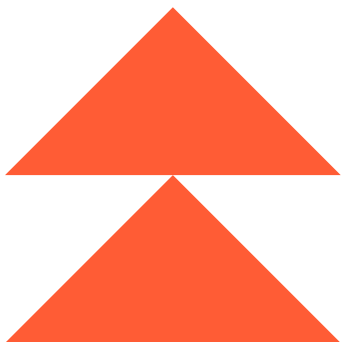


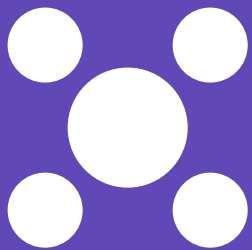


Reducción de la brecha de talento



Cómo estar a la vanguardia en la carrera por el talento

La crisis del talento es real.
Los proyectos están en riesgo.
Es momento de hacer que
el talento sea una prioridad
estratégica.



Resumen

Como resultado del crecimiento económico y la cada vez mayor asignación de gastos a proyectos, se espera que la demanda de directores de proyectos aumente en la próxima década. Al mismo tiempo, el impacto colectivo de las tendencias demográficas, las jubilaciones y los cambios culturales en el lugar de trabajo, crearán una reserva de talento en retroceso que es insuficiente para satisfacer la demanda. En la investigación global más reciente de PMI y PwC se indica una falta de conciencia, o tal vez cierta autocomplacencia, entre las organizaciones basadas en proyectos de los riesgos que se avecinan, y el posible impacto perjudicial que la crisis del talento tendrá en los proyectos y en su capacidad para cumplir con los objetivos estratégicos en el futuro.

En este documento se destaca lo que las organizaciones pueden hacer para minimizar el impacto de la crisis. En nuestra investigación apuntamos a acciones que facilitan la atracción, el desarrollo y la retención del talento, como lo demuestran las estrategias adoptadas por organizaciones de “alto desempeño”, a las que denominamos vanguardistas, que consideran que el reclutamiento de directores de proyectos es menos desafiante. Y analizamos la necesidad de actualizar la imagen de la profesión a una en la que los directores de proyectos sean considerados como socios estratégicos y agentes de cambio, en lugar de solucionadores de problemas tácticos.

Los proyectos exitosos son un factor clave del crecimiento económico mundial. A medida que cada vez más industrias asignan gastos a proyectos, se espera que la demanda de directores de proyectos calificados aumente en la próxima década. Pero, al mismo tiempo, el envejecimiento de la población y la reducción de las tasas de natalidad en muchos países están disminuyendo el tamaño de sus fuerzas de trabajo. De acuerdo con el informe [PMI's 2021 Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs and Global Implications report](#), la economía global necesitará un total de 25 millones de nuevos profesionales de proyectos para el 2030. Para cerrar esta brecha, 2,3 millones de personas deberán ingresar a empleos orientados a la dirección de proyectos (PMOE) cada año para seguir el ritmo de la demanda.

La brecha de talento se ve exacerbada por la “Gran Renuncia” posterior a la pandemia,¹ en la que se ha visto a los trabajadores renunciar masivamente a sus trabajos en todo el mundo, y parece que la situación se volverá más difícil. En el informe Work Trend Index² de Microsoft se calcula que más del 40 % de los trabajadores de todo el mundo está considerando renunciar o cambiar de profesión en el próximo año.

La brecha de talento: Hechos y estadísticas

El empleo orientado a la dirección de proyectos (PMOE) (que incluye a directores de proyectos calificados y a aquellos en roles menos formales de dirección de proyectos que abarcan habilidades de dirección de proyectos), constituye hasta el 3 % de todos los empleos a nivel mundial, lo que equivale a **90 millones** de trabajos. Se espera que esto aumente a un 3,2 % o a **102 millones de trabajos** para el 2030.

Para el año 2030, se espera que, al menos, **13 millones** de directores de proyectos se hayan jubilado creando desafíos adicionales para el reclutamiento.

Para eliminar la brecha, se requerirán **25 millones** de nuevos profesionales en proyectos para el **2030**.

Fuente: Project Management Institute. 2021. [Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications](#). (pmi.org)

Al mismo tiempo, en la más reciente investigación global de PMI y PwC se indica que las estrategias de talento no han cambiado mucho. Existe una falta generalizada de enfoque en el desarrollo y la retención de los directores de proyectos existentes, y una falta de variedad e innovación en la atracción y el reclutamiento de nuevos talentos.

Creemos que el problema principal es que no existe un caso de negocio para la inversión en talento, uno en el que se alineen explícitamente las capacidades con la estrategia organizacional y la ventaja competitiva. En el caso de negocio se debe describir cómo las estrategias de contratación, capacitación, desempeño y retención se alinearán con esas capacidades; y, en términos críticos, se debe utilizar un enfoque basado en datos para evaluar las capacidades, medir el progreso y vincularlo con el desempeño de la organización.

