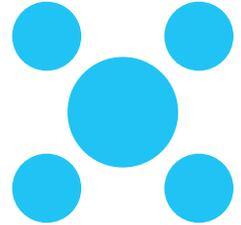
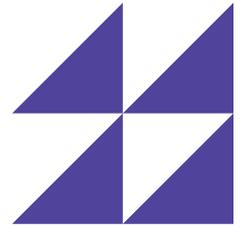
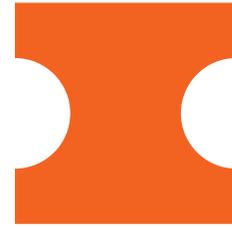


*Pulse of the Profession*® 2021

# Más allá de la agilidad





# Flexibilizar para el futuro

En tiempos sin precedentes, las organizaciones están adoptando cambios notables. En medio de una pandemia mundial y problemas económicos profundos, han encontrado nuevas formas de trabajar y han mejorado el desempeño del proyecto. Aunque muchos proyectos planificados se suspendieron, de los que siguieron adelante, más cumplieron los objetivos originales y la intención de negocios, y más se completaron dentro del presupuesto y a tiempo, en comparación con *Pulse of the Profession*<sup>®</sup> del año pasado.

Pero, no todas las organizaciones fueron capaces de pivotar y prosperar: mantener o incluso superar su impulso exigió un tipo especial de organización. Lo que vemos es un cambio fundamental en la manera en que las organizaciones líderes y sus equipos planifican y ejecutan iniciativas. Les llamamos empresas gimnásticas: se centran en los resultados en lugar de en el proceso, con un claro sentido de cómo equilibrar la estructura y la gobernanza con la necesidad de flexibilizar y pivotar a pedido.

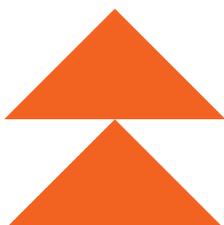
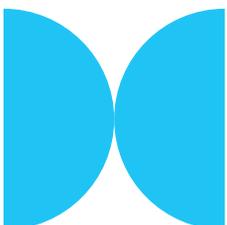
Las empresas gimnásticas van más allá de reaccionar al o aceptar el cambio: empoderan a su gente para que hagan que el cambio suceda. Permiten a sus empleados dominar diferentes formas de trabajar, convertirse en profesionales bien preparados y elevar sus habilidades impulsoras, desde adoptar el liderazgo colaborativo hasta forjar una mentalidad innovadora.

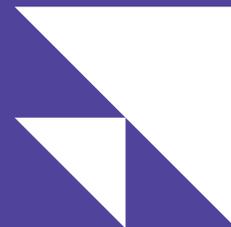
Las empresas gimnásticas también reconocen la importancia de permitir todas estas habilidades de proyecto a través de una cultura organizacional basada en valores que se centre en el valor para el cliente, las soluciones digitales y la diversidad, la equidad y la inclusión.

¿Cuál es el resultado? Niveles más altos de agilidad organizacional, prácticas de gestión de riesgos más estandarizadas y menor corrupción o menor deslizamiento del alcance del proyecto, entre otros beneficios, contribuyen a mejorar el desempeño del proyecto.

Resilientes, flexibles y centradas en el futuro: estas empresas gimnásticas están transformando la estrategia en realidad y perfilando una verdadera ventaja competitiva en The Project Economy.

Lo que vemos es un cambio fundamental en la manera en que las organizaciones líderes y sus equipos planifican y ejecutan iniciativas.





# CONTENIDO

PÁGINA

**3**

INTRODUCCIÓN

**El nuevo ecosistema de trabajo**

**9**

PARTE 1

**Nuevas formas de trabajar**

**12**

PARTE 2

**Las personas tienen el poder**

**14**

PARTE 3

**Amplitud y profundidad**

**16**

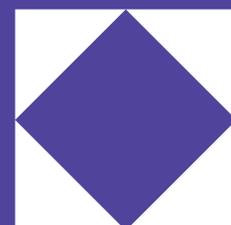
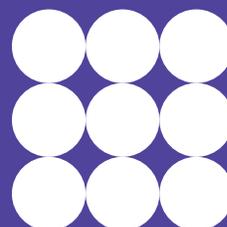
PARTE 4

**Tejido conectivo**

**20**

CONCLUSIÓN

**Adaptar y avanzar**

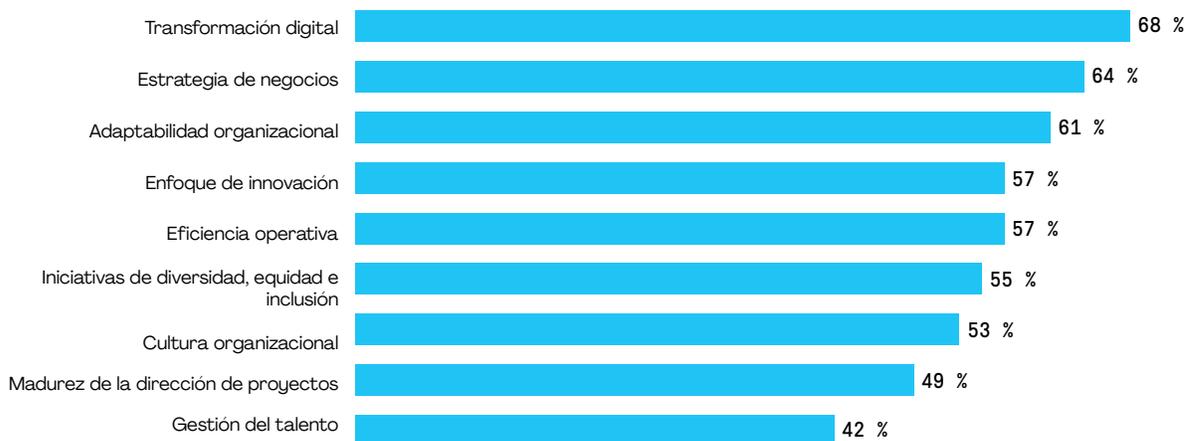




# El nuevo ecosistema de trabajo

Sin duda, en los últimos años han ocurrido cambios extraordinarios en el mundo. Pero, resulta que eso fue una mera ola en comparación con el tsunami de disrupción que vimos en el 2020. A medida que la pandemia revolucionó el mundo, aceleró nuevas formas de trabajar y de entregar valor que habían estado cobrando impulso desde hace algún tiempo (consulte la figura 1). Aceleró el ritmo y la escala de la digitalización de manera exponencial, con un gran impacto en el talento y la necesidad de mejorar las habilidades profesionales y capacitarse. Y ha obligado a las organizaciones a reconsiderar el futuro, rápidamente.

FIGURA 1  
**Grandes cambios**



P: ¿Cómo describiría el cambio en su negocio durante los últimos 12 meses en comparación con los 12 meses anteriores en las siguientes áreas? (se muestra \*muchos/algunos cambios importantes\*).

## Espacio para crecer

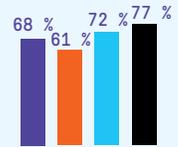
No todos los sectores son iguales cuando se trata de acelerar el cambio en el negocio. En los datos de *Pulse* se revela que el Gobierno queda rezagado respecto a la norma, que en parte puede deberse a restricciones legales y regulatorias, mientras que los servicios de TI y financieros, como era de esperarse, llevan la delantera.

La Autoridad de Infraestructura y Proyectos (IPA) del gobierno del Reino Unido muestra cómo el liderazgo inspirador puede ayudar a las agencias gubernamentales a romper con el pasado, según el COO del Servicio Civil del Reino Unido, Alex Chisholm.<sup>1</sup> Además de las revisiones de entradas y otros controles y equilibrios que la IPA aplica para garantizar que los proyectos cumplan con los indicadores de desempeño e hitos necesarios, los líderes ahora están colaborando con los equipos para mantener en curso las iniciativas.

