importante a considerar es la seguridad con que se maneja dicha información, el perfil de acceso y el nivel de acceso. Seguramente los diferentes softwares de gestión que utilicemos incorporan seguridad, en especial si los datos se encuentran alojados en la nube. De allí la importancia de la digitalización de los mismos.

Además, recordemos que la información es recomendable que deba estar nombrada en carpetas o directorios.



Los tres pilares de la seguridad de la información son:

- Confidencialidad: nos debe permitir que solo aquellos usuarios que realmente necesitan los documentos los vean.
- Disponibilidad: nos debe garantizar que las personas puedan acceder a los documentos cuando y donde los necesiten, es decir la información correcta en el momento adecuado.
- Integridad: nos debe asegurar de que estos documentos sean legibles y seguros.





05

LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Browaeys y Price desarrollaron un modelo de comunicación donde se incorpora la idea de que el “mensaje en sí mismo y la forma en que se transmiten están influenciados por el conocimiento, la experiencia, el idioma, el pensamiento y los estilos de comunicación actuales del emisor, así como por los estereotipos y la relación del receptor” (Project Management Institute; 2021).

Esto no debe verse como un aspecto negativo, por el contrario. La diversidad nos brinda muchos beneficios, incluso muchas perspectivas, creatividad y conocimiento, así como ideas nuevas gracias a los empleados provenientes de diferentes orígenes; y hace que la colaboración sea más desafiante, pero puede tardar en establecer relaciones de confianza.



IMPORTANTE

“La competencia intercultural es la habilidad de superar las limitaciones impuestas por nuestras tendencias culturales naturales y encontrar nuevas respuestas”.
Luciara Nardon



06

REUNIONES Y EVENTOS

En el marco de la importancia de la comunicación, las reuniones son un importante medio para involucrar a los miembros del equipo y otros interesados. Constituyen un medio de comunicación primario en la ejecución del proyecto. Revisemos la tipología de reuniones más importantes:

- **Perfeccionamiento de la lista de trabajo pendiente:** En una reunión de esta tipología, la lista de trabajo pendiente es elaborada progresivamente y repriorizada para identificar el trabajo a realizar en la próxima iteración.
- **Reunión diaria de pie:** Breve reunión de colaboración con el equipo donde se revisa el progreso desde el día anterior, se revisan las actividades del día y se destacan los obstáculos encontrados. Se le suele llamar Scrum diario.
- **Planificación de la iteración:** Se lleva a cabo para revisar los detalles de la lista de trabajo pendientes, los criterios de aceptación y el esfuerzo de trabajo necesario para cumplir con la próxima iteración. Se le suele llamar Planificación de Sprint.
- **Revisión de la iteración:** Generalmente se lleva a cabo al final de la iteración para revisar y demostrar el trabajo realizado durante la iteración. Se le suele llamar revisión de Sprint.
- **Lanzamiento:** Es una reunión entre los miembros del equipo y otros interesados al comienzo del proyecto con el fin de establecer formalmente las expectativas, entendimiento común y empezar el trabajo.
- **Comité de control de cambios:** Incluye el grupo de personas encargadas de revisar, controlar, evaluar y aprobar o bien rechazar los cambios.
- **Retrospectiva:** Es un taller periódico en el que los miembros del equipo de proyectos exploran su trabajo con sus resultados a fin de mejorar tanto el proceso como el producto. Son una modalidad de reuniones de lecciones aprendidas.



07

MODELOS DE MOTIVACIÓN

El mayor reto, tanto en los equipos de trabajo como en las organizaciones, lo encontramos en lograr detectar y generar verdaderos factores motivadores, que puedan provocar el motor necesario para que cada miembro del equipo desarrolle un comportamiento lo más motivado posible, aplicando sus habilidades al máximo, con actitud proactiva, en su puesto de trabajo. De esta manera, el equipo puede beneficiarse de estos comportamientos competentes y alineados al objetivo del proyecto. Existe un gran número de teorías que intentan describir la motivación, la mayoría están basadas en la cadena necesidad – deseo – satisfacción.

1. La teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg desarrolló su teoría de los factores de motivación en el trabajo, con la que llegó a la siguiente conclusión: la satisfacción y la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado, tenemos los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro, los motivantes o satisfactorios.