Sin un enfoque sistemático y sin concentrarse en números objetivos, las cualidades y los comportamientos personales seguirán siendo considerados como “blandos” y se continuará subestimando el riesgo. Y, a menos que la creación de capacidades sea reconocida y tratada como el facilitador central de la ejecución exitosa de la estrategia, las organizaciones no podrán cumplir con sus objetivos, los proyectos decaerán y la profesión en general no podrá evitar el impacto de una crisis de talento global. La mayoría de las organizaciones no parecen tener conciencia de la crisis; sin embargo, algunas, aunque una minoría, han comenzado a tomar medidas.

En julio y agosto del 2021, PMI y PwC realizaron una encuesta global a 4069 personas involucradas en el liderazgo o la facilitación de la entrega de proyectos, programas y portafolios. La muestra de la encuesta fue amplia e incluyó a personas con cualificaciones formales en dirección de proyectos y personas con cargos como directores de proyectos/ programas/portafolios, así como a personas en roles menos formales de dirección de proyectos, y líderes de iniciativas y flujos de trabajo. El punto de vista ejecutivo también estuvo bien representado, ya que en la encuesta se obtuvieron respuestas de 1348 miembros del cuerpo directivo.

1 El término “Gran Renuncia” fue acuñado por el profesor Anthony Klotz para describir el aumento mundial de personas que de manera voluntaria abandonaron sus trabajos a partir de abril del 2021, supuestamente como resultado de los impactos de la pandemia del COVID-19 y las condiciones laborales.

2 Índice de Tendencias Laborales de Microsoft. 2021. [The Next Great Disruption is Hybrid Work—Are We Ready?](#) Microsoft.

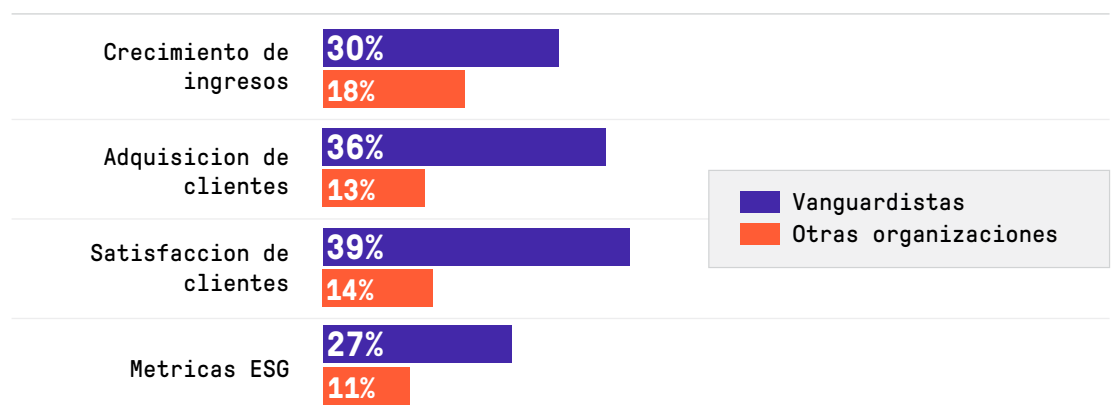


Obtención de una ventaja competitiva en la carrera por el talento: Las vanguardistas

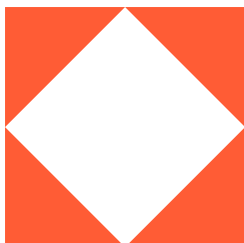
En la investigación de PMI y PwC, se identificó una cohorte de 250 organizaciones que están experimentando menos obstáculos en la atracción y retención del talento, en relación con sus pares. Sus Oficinas de Dirección de Proyectos (PMO) están más alineadas con la estrategia organizacional: tres cuartos tienen representación del cuerpo directivo y el 90 % de dichas organizaciones es considerada por sus líderes ejecutivos como un socio estratégico. Les resulta más fácil reclutar a personas con habilidades fundamentales en proyectos y son más exitosas en el mantenimiento de los directores de proyectos en sus roles. También tienen más del doble de probabilidades de haber tenido un desempeño mucho mejor en términos de crecimiento de ingresos, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y métricas medioambientales, de sustentabilidad y de gobernanza (ESG) (consulte la Figura 1). En todo este artículo, nos referiremos a estas “vanguardistas” para ilustrar qué están haciendo de manera diferente, pero debe tenerse en cuenta que incluso entre este grupo, se podría hacer más para atraer, desarrollar y retener el talento.