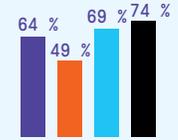
“No es suficiente decir que actualmente está calificado como rojo o ámbar, sino qué necesitaríamos para poder llevarlo a verde”, afirma Chisholm. “[Es] una forma muy clara y buena de intentar entregar a tiempo el portafolio de proyectos general, que es el objetivo que todos compartimos”.

Tampoco todas las regiones son iguales cuando se trata de un cambio en el negocio. El sur de Asia supera el promedio global, probablemente debido a, en parte, su alto porcentaje de negocios de TI. El promedio del África subsahariana también fue significativamente más alto que el promedio global en términos de cambios en la estrategia de negocios y la adaptabilidad organizacional, quizás debido a una proporción relativamente mayor de negocios de servicios financieros, mientras que Europa estuvo por debajo del promedio en esas dos áreas.

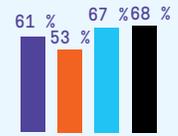
■ Global ■ Gobierno  
■ TI ■ Servicios financieros



Transformación digital



Estrategia de negocios

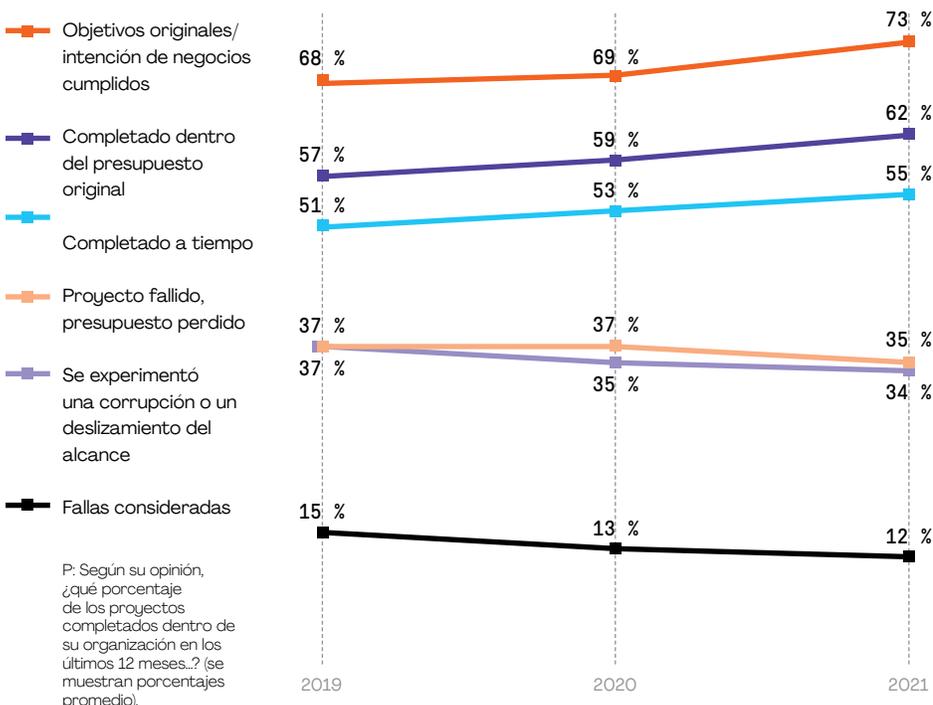


Adaptabilidad organizacional

P: ¿Cómo describiría el cambio en su negocio durante los últimos 12 meses en comparación con los 12 meses anteriores en las siguientes áreas? (se muestran "muchos" y "algunos" cambios).

Los líderes de proyectos estuvieron a la altura. A pesar de la pandemia, los resultados del proyecto generalmente no se vieron afectados (y, de hecho, mejoraron en comparación con los años anteriores), aunque esto puede deberse a que muchos proyectos planificados se suspendieron<sup>2</sup> (consulte la figura 2). Del mismo modo, la inversión desperdiciada debido a un mal desempeño del proyecto (por ejemplo, plazos incumplidos, presupuestos sobrepasados y la corrupción o deslizamiento del alcance) disminuyó del 11,4 % en *Pulse* del año pasado al 9,4 %. Y el 61 % de los encuestados informó que en su organización se habían registrado aumentos en la productividad en los últimos 12 meses en comparación con los 12 meses anteriores.

FIGURA 2  
Mejores resultados del proyecto



## Variaciones regionales e industriales

### Resultados del proyecto por región

	Global	Norte-américa	América Latina	Europa	Medio	Oriente/norte de África	China	Sur de Asia	Asia Pacífico
Objetivos cumplidos	73 %	75 %	71 %	70 %	72 %	75 %	69 %	74 %	72 %
Dentro del presupuesto	62 %	62 %	63 %	57 %	61 %	62 %	66 %	65 %	63 %
A tiempo	55 %	56 %	53 %	50 %	51 %	52 %	63 %	60 %	58 %
Proyecto fallido, presupuesto perdido	35 %	38 %	32 %	40 %	28 %	34 %	33 %	26 %	32 %
Corrupción o deslizamiento del alcance	34 %	39 %	27 %	32 %	25 %	29 %	27 %	28 %	33 %
Fallas	12 %	9 %	15 %	12 %	13 %	11 %	20 %	12 %	14 %

Es probable que el desempeño del sur de Asia se deba al alto % de encuestados del sector de TI, que supera a otros sectores.

### Resultados del proyecto por industria

	Global	Gobierno	TI	Servicios financieros	Telecomunicaciones	Energía	Fabricación	Atención de la salud	Construcción
Objetivos cumplidos	73 %	71 %	75 %	71 %	74 %	75 %	70 %	73 %	74 %
Dentro del presupuesto	62 %	60 %	64 %	59 %	65 %	63 %	60 %	61 %	60 %
A tiempo	55 %	49 %	59 %	53 %	57 %	57 %	53 %	55 %	57 %
Proyecto fallido, presupuesto perdido	35 %	36 %	33 %	37 %	33 %	38 %	37 %	31 %	34 %
Corrupción o deslizamiento del alcance	34 %	36 %	33 %	39 %	24 %	31 %	35 %	39 %	30 %
Fallas	12 %	12 %	11 %	13 %	11 %	10 %	13 %	10 %	12 %

P: Según su opinión, ¿qué porcentaje de los proyectos completados dentro de su organización en los últimos 12 meses...? (se muestran porcentajes promedio).

Muchas organizaciones estaban listas para afrontar la situación; sin embargo, muchas no lo estaban. ¿Qué las diferenció?

En la encuesta *Pulse of the Profession*® 2021 de PMI se revela el surgimiento de lo que llamamos empresa gimnástica. Estas organizaciones y sus equipos de proyecto combinan estructura, forma y gobernanza con la capacidad de flexibilizar y pivotar, donde y cuando sea necesario. Las empresas gimnásticas se centran más en los resultados que en el proceso, seleccionando las mejores formas de trabajar de un panorama de posibilidades. Y no solo son buenas para reaccionar al cambio o incluso aceptarlo: hacen que el cambio suceda, comenzando dentro de sus propias organizaciones. Pero, sobre todo, las empresas gimnásticas se centran en su gente, conscientes de que el desempeño organizacional es una danza bien coreografiada de desempeños individuales.