Factores de higiene o mantenimiento (no satisfactorios o extrínsecos):

Están relacionados con las condiciones externas del trabajo y su entorno. Estos factores de higiene son condición necesaria pero no suficiente: permiten mantener un cierto nivel de resultados si son adecuados, pero provocan insatisfacción y disminución del rendimiento cuando se perciben como insuficientes o injustos. Son factores de prevención (higiene) en el sentido de que no son capaces de motivar positivamente, pero hay que prevenir su descuido, porque sí son capaces de desmotivar.

Factores motivadores (satisfactorios o intrínsecos):

Este grupo de factores está relacionado con el contenido del trabajo, es decir, están intrínsecamente relacionados con las tareas que desarrolla cada miembro del equipo. Aquí es donde realmente encontramos la capacidad de motivación a trabajar más o mejor. Los factores motivadores pueden fomentar una mejor calidad del trabajo y, en cambio, los de higiene no.

Puede ser que un empleado renuncie porque está disconforme con algún factor de higiene. Si este factor hubiera sido adecuado o satisfactorio, habría conseguido retener al empleado, pero no que éste trabajara más o mejor.

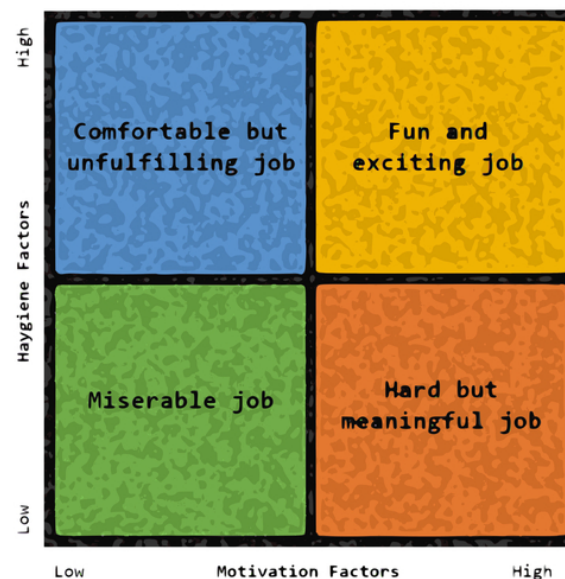


Figura 4: Factores de motivación. (Shutterstock).

2. Motivación intrínseca vs extrínseca

Daniel Pink por su lado, declaró que si bien las recompensas extrínsecas, como el salario, son motivadoras, eso se cumple hasta cierto punto. Una vez que la persona perciba que su recompensa es justa, la motivación deja de existir. Los verdaderos motivadores intrínsecos son mucho más duraderos y efectivos. Identifica tres tipos de motivadores intrínsecos:

- **Autonomía:** La autonomía hace referencia a dirigir y elegir su propia vida. Está directamente relacionado a poder determinar cómo, dónde y cuándo realizar el trabajo. Incluye también en qué proyecto poder desplegar su talento.
- **Dominio:** Bajo dominio nos referimos a la capacidad de mejorar y sobresalir. El deseo de hacer un trabajo excelente, aprender, superarse y alcanzar metas son aspectos que vemos aquí.



- **Propósito:** Por propósito nos referimos a la necesidad de marcar una diferencia. Conocer la visión del proyecto y la forma en que con esa visión contribuimos hace a las personas sentir que están marcando una diferencia.

En base a esta teoría, revisemos las diferencias entre las distintas generaciones que pueden afectar o generar gran valor agregado a las empresas. Se hace así fundamental conocer sus características, intereses y motivaciones para poder gestionarlas de manera exitosa.

- Algunos factores que pueden actuar como motivadores para las distintas generaciones y que pueden facilitar la gestión adecuada de la misma son:
- Analizar y comprender las nuevas formas de relacionamiento de los trabajadores.
- Establecer esquemas de remuneración diferenciados y flexibles.
- Diferenciar y así generar diferentes programas para el desarrollo de carrera.

En la siguiente tabla podemos observar de manera resumida algunos elementos motivadores para cada tipo de generación:

	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN Z
MOTIVADORES	Promociones	Estabilidad	Horarios flexibles	Homeworking
	Mayor estatus	Flexibilidad	Homeworking	Forma de trabajo ágil
	Aumento del sueldo	Plan de carrera	Fomento de actividades recreativas	Trabajo freelance

Figura 5: Elementos motivadores para cada tipo de generación. (Elaboración propia).