Figura 1: Indicadores clave de desempeño: Las vanguardistas vs. otras organizaciones

Opinión del cuerpo directivo sobre el desempeño en el 2020 vs. el desempeño en el 2019 (% que afirma que fue mucho mejor)



Fuente: PMI y PwC. 2021. Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.



¿Qué habilidades y capacidades son más importantes?

En nuestra investigación se identifican las capacidades más importantes que los directores de proyectos en general deberían tener, y se diferencian bastante de lo que solían ser. En la investigación anterior de PwC³ se demuestra que los mejores directores de proyectos están evolucionando. Ya no son criaturas de solo alcance, cronograma y presupuesto: ahora, gracias a las nuevas tecnologías, se centran en **influir en los resultados, crear relaciones y lograr los objetivos estratégicos** de sus organizaciones. La investigación más reciente de PMI y PwC se basa en esto y demuestra que, si bien los participantes de nuestra investigación consideran importante una amplia gama de capacidades, cinco habilidades clave (una combinación de habilidades interpersonales y lo que en PMI se denomina habilidades poderosas y habilidades de agudeza para los negocios) se consideran fundamentales para la entrega exitosa de proyectos.

En la investigación se incluyó una serie de entrevistas en profundidad con los líderes de proyectos sénior, y todos ellos estuvieron de acuerdo en que las habilidades poderosas deberían estar a la cabeza de la lista. Algunos entrevistados se expandieron aún más sobre cómo son las buenas habilidades para crear relaciones, enfatizando la importancia de un enfoque empático.

Las cinco principales habilidades/capacidades de los directores de proyectos* (en orden de prioridad)

- Creación de relaciones
- Liderazgo colaborativo
- Pensamiento estratégico
- Resolución creativa de problemas
- Conocimiento comercial**

Fuente: PMI y PwC. 2021. Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.

* Las cinco principales habilidades de los directores de proyectos, seleccionadas de una lista de 16, incluidas las habilidades poderosas, la agudeza para los negocios y las formas de trabajar.

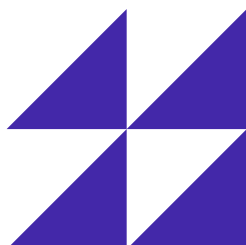
** Definido en la encuesta como "conocimiento del negocio, el sector y el ecosistema, y sus implicaciones para los proyectos".

“ A menudo, la empatía se subestima. En el momento de crear relaciones, debemos tener una conexión con nuestros interesados y tratarlos como personas: se trata de empezar a preguntarles cómo están, en lugar de qué están haciendo, creando una conversación más abierta. Este tipo de enfoque empático y mirarlo desde una perspectiva humana, es la habilidad real. Se descubre mucho más como director de proyectos con un enfoque empático. ”

GEETHA GOPAL

Jefa de Entrega de proyectos de infraestructura y transformación digital de Panasonic Asia-Pacífico

3 PwC. 2021. [Who Is the Modern Project Manager: Meet the Project Influencer](#). Informe de PwC.



Un problema de imagen

En nuestra investigación se destaca que la dirección de proyectos tiene un problema de imagen entre los líderes sénior, ya que los directores de proyectos se consideran solucionadores de problemas tácticos, en lugar de socios estratégicos. Esto sugiere una falta generalizada de comprensión del valor y el impacto de la dirección de proyectos a nivel del cuerpo directivo.

Las organizaciones deben identificar el conjunto específico y detallado de capacidades que otorgarán la mayor ventaja competitiva en concordancia con sus prioridades estratégicas. La prueba de que esto no se realiza es evidente en la cantidad de encuestados del cuerpo directivo que asocian a los directores de proyectos con que son “materializadores de visiones”, “esenciales” o “agentes de cambio” (consulte la Figura 2). También es revelador que, aunque una parte importante de los líderes sénior ve a los directores de proyectos como solucionadores de problemas y creadores de relaciones, los facilitadores más importantes de esas cualidades (creatividad y flexibilidad) tienen un puntaje bastante bajo.

La imagen de los directores de proyectos entre los líderes sénior de las organizaciones vanguardistas es más positiva, lo que demuestra que una fuerte alineación estratégica entre la PMO y el cuerpo directivo ayuda a reforzar el valor de las capacidades de la dirección de proyectos para lograr objetivos estratégicos más amplios. Pero aún se puede mejorar, incluso entre este grupo de alto desempeño.

Foco regional

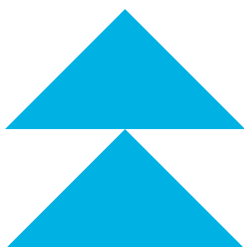
Las percepciones de la profesión son muy similares en todo el mundo. Sin embargo, la negatividad se concentra más en Norteamérica, lugar en el que los directores de proyectos tienen la imagen de verificar casillas y tomar notas, y en América Latina, donde la profesión está más asociada con burócratas y seguidores de reglas.