Les pedimos a los encuestados que caracterizaran el enfoque de su organización en cuanto a las formas de trabajar, y casi un tercio dijo que se utilizaron todos los métodos posibles principal o exclusivamente para resolver problemas (consulte la figura 3). Las clasificamos como empresas gimnásticas. Sin embargo, el 30 % dijo que solo los métodos que habían demostrado ser eficaces en el pasado se tomaron en consideración la mayoría o la totalidad del tiempo. Estas se clasificaron como empresas tradicionales.

El problema persistente que enfrentan las empresas tradicionales en la actualidad es que sus estructuras y formas de trabajar siguen siendo muy rígidas en medio del cambio. Como era de esperarse, a menudo son empresas predictivas, que favorecen los enfoques ampliamente planificados y metódicos. Pero, también pueden ser empresas ágiles con una fuerte inclinación hacia enfoques iterativos y adaptables. Las empresas gimnásticas, en cambio, pueden aplicar cualquiera de estas formas de trabajar, dependiendo de lo que sea apropiado para la situación.

Esa no es la única diferencia. Las empresas tradicionales pueden utilizar las habilidades interpersonales, lo que llamamos habilidades impulsoras, principalmente para motivar y obtener alineación o, en el otro extremo, para facilitar la toma de decisiones autónoma. Pero, las empresas gimnásticas defienden sus habilidades impulsoras como un medio para inspirar y entregar, dependiendo de las circunstancias y las personas.

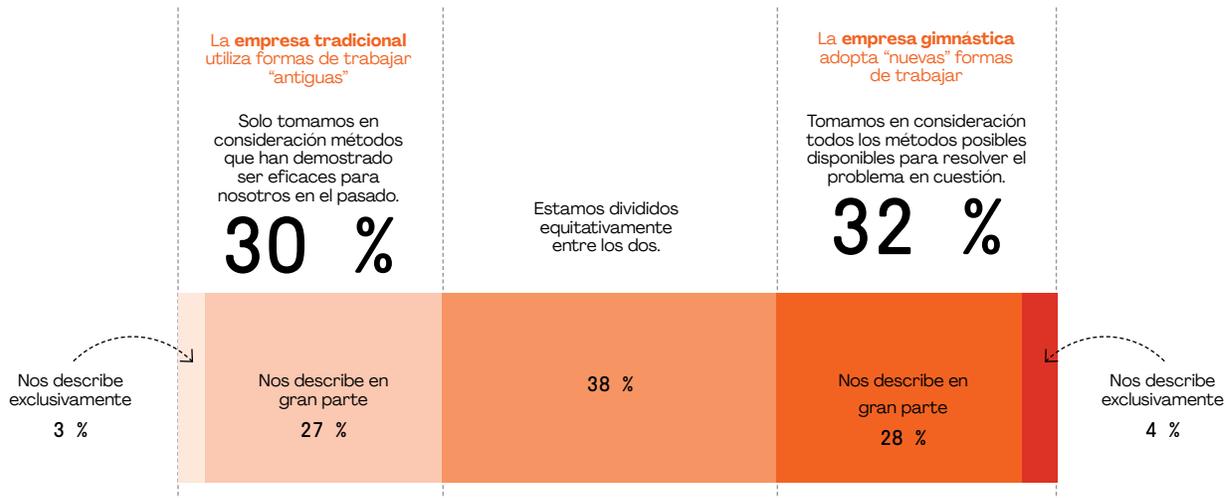
Y, aunque las empresas tradicionales pueden alentar un enfoque artesanal en habilidades especializadas o un enfoque más generalista, las empresas gimnásticas son más conscientes de la necesidad de crear amplitud y profundidad.

En nuestra investigación se indica que las empresas gimnásticas logran un mayor éxito mediante el desarrollo de una variedad de capacidades de entrega de valor y que, a menos que las empresas tradicionales puedan emular este enfoque, se arriesgan a volverse obsoletas en un mundo cada vez más impredecible y digitalizado.

**Las empresas gimnásticas se centran en su gente, conscientes de que el desempeño organizacionales una danza bien coreografiada de desempeños individuales.**

FIGURA 3

## Una ventaja competitiva



P. Caracterice el enfoque de su organización respecto a las formas de trabajar para abordar problemas y necesidades.

Descubrimos que las empresas gimnásticas tenían más probabilidades que las empresas tradicionales de tener altos niveles de agilidad organizacional (el 48 % frente al 27 %) y que tenían más probabilidades de utilizar con frecuencia prácticas de gestión de riesgos estandarizadas (el 68 % frente al 64 %). Esa combinación es la ganadora: ambos rasgos fueron impulsores significativos del éxito del proyecto en toda la base de encuestados, como se demuestra en el análisis de factores clave de PMI, en el que se identifican los factores más influyentes para el éxito del proyecto utilizando modelos estadísticos rigurosos.

Las empresas gimnásticas también tenían más probabilidades que las empresas tradicionales de haber experimentado un cambio en el negocio generalizado durante la pandemia (consulte la figura 4). Y tuvieron un mayor éxito en una amplia gama de resultados del proyecto (consulte la figura 5). De particular interés fue evitar la corrupción o el deslizamiento del alcance, uno de los tres principales impulsores del éxito del proyecto entre los encuestados de todas las industrias y casi todas las regiones que analizamos.

Hay más. Las empresas gimnásticas tenían más probabilidades que las empresas tradicionales de haber aumentado la productividad (el 71 % frente al 53 %) y tener una alta madurez en la dirección de proyectos (el 52 % frente al 45 %). También tenían más probabilidades de tener un alto nivel de madurez en el proceso de obtención de beneficios (el 39 % frente al 33 %) y un desempeño de la oficina de dirección de proyectos (PMO) departamental/regional/divisional "excelente" o "muy bueno" (el 49 % frente al 43 %); ambos son impulsores significativos del éxito del proyecto a nivel mundial.

Como resultado de un mejor desempeño del proyecto, las empresas gimnásticas solo notaron un 9 % de pérdida de la inversión en comparación con un 10,5 % en las empresas tradicionales.

Cuando se trata de empresas gimnásticas, su tamaño no importa: tenían más probabilidades de encontrarse entre las más grandes de nuestra encuesta (>US\$10 mil millones en ingresos), como también entre las más pequeñas (<US\$10 millones). La proporción y las características de las empresas gimnásticas en comparación con las empresas tradicionales también eran ampliamente similares en todas las regiones e industrias, aunque había una mayor proporción de empresas gimnásticas en el sur de Asia (el 38 %) y en la industria de las telecomunicaciones (el 39 %).

FIGURA 4

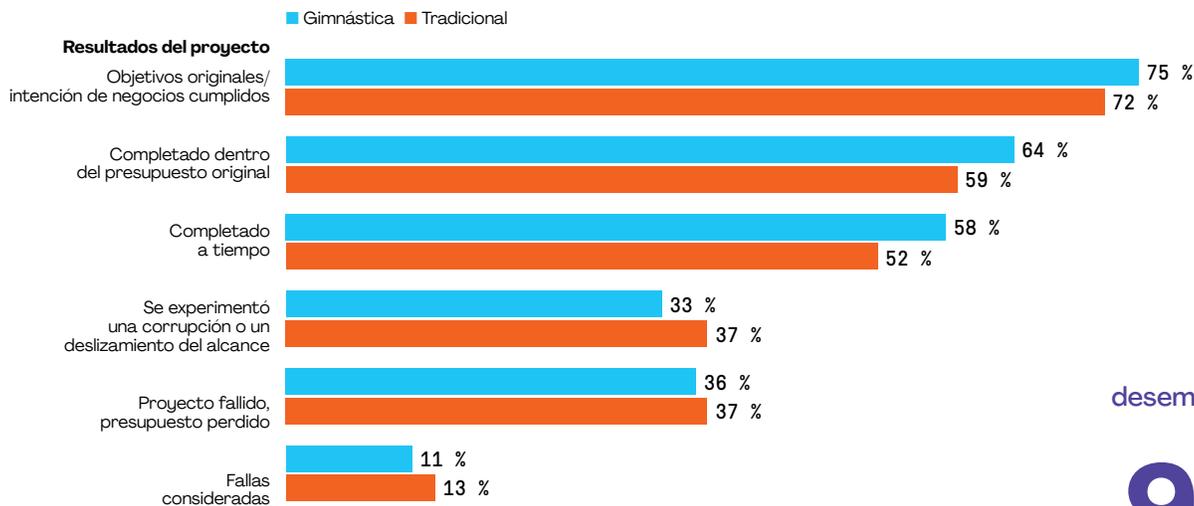
### En las empresas gimnásticas se han registrado más cambios