3. Teoría de las necesidades: McClelland

Finalmente veremos la teoría de las tres necesidades, desarrollada por McClelland. Esta teoría se centra en el hecho de que las personas tenemos que suplir las tres necesidades de afiliación, logro y poder. Según sea el individuo, cada necesidad tendrá un mayor o menor impacto. De esta manera, la conjugación correcta según la persona, puede afectar o no el alcance de los objetivos propuestos. La fortaleza relativa de cada necesidad depende de la experiencia y de la cultura del individuo.

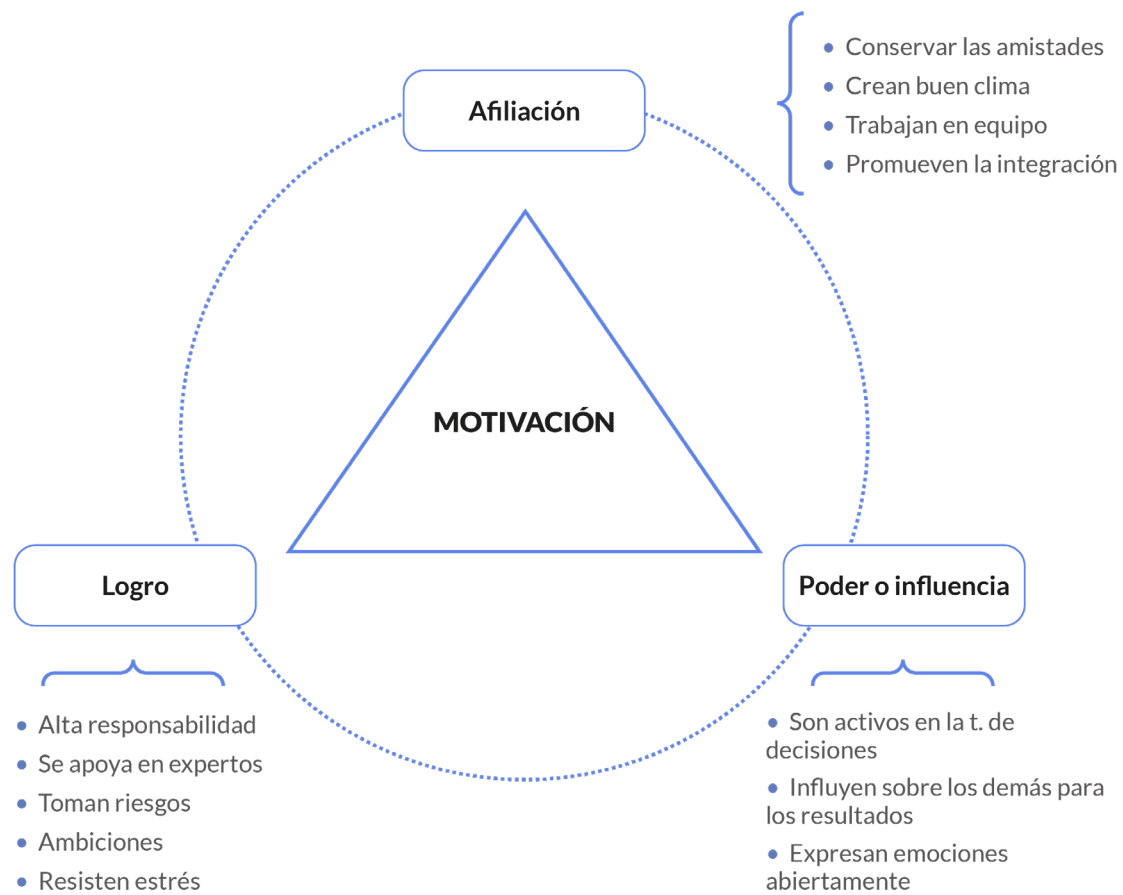


Figura 6: Teoría de las necesidades. (Elaboración propia).



BIBLIOGRAFÍA

BIAGGI, M (2021). “Gestión reputacional de la comunicación corporativa”. Marisol Biaggi Comunicación Corporativa. <https://marisolbiaggi.blogspot.com/>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2021). “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. PMBOK® Guide, 7ta Edición”. Project Management Institute.