Figura 2: Atributos de los directores de proyectos percibidos entre los líderes sénior

Atributo*	El % de todos los líderes sénior (n = 1174)	El % de líderes sénior en organizaciones vanguardistas (n = 105)
Solucionadores de problemas	64	65
Creadores de relaciones	45	53
Agentes de cambio	37	60
Creativos	28	48
Esenciales	27	39
Materializadores de visiones	27	41
Flexibles	25	38

Fuente: PMI y PwC. 2021. Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.

* A los encuestados se les proporcionó una lista de 20 palabras y frases y se les solicitó que seleccionaran las que mejor describieran cómo ven a los directores de proyectos



La brecha de capacidades

Cuando les solicitamos a los encuestados que evaluaran a sus colegas respecto a los atributos que eran más importantes para un director de proyectos, se reveló una brecha de capacidades en las cinco áreas más fundamentales, particularmente en la resolución creativa de problemas.

La capacidad de los directores de talento para medir las capacidades de línea base y analizar las brechas es crucial para cuantificar la necesidad de inversión y diseñar estrategias eficaces de gestión del talento con el fin de eliminar esas brechas. Los marcos de referencia de evaluación de capacidades externas o internas y las evaluaciones de las necesidades de aprendizaje (adaptadas a las necesidades de cada organización) ayudarán a recopilar sistemáticamente información y conocimientos relevantes, y servirán como valiosos controles del estado del talento.

Figura 3: La brecha de capacidad: Las cinco principales capacidades de un director de proyectos

Capacidad	El % que la ubica entre las tres principales capacidades de un director de proyectos (n = 4069)	El % que cree que los directores de proyectos en su organización no tienen esta capacidad (n = 4069)	El % de vanguardistas que cree que los directores de proyectos en su organización no tienen esta capacidad (n = 250)
Creación de relaciones	34	16	4
Liderazgo colaborativo	32	19	4
Pensamiento estratégico	25	20	4
Resolución creativa de problemas	25	23	6
Conocimiento comercial	22	20	5

Fuente: PMI y PwC. 2021. Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.



Repensar el reclutamiento es una necesidad urgente

Es preocupante que las cinco principales capacidades que son más importantes para la ejecución de la estrategia y que están ausentes en una cantidad significativa de directores de proyectos, también son citadas por uno de cada tres encuestados como difíciles de reclutar. Una vez más, la resolución creativa de problemas se encuentra en lo más alto de la lista. Incluso entre las organizaciones vanguardistas, es muy difícil encontrar estas habilidades fundamentales, aunque en menor medida.

A pesar de estos desafíos, la mayoría de las organizaciones en todo el mundo todavía se basan en enfoques tradicionales para reclutar talentos. Aunque priorizan las habilidades poderosas y la agudeza para los negocios, siguen buscándolas en la misma y cada vez más pequeña reserva de talento. Solo el 38 % de las organizaciones está trabajando activamente para aumentar la diversidad de candidatos, y solo el 15 % ve al desarrollo de competencias en jóvenes de comunidades subrepresentadas como una prioridad. Entre las vanguardistas, esto aumenta a un 47 % y un 38 %, respectivamente.

Foco regional

Todas las regiones están experimentando un desafío de contratación en cierto grado, especialmente América Latina, Asia del Sur y Europa. China tiene menos probabilidades de experimentar problemas, pero una de cada cinco organizaciones aún encuentra difícil reclutar estas cinco habilidades fundamentales.

Figura 4: La brecha de reclutamiento

Capacidad	El % que la ubica entre las tres principales capacidades de un director de proyectos (n = 4069)	El % de directores de contratación que afirman que esta capacidad es difícil de encontrar (n = 1619)	El % de directores de contratación de las organizaciones vanguardistas que indican que esta capacidad es difícil de encontrar (n = 147)
Creación de relaciones	34	29	23
Liderazgo colaborativo	32	32	26
Pensamiento estratégico	25	32	18
Resolución creativa de problemas	25	36	28
Conocimiento comercial	22	30	18

Fuente: PMI y PwC. 2021. Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.

Desde el punto de vista geográfico, las organizaciones se centran principalmente en el lugar en el que se encuentra la persona para realizar el rol: cuatro de cada 10 reclutan en otras partes del país y solo uno de cada ocho lo hace fuera del país. Las vanguardistas se están esforzando más para reclutar directores de proyectos: casi la mitad recluta fuera del área local para el rol, y una cuarta parte recluta fuera del país. Solo el 38 % de las organizaciones (y el 45 % de las vanguardistas) están adoptando modelos flexibles de dotación de personal, como el uso de contratistas independientes, empleados a tiempo

parcial y empleados temporales. Y solo el 50 % de las organizaciones, en comparación con el 58 % de las vanguardistas, ofrecen trabajo flexible, como trabajo compartido, remoto o cronogramas alternativos. Esto significa que están excluyendo a muchos candidatos potenciales, incluidas mujeres, que han luchado durante la pandemia para combinar el trabajo con las responsabilidades como cuidadoras.