Cambios en el negocio recientes	Gimnástica	Tradicional
Transformación digital	73 %	62 %
Estrategia de negocios	70 %	57 %
Adaptabilidad organizacional	70 %	53 %
Eficiencia operativa	65 %	52 %
Enfoque de innovación	65 %	46 %
Iniciativas de diversidad, equidad e inclusión	60 %	51 %
Cultura organizacional	60 %	48 %
Madurez de la dirección de proyectos	57 %	41 %
Gestión del talento	48 %	36 %

P: ¿Cómo describiría el cambio en su negocio durante los últimos 12 meses en comparación con los 12 meses anteriores en las siguientes áreas? (se muestran "muchos" y "algunos" cambios).

FIGURA 5

### Entregar un mejor valor



P: Según su opinión, ¿qué porcentaje de los proyectos completados dentro de su organización en los últimos 12 meses...

La inversión desperdiciada debido a un mal desempeño del proyecto disminuyó al

**9,4 %**  
del **11,4 %**  
en Pulse del año pasado.

Las empresas gimnásticas están abriendo camino en The Project Economy, centradas de lleno en entregar valor financiero y social, sin importar lo que se necesite. Pero, ¿cómo, exactamente, están haciendo esto? Empoderan a toda su gente para que se conviertan en artífices del cambio: aquellos que, con independencia de su rol, se sienten personalmente inspirados y equipados para impulsar el cambio y convertir las ideas en realidad.

Esto sucede cuando las personas mejoran constantemente en lo que hacen, utilizando una variedad de medios para crear un portafolio holístico de habilidades, a partir de lo cual pueden elegir las mejores formas de impulsar resultados y valor. Las empresas gimnásticas están creando artífices del cambio permitiendo que su gente trabaje de forma más inteligente, de tres maneras clave:

- Dominando **diferentes formas de trabajar**, sea con enfoques ágiles, predictivos o híbridos, o con herramientas mejoradas por tecnología, como técnicas complejas de resolución de problemas o aplicaciones de microaprendizaje.
- Elevando las **habilidades impulsoras** para garantizar un liderazgo y una comunicación eficaces, incluidos el liderazgo colaborativo, la empatía por clientes y colegas, el pensamiento innovador y la capacidad de construir relaciones de confianza.
- Generando **visión de negocios** para crear empleados bien preparados: aquellos que no solo tienen experiencia en sus roles y proyectos específicos, sino que también comprenden cómo sus esfuerzos se relacionan con el macroentorno, los objetivos estratégicos y otras partes del negocio.



Las empresas gimnásticas están abriendo camino en The Project Economy, centradas de lleno en entregar valor financiero y social, sin importar lo que se necesite.



Nuevas  
formas  
de trabajar

La pandemia fue un golpe duro para la estructura socioeconómica del mundo, y muchas empresas aún no han superado el impacto. Otros aprovecharon cualquier oportunidad para crear un cambio positivo siempre que pudieron. Caso ilustrativo: después de meses de restricciones a la ocupación de los restaurantes, la Ciudad de Nueva York lanzó un programa en junio del 2020 en el que se les permitió a los restaurantes atender a los clientes en mesas ubicadas en calles y aceras adyacentes. Para acelerar las oportunidades de comer al aire libre (y ayudar a los restaurantes con dificultades lo más rápido posible), el Departamento de Transporte, que supervisó el proyecto, modificó sus protocolos normales y permitió que los restaurantes autocertificaran sus permisos. Al centrarse en los resultados en lugar de en los procesos, el organismo pudo lograr el cambio en las aplicaciones e inspecciones en solo cuatro semanas.

“Respondimos de una manera muy gimnástica y ágil”, afirma Cordell Schachter, PMP, CTO y CIO del Departamento de Transporte de la Ciudad de Nueva York. “Fue un gran cambio respecto a cómo funcionamos normalmente”.

También fue un ejemplo excelente del dominio de nuevas formas de trabajar: aplicar la técnica correcta de la manera correcta en el momento adecuado para obtener el resultado deseado. *Pulse* descubrió que las empresas gimnásticas tenían más probabilidades que las empresas tradicionales de completar proyectos utilizando enfoques ágiles (el 28 % frente al 22 %) e híbridos (el 24 % frente al 16 %), y menos probabilidades de completar proyectos utilizando un enfoque en cascada (el 45 % frente al 59 %). Sin embargo, no se trata de algo tan simple como evitar la cascada, sino de garantizar que los equipos personalicen su enfoque para el proyecto en cuestión.

“Las organizaciones no deben exigir ningún marco de referencia único ni pensar que un tamaño se adapta a todo”, comenta Sahar Kanani, PMP, directora de Dirección del Programa en la compañía de tecnología de la salud MacroHealth en Vancouver, Canadá. “Así como soy defensora de los enfoques ágiles, también creo que no podrías aterrizar en la luna ni construir un puente sin cascada”.

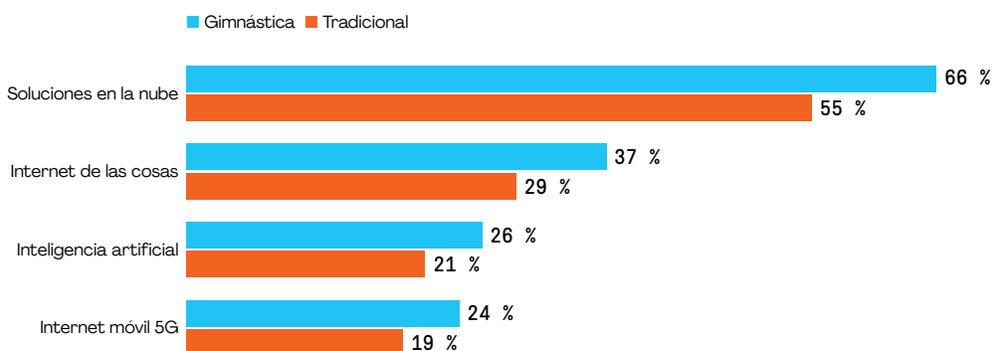


**“Respondimos de una manera muy gimnástica y ágil. Fue un gran cambio respecto a cómo funcionamos normalmente”.**

–Cordell Schachter, PMP, DepartamentodeTransporte de la Ciudad de Nueva York

FIGURA 6

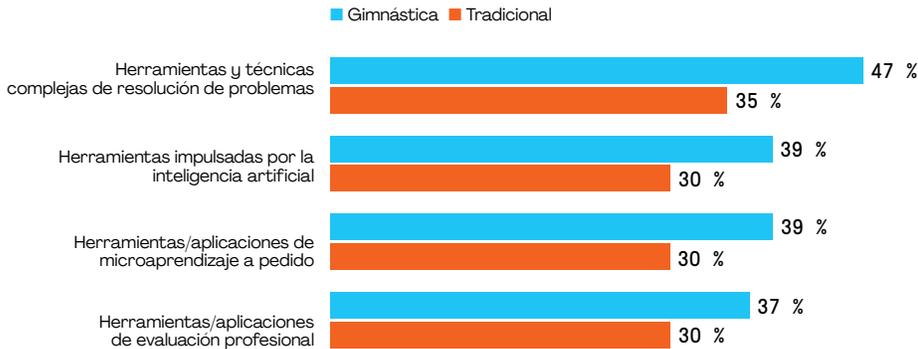
### La ventaja de la tecnología



P: ¿Con qué frecuencia los equipos de proyecto de su organización aprovechan cada una de las siguientes opciones en la dirección de proyectos? (se muestran las respuestas “siempre” y “a menudo”).