Iniciativas para aumentar la diversidad y mejorar las habilidades de los jóvenes: Algunos ejemplos

Localized es un ejemplo de una aplicación diseñada para ayudar a conectar estudiantes y nuevos graduados con expertos del sector, empleadores y otros centros de talentos en Oriente Medio. <https://www.localized.world>

JPM Chase está invirtiendo en educación profesional para crear vías para los trabajos bien pagados en todo Estados Unidos. Las oportunidades de empleo durante el verano para los jóvenes también ofrecen una experiencia laboral temprana.

The Coca-Cola Foundation tiene un programa denominado 5by20, que le ha brindado a más de 6 millones de mujeres en todo el mundo acceso a capacitaciones en habilidades comerciales, orientación y activos o servicios financieros.

Foco regional

En China y África subsahariana, donde los modelos flexibles de dotación de personal son más típicos, encontrar el talento adecuado es menos desafiante.

Existe, por supuesto, una compensación cuando se aprovecha la economía de los trabajos independientes, ya que esta ayudará a mitigar los desafíos de contratación, pero también tendrá un impacto en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, y en la dirección de proyectos como una capacidad central de la organización.

Solo el 18 % de las organizaciones y el 31 % de las vanguardistas están trabajando para cambiar activamente la imagen de la profesión. Dado el panorama competitivo de las contrataciones y la cada vez más pequeña reserva de talento, el hecho de no tomar medidas para comunicar mejor el valor de las capacidades de dirección de proyectos, tanto interna como externamente, es una estrategia de alto riesgo. Muchas organizaciones tampoco consideran candidatos que no tienen calificaciones relacionadas con proyectos. De hecho, son más las organizaciones que incrementan sus requisitos de calificaciones de las que los están reduciendo.

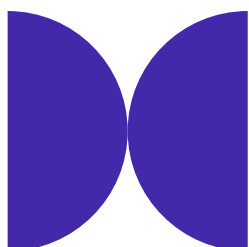
Los directores de talento también tendrán que considerar cómo la tecnología afectará las necesidades de contratación. Por ejemplo, si las habilidades de programación o estimación de costos aún serán necesarias en el futuro, o si tales tareas serán sustituidas por la automatización. Actualmente, solo un cuarto de las organizaciones (y la mitad de las vanguardistas) están utilizando tecnología para automatizar los procesos de menor valor. Un tercio más espera utilizar la automatización, junto con otras tecnologías, incluida la inteligencia artificial (IA) y la realidad virtual, con mayor frecuencia dentro de cinco años. Los directores de talento deben monitorear esta tendencia e incorporarla en sus estrategias y pronósticos.

Atraer a la comunidad de veteranos de EE. UU. a los roles de dirección de proyectos

“Para la comunidad de veteranos, la orientación es muy importante. Sabemos que tenemos habilidades muy bien alineadas desde una perspectiva de liderazgo para la dirección de proyectos, pero hay brechas en aspectos como herramientas, metodologías y gestión de presupuestos. A menudo, el desafío es que ni siquiera sabemos qué ocurre en el sector, para que podamos adaptar nuestra experiencia con el fin de encontrar un rol. Para la comunidad de veteranos, encontrar mentores o incluso fuentes adicionales de información, como videos de entrevistas, en los que alguien explica un día en la vida de un director de proyectos ágil, un director de proyectos de construcción, etc., realmente nos permitiría tomar mejores decisiones”.

MICHAEL QUINN

Director ejecutivo de HireMilitary & Tenova LLC que ayuda a los militares veteranos de EE. UU. a realizar la transición al empleo



Aumentar el aprendizaje y el desarrollo

Si las capacidades no están alineadas con la estrategia organizacional, el desarrollo de capacidades no captará la atención que merece. Es por eso que la barrera número uno para desarrollar las capacidades de los directores de proyectos, citada por el 37 % de los encuestados, es que el aprendizaje y desarrollo (A&D) no son suficientes para una prioridad estratégica. Este es el caso incluso para el 28 % de las vanguardistas. Ser visto como un socio estratégico para el cuerpo directivo es ciertamente importante, pero no es un sustituto de la asignación sistemática de capacidades a los objetivos estratégicos y la creación de un caso de negocio cuantificable para la inversión. Sin embargo, esta desconexión es evidente para los directores de proyectos, con más de un cuarto que afirman que la capacitación no está alineada con la estrategia organizacional.

Esta es un área en la que las organizaciones vanguardistas también deben trabajar: un cuarto de este grupo de alto desempeño también informó una falta de alineación entre su estrategia organizacional y sus actividades de A&D.

Por lo tanto, tal vez no sea de sorprender que la mayor parte de la inversión, según el 40 % de los encuestados, vaya a capacitaciones en herramientas, procesos y metodologías, en lugar de habilidades poderosas y habilidades de agudeza para los negocios. Y en particular, solo el 32 % de las organizaciones (el 41 % de las vanguardistas) priorizan el desarrollo de habilidades de colaboración y gestión para el trabajo remoto. Sin embargo, el 89 % de los encuestados ha tenido que trabajar de forma remota en algún momento desde que comenzó la pandemia. Y hasta un tercio afirma que desarrollar habilidades poderosas y habilidades de agudeza para los negocios es una de las cosas más difíciles de hacer de forma remota.

La falta de priorización estratégica también es evidente en la manera en que se realiza la capacitación y el desarrollo, ya que las organizaciones no adoptan en gran medida una diversidad de preferencias y oportunidades de aprendizaje (consulte la Figura 5). Por ejemplo, solo el 29 % de las organizaciones ofrecen herramientas de microaprendizaje a pedido o fomentan el aprendizaje social e informal. Y solo

Figura 5: Iniciativas utilizadas para apoyar el aprendizaje y el desarrollo

Iniciativas utilizadas para apoyar el aprendizaje y el desarrollo	El % de organizaciones que utilizan este método (n = 4069)	El % de vanguardistas que utilizan este método (n = 250)
Fomento de una cultura de aprendizaje continuo	51	72
Oferta de orientación, observación y capacitación internas	44	63
Uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje ágil, innovador y continuo	38	61
Oferta de capacitaciones basadas en el equipo	37	59
Asociación con proveedores de capacitación externos	34	52
Oferta de oportunidades de microaprendizaje a pedido	29	45
Impulso al aprendizaje social e informal	29	47
Adaptación de las capacitaciones a las diversas necesidades de los empleados	23	46

Fuente: PMI y PwC. 2021. Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.

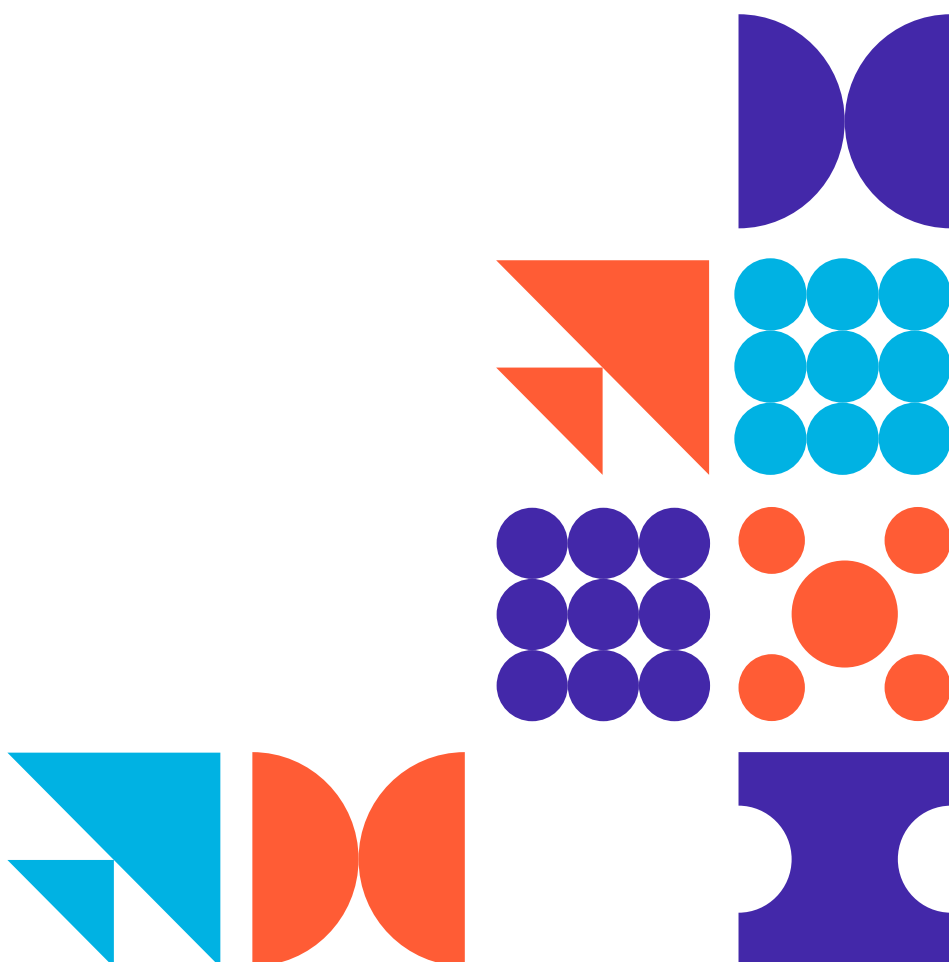
un 38 % utiliza la tecnología para facilitar el aprendizaje ágil, innovador y continuo. Sin embargo, las tecnologías digitales, como la realidad virtual, son particularmente adecuadas para las habilidades más difíciles de enseñar y pueden crear experiencias de aprendizaje poderosas. El enfoque del desarrollo también está perfectamente centrado en las personas, con una capacitación basada en el equipo que casi dos tercios de las organizaciones pasan por alto; sin embargo, los equipos son el eje central de los proyectos y son fundamentales para el éxito organizacional.