FIGURA 7

## Adopción de las formas de trabajar facilitadas por la tecnología



P: En su organización, ¿qué prioridad tiene la adopción en toda la empresa de las siguientes opciones? (se muestran las respuestas "algo alta" y "muy alta").

Las empresas gimnásticas también superan a las tradicionales en el uso de soluciones en la nube, Internet de las cosas, inteligencia artificial (IA) e Internet móvil 5G (consulte la figura 6). Además, es más probable que utilicen formas de trabajar facilitadas por la tecnología: técnicas complejas de resolución de problemas, herramientas basadas en IA, aplicaciones de microaprendizaje y herramientas de evaluación de carrera (consulte la figura 7).

Para muchas empresas, el cambio repentino al trabajo remoto y a las interacciones remotas con los clientes como resultado del COVID-19 fue una prueba clave de su capacidad de adoptar nuevas formas de trabajar. Es algo que las empresas gimnásticas adoptaron: el 73 % realizó cambios en la transformación digital en el año anterior (frente al 62 % de las empresas tradicionales) y dos tercios priorizaron el trabajo flexible como parte de su cultura organizacional (frente al 52 %).

“Lo que la pandemia nos ha hecho ver es cómo podemos modificar todas estas formas de trabajar, dado un contexto de equipo disperso”, dice Venkatachaliah Kanamanapalli, PMP, vicepresidente asociada de Infosys, una empresa de consultoría tecnológica mundial en Bangalore, India. “Teníamos un modelo de entrega distribuido. Ahora, el modelo de entrega distribuido se divide aún más entre las personas que trabajan en sus ubicaciones individuales. En este momento estamos viendo cuáles son las prácticas recomendadas que podemos adoptar para tener éxito en el nuevo contexto”.

En algunas organizaciones, el cambio al trabajo virtual fue particularmente difícil. Antes de la pandemia, el proveedor de servicios bancarios y de tecnología minorista Diebold Nixdorf tenía una cultura de trabajo remoto mínima en México, según los roles, cuenta Gustavo Pastrana, PMP, gerente sénior, software global para proyectos de preventa, Diebold Nixdorf, Ciudad de México, México. “Se creía que tenían que verlo en la oficina: especialmente en México, las organizaciones no confiaban en usted si no lo veían”.

El cambio a lo virtual se convirtió en un cambio de paradigma para la organización: ahora se centra menos en cómo trabajan las personas y más en lo que logran. Los líderes aún revisan y supervisan el desempeño, pero “la organización confía en que los empleados hagan su trabajo sobre la base de los resultados, no de las revisiones diarias. Se trata del resultado, no de los procesos”, dice Pastrana. Y, en el camino, se descubrió otro beneficio: “Los empleados ahora están más comprometidos”.



“Lo que la pandemia nos ha hecho ver es cómo podemos modificar todas estas formas de trabajar, dado un contexto de equipo disperso”.

–Venkatachaliah Kanamanapalli, PMP, Infosys, Bangalore, India



Las personas  
tienen  
el poder

El cambio real no ocurre sin las personas, y esas personas necesitan tener habilidades impulsoras como el liderazgo colaborativo, la empatía, una mentalidad innovadora y la capacidad de construir relaciones de confianza, desarrolladas continuamente a través de una variedad de formas. Para las empresas gimnásticas, las habilidades impulsoras representan la nueva faceta de los talentos del proyecto. Por ejemplo, el 54 % vio el liderazgo colaborativo como una prioridad alta para el desarrollo del talento, en comparación con el 42 % de las empresas tradicionales (consulte la figura 8).

“Creemos que quienes se encuentran en la primera línea impulsan el cambio”, señala Heba Al Shehhi, PMI-ACP, PMP, jefa de la PMO, municipalidad de Dubái, Dubái, Emiratos Árabes Unidos. “El rol del liderazgo y de los gerentes debe cambiar para que se conviertan en promotores y catalizadores del cambio para todas las partes interesadas de la organización”.

La ventaja no se aplica a aquellos con la mejor visión para la tecnología, sino a aquellos que pueden combinar ese conocimiento con cualidades humanas únicas para enfrentar desafíos cada vez más complejos y ambiguos. Esto explica por qué las empresas gimnásticas (y las tradicionales, en menor medida) priorizan las habilidades impulsoras clave sobre la ciencia de datos y las habilidades de desarrollador. La ecuación talento más tecnología es la única forma de avanzar hacia el cambio verdadero, sean nuevos procesos o nueva tecnología.

Durante la pandemia, por ejemplo, el desarrollador de infraestructura indio GMR Group aceleró su transformación digital, adoptando nuevas tecnologías como el modelado 3D y haciendo la transición a una plataforma de dirección de proyectos digitales para monitorear sus proyectos en todo el mundo. El objetivo era mejorar los procesos y reducir el desperdicio, pero supuso un gran cambio con respecto a la dependencia anterior de la organización de las hojas de cálculo que demandan mucho tiempo. Y solo sería posible mediante la creación de confianza a través de comunicaciones claras acerca del cambio.

“Si no podemos explicar los beneficios a todos los que se verán afectados, fracasará”, afirma Nirbhik Sengupta, PMP, vicepresidente de Operaciones, GMR Group, Singapur.

El liderazgo empático también marca una diferencia, particularmente en elevados niveles de ansiedad, depresión y agotamiento. Por ejemplo, Pastrana dice que los líderes de Diebold Nixdorf ahora les preguntan a los miembros del equipo sobre su salud personal y mental y sus vidas familiares. “Se trata de ver a su gente primero como seres humanos y, en segundo lugar, como parte de una organización que impulsa resultados”.

Es el tipo de habilidad centrada en el futuro en la que las empresas gimnásticas ven valor, con el 21 % de los encuestados que señala que la empatía es una prioridad alta para el desarrollo del talento, en comparación con el 17 % en las empresas tradicionales.

Sin embargo, la empatía no solo se trata de ser un líder más amable y gentil. Se trata de ayudar a las personas de una organización a ser mejores en lo que hacen. “El mensaje subyacente es que su bienestar físico y mental es de vital importancia para la empresa. Es la base de todo”, afirma Paul Jones, líder de la Comunidad de P&PM: Europa, Fujitsu, Birmingham, Reino Unido.



**“Se trata de ver a su gente primero como seres humanos y, en segundo lugar, como parte de una organización que impulsa resultados”.**

–Gustavo Pastrana, PMP, DieboldNixdorf, Ciudad de México, México

FIGURA 8

## Potenciar

	Gimnástica	Tradicional
Liderazgo colaborativo	54 %	42 %
Adaptabilidad	50 %	40 %
Mentalidad innovadora	46 %	32 %
Empatía	21 %	17 %

P. Teniendo en cuenta las siguientes habilidades, ¿cuáles son las principales prioridades para el desarrollo del talento en su organización?