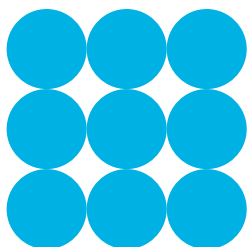
No es de extrañar que los encuestados tengan una gran cantidad de quejas, la principal es que las capacitaciones no son lo suficientemente atractivas (el 30 %), no son de calidad lo suficientemente alta (el 29 %), utilizan una variedad insuficiente de métodos de aprendizaje (el 27 %) y toman demasiado tiempo (el 21 %).

Fundamentalmente, solo el 22 % de las organizaciones monitorea el uso y el progreso de las capacitaciones. Esto podría indicar que el 78 % no sabe si los programas de

A&D realmente están mejorando las capacidades, y los ejecutivos no tienen idea de qué retorno están obteniendo por invertir en estos programas, lo que, a su vez, alimenta la falta de priorización estratégica. Tampoco crea incentivos para revisar y desarrollar enfoques para las capacitaciones, por lo que solo el 23 % de las organizaciones lo hacen regularmente. En comparación, el 45 % de las vanguardistas monitorea sus programas de capacitación, y el 51 % los revisa regularmente.

Las organizaciones también necesitan ser creativas para aprovechar el poder del personal que no tiene capacitación formal en dirección de proyectos, muchos de los cuales ya son responsables de llevar a buen término proyectos de menor riesgo. Solo el 13 % de los encuestados afirma que capacitar a estos “directores de proyectos contingentes” tiene una alta prioridad en toda la organización, en comparación con el 43 % de las vanguardistas.





Una llamada a la acción

El mensaje es claro: el talento, los proyectos y los objetivos estratégicos están en riesgo, a menos que las organizaciones inviertan ahora en desarrollar capacidades ganadoras para obtener una ventaja competitiva.

- **Convertirla en lo principal:** Hacer a que la gestión del talento sea una prioridad del cuerpo directivo, con una clara alineación de las capacidades y las prioridades estratégicas.
- **Seguir las estadísticas:** Utilizar un enfoque sistemático basado en datos para evaluar las capacidades clave, identificar brechas y medir el progreso.
- **Reinventar el reclutamiento:** Ser más inteligente para atraer talento y conectar las brechas de capacidades.
- **Mejorar el A&D:** Invertir en fomentar capacidades críticas mediante diversos métodos de aprendizaje.
- **Monitorear, evaluar y monitorear nuevamente:** Revisar y desarrollar estrategias de talento en línea con los comentarios, el progreso y las prioridades cambiantes del negocio.

Lectura adicional:

Informes de la [PMI's Talent Management Thought Leadership Series](#) sobre la creación de talento de dirección de proyectos. Proporciona muchas sugerencias grandiosas (“cómo”) que abordan las oportunidades y los desafíos (“qué” y “por qué”) identificados en este informe.

Agradecimientos

PwC y PMI desean agradecer a todos los que participaron en la encuesta y en las entrevistas cualitativas a las que se hace referencia en este informe.



Acerca de PwC

En PwC nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de empresas en 155 países con más de 284 000 personas que están comprometidas con ofrecer calidad en servicios tributarios, de garantía y de asesoramiento. Para obtener más información, visítenos en www.pwc.com. PwC se refiere a la red de PwC o a una o más de sus empresas miembros, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Consulte www.pwc.com/structure para obtener más detalles.

Este informe es una colaboración entre PMI y PwC Research. PwC Research es un sólido equipo de 100 profesionales de la investigación con sede en PwC Reino Unido, que proporciona evidencia y perspectivas para impulsar cambios estratégicos, apoyar la toma de decisiones, mitigar riesgos y mejorar el desempeño. www.pwc.co.uk/pwcresearch.



Acerca de Project Management Institute (PMI)

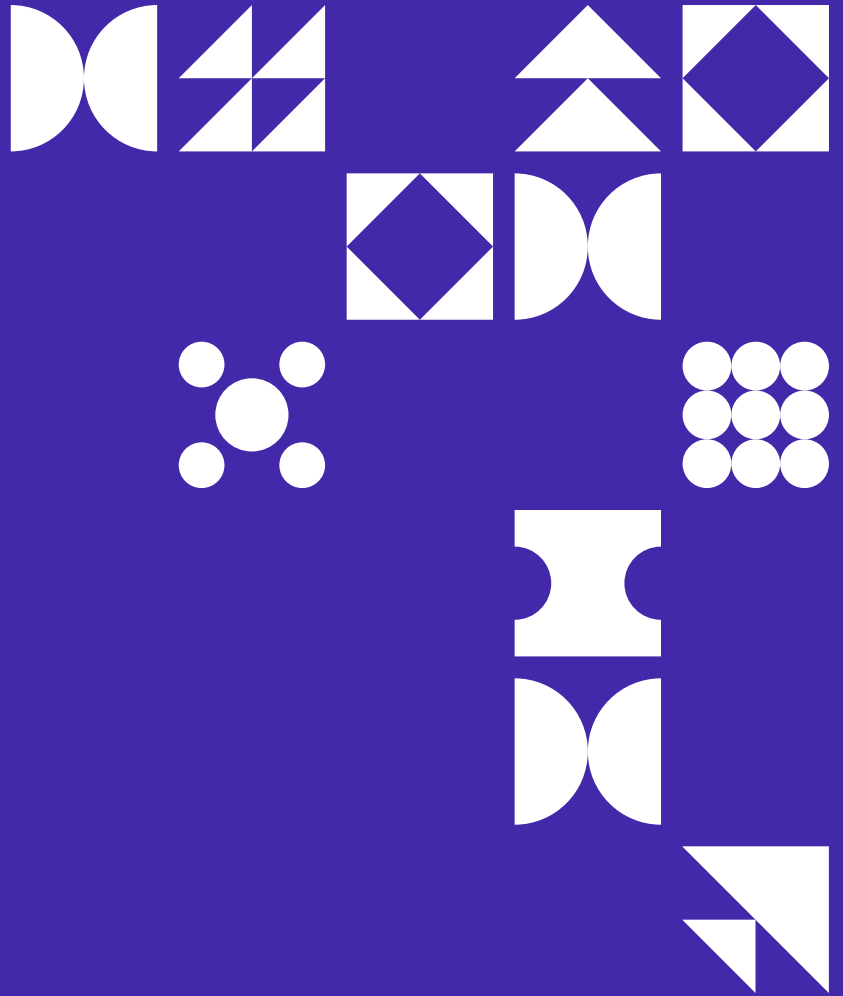
PMI es la asociación profesional líder a nivel mundial para una creciente comunidad de millones de profesionales de proyectos y agentes de cambio en todo el mundo.

Como la autoridad líder del mundo en dirección de proyectos, PMI empodera a las personas para que concreten ideas. A través de la defensa global, las redes, la colaboración, la investigación y la educación, PMI prepara a las organizaciones y a las personas para que trabajen de manera más inteligente con el fin de poder impulsar el éxito en un mundo de cambios.

Sobre la base de un legado orgulloso que data de 1969, PMI es una organización con fines específicos que trabaja en casi todos los países del mundo para desarrollar carreras profesionales, fortalecer el éxito organizacional y entregarles nuevas habilidades y formas de trabajar a los agentes de cambio con el fin de maximizar su impacto. Las ofertas de PMI incluyen estándares, certificaciones, cursos en línea, liderazgo de pensamiento, herramientas, publicaciones digitales y comunidades con reconocimiento a nivel mundial.

Visítenos en PMI.org, ProjectManagement.com, [Facebook](#), [Twitter](#) y [LinkedIn](#).





PMI.org



Project Management Institute | Sede global | 14 Campus Blvd Newtown Square, PA 19073-3299 EE. UU. | Tel.: +1 610 356 4600

©2021 Project Management Institute. Todos los derechos reservados. "PMI", el logotipo de PMI y el eslogan "Powering the Project Economy" son marcas de Project Management Institute, Inc. Para obtener una lista completa de las marcas comerciales de PMI, comuníquese con el departamento Legal de PMI. "PwC" y el logotipo de PwC son marcas de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). 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. Todos los derechos no otorgados expresamente en este documento están reservados. CNT-21-027-TL (11/2021)