Amplitud y  
profundidad

Los proyectos no ocurren en una burbuja, y los artífices del cambio deben poder ver el panorama general. Esto significa no solo tener una amplia experiencia en sus propios roles, sino también tener la gama de conocimientos necesarios para comprender los objetivos de negocio macro y sus consecuencias. También significa comprender cómo se relacionan los otros roles con el propio y cómo todos escalan hacia los objetivos estratégicos. La importancia de tener amplitud y profundidad nunca ha sido más evidente que durante la pandemia, cuando los empleados en todos los niveles tenían que pensar y actuar como empresarios.

Al agudizar la visión para los negocios a través de múltiples enfoques de aprendizaje, y al ser abiertas y claras sobre sus objetivos estratégicos, las organizaciones crean equipos de proyecto que están mejor posicionados para percibir antes los impactos, e incluso para adelantarse a ellos. Aquí también, las empresas ágiles tienen la ventaja, con el 37 % que afirma que una de las principales prioridades de desarrollo del talento es promover la comprensión de cómo funcionan en conjunto las diferentes partes del negocio, en comparación con el 32 % de las empresas tradicionales.

Al crear esa base de conocimiento, las empresas pueden garantizar que los equipos de proyecto estén sincronizados con la estrategia de la organización, y que estén entregando valor.

“Las organizaciones deben priorizar la transparencia sobre los problemas que desean resolver”, dice Sahar Kanani de MacroHealth. “Cuando lo hacen, obtienen un nivel más alto de apoyo de su gente, especialmente en momentos difíciles de cambio”.

En un producto que su equipo estaba desarrollando en el 2020, por ejemplo, los ingenieros del equipo propusieron una solución que tenía el sentido más técnico desde su perspectiva de trabajo. Pero, después de la iteración con el equipo de la empresa más amplio, sugirieron una alternativa que haría que el producto llegara al mercado más rápido y alcanzara los objetivos de ingresos con mayor rapidez, y se tomaron el tiempo para revisar los fundamentos. “Una vez que explicamos el impacto en términos de ingresos y objetivos, el equipo comprendió la idea detrás de la decisión que tomamos y fue bastante favorable”, afirma.

Sin embargo, en otras áreas de visión para los negocios acerca de las que preguntamos, las empresas ágiles no tenían ventaja sobre las empresas tradicionales, pero han estado trabajando duro. El 40 % (frente al 29 %) hizo un progreso muy bueno o excelente durante los tres años anteriores para ayudar a su gente a crear conciencia sobre el entorno de negocio. Y el 32 % (frente al 24 %) hizo lo mismo en el desarrollo de habilidades y competencias entre jóvenes y adultos jóvenes.

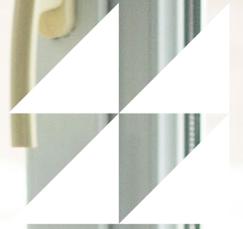


**“Las organizaciones deben priorizar la transparencia sobre los problemas que desean resolver. Cuando lo hacen, obtienen un nivel más alto de apoyo de su gente, especialmente en momentos difíciles de cambio”.**

—Sahar Kanani, PMP, MacroHealth, Vancouver, Canadá

# El 37 %

de las empresas ágiles afirma que una de las principales prioridades de desarrollo del talento es promover la comprensión de cómo funcionan en conjunto las diferentes partes del negocio, en comparación con el 32 % de las empresas tradicionales.



Tejido  
conectivo

La creación de un entorno en el que prosperen los artifices del cambio no ocurre por arte de magia. El rol de la cultura organizacional no puede subestimarse. Tampoco el rol del liderazgo ejecutivo en la identificación intencional de la cultura y las capacidades que desean tener, y el rol de la gestión del talento en la promoción y el refuerzo de los comportamientos correctos.

“Si no tiene una cultura muy sólida, su estrategia no va a funcionar; sus proyectos se verán afectados”, dice Marcelo Tocumci, PMP, PMO y subdirector de programas del gigante aeroespacial Embraer, São Paulo, Brasil.

No es de extrañar que las empresas gimnásticas otorguen una prioridad mucho mayor a todos los aspectos de la cultura organizacional sobre los que preguntamos, en comparación con las empresas tradicionales (consulte la figura 9). En el primer puesto de la lista se ubicó una cultura centrada en entregar valor para el cliente (el 80 % frente al 65 %), que fue uno de los tres impulsores clave del éxito del proyecto entre los encuestados a nivel mundial y un impulsor clave en la mayoría de las regiones. Un enfoque en el valor para el cliente ayuda a explicar por qué las empresas gimnásticas llevaron a cabo más proyectos de I+D (el 78 % frente al 73 %), desarrollo del servicio (el 85 % frente al 81 %) y desarrollo de productos de TI (el 79 % frente al 75 %) que las empresas tradicionales.

Las empresas gimnásticas también prestaron mayor atención a la creación de una cultura digital (el 67 % frente al 52 %): otro impulsor significativo del éxito del proyecto en general (consulte la figura 9). Esto ayuda a explicar por qué las empresas gimnásticas tenían más probabilidades de utilizar diferentes tipos de tecnología y formas de trabajar facilitadas por la tecnología, y más probabilidades de adoptar la transformación digital y el trabajo flexible.

En Telstra, el aprendizaje a pedido ha ayudado a los equipos a profundizar más en los enfoques de entrega y las nuevas herramientas tecnológicas; todo es parte de la misión de la organización de desarrollar más líderes orientados a la acción que se centren en los clientes y los resultados, cuenta Peter Moutsatsos, PMP, director de proyectos, Telstra, Melbourne, Australia.

“Hemos pasado de ser muy controladores a ser más competidores”, dice Moutsatsos. “Ahora hay un impulso más fuerte para impulsar cada dólar de ingresos del negocio, ese negocio no caerá a sus pies. Tiene que ir a perseguirlo y ganarlo”.

Fundamentalmente, las empresas gimnásticas también reconocen que los valores crean valor: el 71 % priorizó una cultura alineada con los valores de la organización, en comparación con el 60 % en el caso de las empresas tradicionales. Y el 92 % tuvo un liderazgo sénior guiado por esos mismos valores, en comparación con el 85 % de las empresas tradicionales.

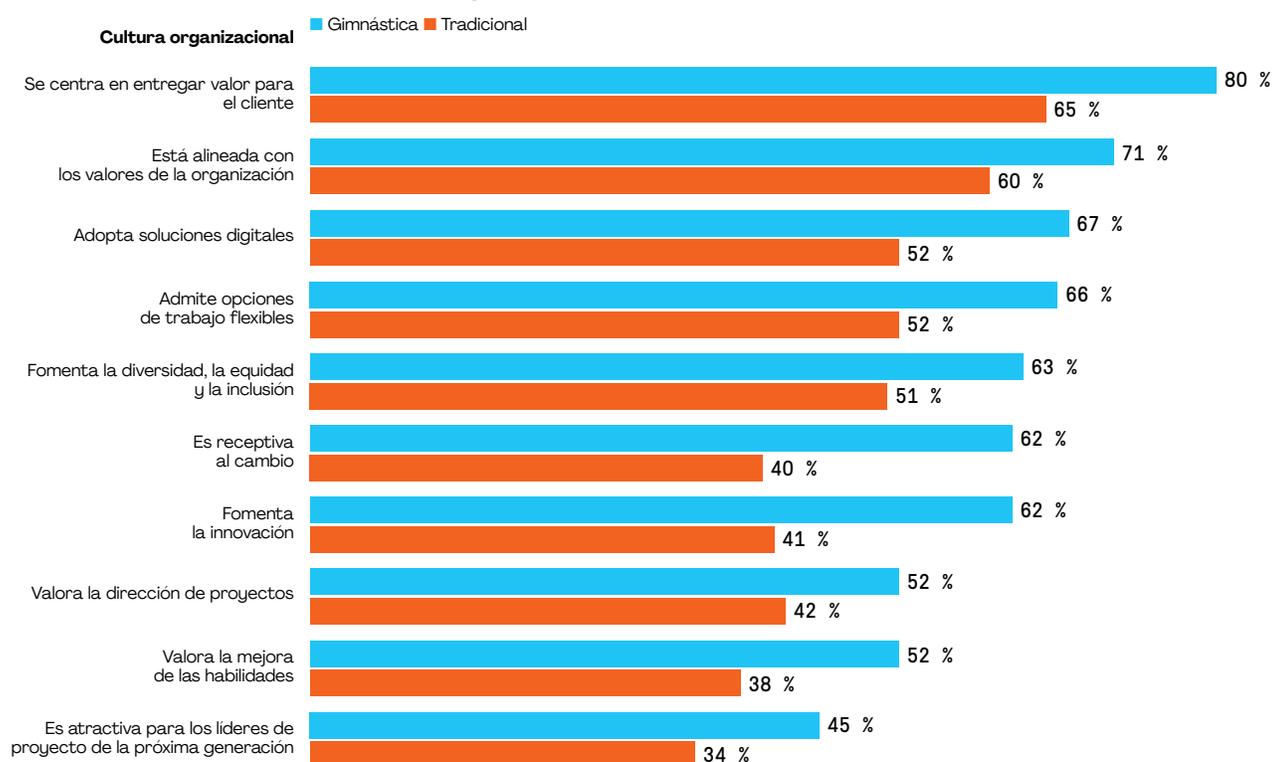


**“Ahora hay un impulso más fuerte para impulsar cada dólar de ingresos del negocio, ese negocio no caerá a sus pies. Tiene que ir a perseguirlo y ganarlo”.**

—Peter Moutsatsos, PMP, Telstra, Melbourne, Australia

FIGURA 9

### Cambio de prioridades



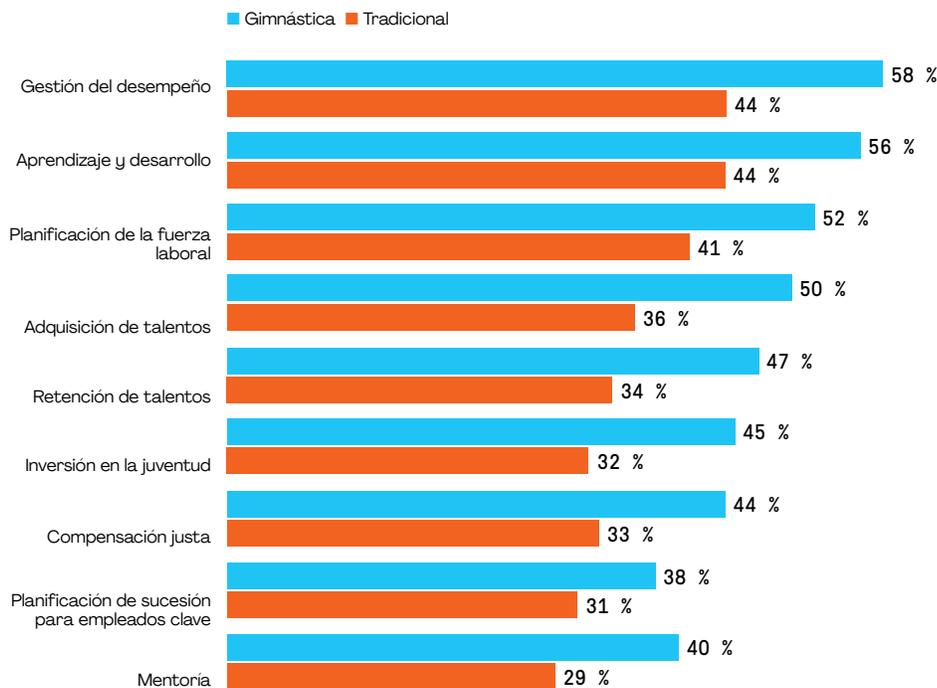
P: ¿Qué prioridad tienen cada uno de los siguientes aspectos de la cultura organizacional? (se muestra "muy alta" y "algo alta").

El liderazgo sénior en las empresas gimnásticas también va más allá cuando se trata de desarrollar capacidades de proyecto. Al dar una alta prioridad a las habilidades de dirección de proyectos en toda la empresa (el 43 % frente al 35 %), crean artifices del cambio. Las empresas gimnásticas también tienen más probabilidades de tener proyectos con patrocinadores activos (el 69 % frente al 64 %). La importancia del patrocinio de un proyecto activo es difícil de exagerar; era el impulsor principal del éxito del proyecto a nivel mundial. Los patrocinadores ejecutivos altamente comprometidos desempeñan un rol fundamental en el cierre de la brecha entre la estrategia y la ejecución, ya que facilitan la comunicación y la colaboración, lo que aumenta las tasas de éxito de los proyectos.

Además, las empresas gimnásticas se centran en crear una cultura y capacidades de abajo hacia arriba, superando a las empresas tradicionales en todos los aspectos de la gestión del talento sobre los que preguntamos, incluidos la gestión del desempeño (el 58 % frente al 44 %) y el aprendizaje y el desarrollo (el 56 % frente al 44 %). También le dieron una mayor prioridad a la planificación de la fuerza laboral (el 52 % frente al 41 %), lo que fue un impulsor significativo del éxito del proyecto para los encuestados a nivel mundial (consulte la figura 10).

FIGURA 10

### Priorización de la gestión del talento



P: ¿Qué prioridad tienen cada una de las siguientes opciones para su organización? (se muestran las respuestas "muy/algo alta").



Sin embargo, el caso en el que las empresas gimnásticas apenas logran mejores resultados que sus contrapartes tradicionales es en el aumento de la diversidad en la cúpula; solo el 44 % cuenta con, al menos, una mujer líder en puestos directivos, en comparación con el 42 % en las empresas tradicionales. Con todo, en ambas se cree que tener diversidad e inclusión aumenta el valor del proyecto (el 96 % en las empresas gimnásticas; el 94 % en las tradicionales). Sin embargo, las empresas gimnásticas están trabajando para progresar, en todos los niveles: el 63 % dio una alta prioridad al fomento de una cultura de diversidad, equidad e inclusión, en comparación con el 51 % de las empresas tradicionales, y el 45 % se centra en la juventud priorizando una cultura que sea atractiva para la próxima generación de líderes de proyectos, frente al 34 %.

Cuando en la red de laboratorios clínicos Labcorp se instaló a Adam Scheckhter como el nuevo director ejecutivo en noviembre del 2019, inició un aluvión de cambios para establecer una cultura que promoviera un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y cultivó más mujeres líderes, afirma Lauren Kapler, PMP, directora del programa de integración de adquisiciones en Labcorp, Burlington, Carolina del Norte, EE. UU. Por ejemplo, la empresa presentó nuevos cursos de liderazgo para las mujeres, centrados en eliminar las barreras y los obstáculos que normalmente enfrentan durante el desarrollo profesional.

Kapler llama al nuevo director ejecutivo un defensor de las mujeres en materia de liderazgo y diversidad, centrado en “poner a la persona correcta en el trabajo, quien vendrá con nuevas formas de pensar y nuevos enfoques”. Y eso ha tenido un efecto dominó en toda la empresa: “El cambio cultural ha sido extremadamente notable y muy positivo”.

Centrar la atención en la diversidad y la inclusión no es solo lo correcto; también puede impulsar la innovación y la creatividad. Ese es un lugar privilegiado para mejorar, en todas las organizaciones, especialmente en estos momentos. Pero, no es coincidencia que las empresas gimnásticas tengan más probabilidades de priorizar una cultura que sea receptiva al cambio y que fomente la innovación (62 % en ambos casos), en comparación con las empresas tradicionales (40 % y 41 %, respectivamente).

Incorporar una mentalidad innovadora en la cultura de la empresa requiere diversidad de raza, género, edad, experiencia, nacionalidad y pensamiento. Obtener todos los puntos de vista no significa necesariamente que todos tengan razón, “pero crea un sentido de pertenencia para que sientan que este negocio también es su negocio, que los problemas también son sus problemas”, comenta Kanani.

Desglosar los núcleos está ayudando a forjar una mentalidad más colaborativa y una cultura atractiva en el proveedor de soluciones de energía renovable Goldwind Science and Technology.

“Con la expansión de la escala de nuestra empresa, la cultura del departamentalismo comenzó a prevalecer, lo que es un obstáculo grave para el desarrollo adicional de nuestros grupos”, dice Jason Xiao, PMP, director de Gestión Estratégica y Dirección de Proyectos, Goldwind, Pekín, China. “Estamos tratando de destruir los muros entre departamentos, intentando que las personas tengan más cooperación y alineación. Realmente funciona. Creo que ese es el tipo de cambio que deseamos”.

**Incorporar una mentalidad innovadora en la cultura de la empresa requiere diversidad de raza, género, edad, experiencia, nacionalidad y pensamiento.**



# Adaptar y avanzar

Se necesitó resiliencia para iniciar y mantener los cambios impulsados por la pandemia. Pero, la próxima normalidad exige aún más de las organizaciones, los líderes de proyecto y sus equipos. En nuestra *Pulse of the Profession® 2021* se muestra que las empresas gimnásticas están abriendo camino, adaptando sus enfoques para lograr los resultados deseados.

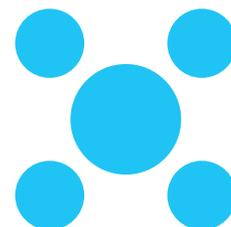
Las empresas gimnásticas empoderan a su gente para que dominen nuevas formas de trabajar mediante la aplicación del enfoque correcto de la manera correcta en el momento adecuado para entregar lo que se necesita. A veces, es el enfoque ágil; otras veces es el híbrido o en cascada. Y ayudan a su gente a trabajar de manera más eficaz utilizando una variedad de poderosos enfoques mejorados por tecnología, como técnicas complejas de resolución de problemas y aplicaciones de microaprendizaje a pedido. Se trata de averiguar lo que funciona para el proyecto.

Las empresas gimnásticas también hacen hincapié en el elemento humano, lo que permite que las personas trabajen bien en conjunto y comprendan cómo contribuye cada uno al panorama general. Cada organización tiene el potencial de crear su propio escuadrón de artífices del cambio, pero esas personas necesitarán habilidades impulsoras como el liderazgo colaborativo, la empatía por clientes y colegas, una mentalidad innovadora y la capacidad de crear confianza. También necesitarán visión para los negocios, lo que les permitirá comprender cómo se unen sus roles y los roles de otras personas para alcanzar objetivos de negocio más amplios. Es esa combinación de cualidades humanas únicas, junto con nuevas formas de trabajar, lo que les permitirá a las organizaciones superar desafíos cada vez más ambiguos.

Por último, pero no menos importante, las empresas gimnásticas comprenden el rol central que desempeña la cultura organizacional para permitir todas estas capacidades, particularmente en las áreas de valor para el cliente, valores de la organización y soluciones digitales. También reconocen el rol crucial que desempeña una cultura de diversidad, equidad e inclusión para impulsar el valor del proyecto y fomentar una mentalidad de colaboración y responsabilidad. Nada de esto puede ocurrir sin líderes ejecutivos que puedan detectar y dar forma a la cultura y las capacidades que busca la organización, y que tengan un rol activo en el patrocinio del proyecto. Tampoco puede ocurrir sin una sólida función de gestión del talento que genere los comportamientos deseados de abajo hacia arriba.

Al permitir que su gente se convierta en artífices del cambio, las empresas gimnásticas pueden percibir y responder mejor a los impactos, impulsar el cambio y enfrentar el futuro, con la certeza de que tienen la mentalidad, las habilidades y las herramientas que se necesitan para ganar.

Las empresas gimnásticas también hacen hincapié en el elemento humano, lo que permite que las personas trabajen bien en conjunto y comprendan cómo contribuye cada uno al panorama general.

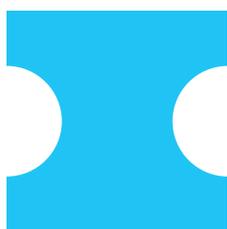


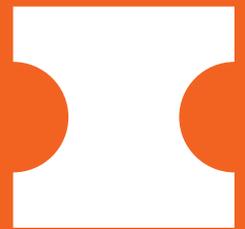
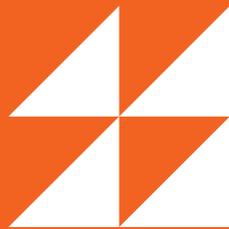
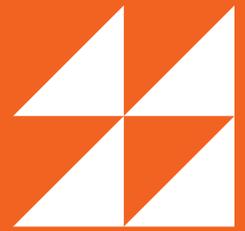
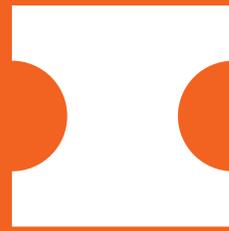
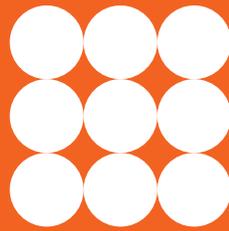
## Acerca de este informe

Realizada desde el 2006, *Pulse of the Profession*<sup>®</sup> es la principal encuesta global de profesionales de la dirección de proyectos. En *Pulse* se hace un seguimiento de las principales tendencias en materia de dirección de proyectos, actuales y futuras, incluidas investigaciones originales de mercado que recopilan perspectivas de los directores de proyectos, programas y portafolios. En la edición 2021 de *Pulse* se incluyó una encuesta en línea a 3950 profesionales de proyectos realizada en octubre y noviembre del 2020. Los encuestados representaron una amplia gama de industrias y regiones, incluidas Norteamérica, Europa, Asia-Pacífico y África subsahariana, América Latina, sur de Asia, Medio Oriente/norte de África y China. La encuesta se complementó con entrevistas detalladas en las que se abarcó una amplia gama de industrias y regiones.

## Fuentes

1. *Government project management lessons learned from COVID-19*, Major Projects Association, 2020.
2. En la *Make Reality Global Survey 2020* de PMI se demostró que el 93 % de los líderes de negocios dijeron que suspendieron un proyecto en el 2020. De ellos, solo el 39 % dijo que había ajustado sus planes para ejecutar estos proyectos más adelante en el 2020. (Esto fue un estudio de investigación interna. Comuníquese con PMI para obtener más información).





Powering The Project Economy®

©2021 Project Management Institute. Todos los derechos reservados. "PMI", el logotipo del PMI y el eslogan "Powering the Project Economy" son marcas de Project Management Institute, Inc. Para obtener una lista completa de marcas comerciales de PMI, comuníquese con el Departamento Legal de PMI. Todas las demás marcas comerciales, las marcas de servicio, los nombres comerciales, la imagen comercial, los nombres de productos y los logotipos que aparecen en este documento son propiedad de sus respectivos propietarios. Cualquier derecho no otorgado expresamente en este documento está reservado. EXEC-014-2019 (10/19)