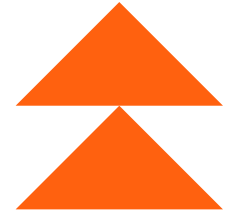




Project
Management
Institute.

Megatendencias 2022



De nuestro Jefe de Operaciones: Un nuevo camino hacia el futuro

Cualquier análisis de las fuerzas globales que afectan significativamente a la sociedad en la actualidad no puede pasar por alto el impacto duradero de la pandemia del COVID-19. A más de dos años desde su brote en diciembre del 2019, la pandemia sigue afectando muchos aspectos de nuestras vidas y la sabiduría convencional sobre cómo funciona el mundo. Pero, aunque seguimos enfrentando este desafío tanto en nuestras vidas profesionales como personales, el mundo está aprendiendo el valor de ser más ágil; además, sigue reinventando un nuevo camino hacia el futuro. Aprendimos a apreciar cómo las comunidades deben unirse más allá de las fronteras para enfrentar nuestros desafíos más urgentes.

Pero a pesar de que la sociedad y las industrias encuentran nuevas soluciones, no significa que no haya complejidades que superar. Por el contrario, son más comunes que nunca. El progreso depende de los agentes de cambio, las personas que ven oportunidades y soluciones en medio de la crisis.

Los profesionales de proyectos, por supuesto, son agentes de cambio natos. Las organizaciones han recurrido desde hace mucho tiempo a directores de proyectos y profesionales con habilidades de dirección de proyectos para ayudarlos a convertir ideas en realidad. Lo que realmente diferencia a esta comunidad es su enfoque en la implementación, lo que implica averiguar cómo hacer algo concreto a partir de un objetivo audaz. Este conjunto de habilidades será más indispensable que nunca en los años venideros, puesto que el mundo se enfrenta a algunos de los desafíos descritos en el informe Megatendencias de este año.

Los agentes de cambio de hoy no pueden funcionar aislados de los desafíos del mundo. Para ser los líderes más efectivos posibles, es imperativo desarrollar una comprensión de hacia dónde se dirige el mundo, qué significa para las organizaciones y dónde podemos hacer una contribución. Para satisfacer la necesidad de este amplio contexto global, PMI ofrece su informe anual Megatendencias, que evalúa tendencias a largo plazo, investigación y datos de la industria

de todo el mundo, y presenta perspectivas de primera mano de los profesionales de dirección de proyectos que lideran el cambio ahora.

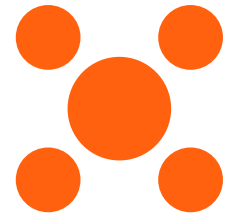
Vemos que surgieron seis megatendencias para el 2022, todas con el potencial de un impacto continuo tanto en la industria como en la sociedad, desde la disrupción digital hasta los movimientos por la igualdad que están reformando cada rincón del mundo.

Sin embargo, comprender las tendencias que afectan a nuestro mundo es solo el primer paso para superarlas o adoptarlas. Nuestra comunidad tiene un mayor impacto cuando tomamos grandes ideas y trabajamos en la agotadora tarea de implementarlas. Por lo tanto, no es suficiente que comprendamos las implicaciones de los grandes desafíos, como la crisis climática o la creciente desigualdad económica, sino que también depende de esta comunidad ayudar a reimaginar e impulsar soluciones.

Mi esperanza es que el informe de este año eduque e inspire a los agentes de cambio y organizaciones de todo el mundo para que tengan un impacto, y esperamos poder ayudarlos a medida que siguen forjando caminos hacia adelante.

Mike DePrisco
Jefe de Operaciones, PMI





Introducción Megatendencias 2022

En el 2021, aprendimos que es posible que no haya una nueva normalidad, solo un ritmo perpetuo y acelerado de cambio. A medida que PMI monitorea activamente la dinámica tecnológica, los cambios demográficos y las complejidades de la globalización que están reformando nuestro mundo, seis megatendencias se destacan en función de su impacto y las implicaciones para los proyectos en todo el mundo:

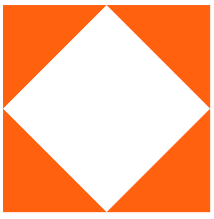
1. **Disrupción digital**
2. **Crisis climática**
3. **Cambios demográficos**
4. **Cambios económicos**
5. **Escasez de mano de obra**
6. **Movimientos civiles, cívicos y de igualdad**

Con el COVID-19 y la amenaza de pandemias futuras, se nos exigirá cada vez más que nos enfrentemos a los desafíos de las fallas y desigualdades prolongadas que se han expuesto, como la distribución desigual de la vacuna y el caos de la cadena de suministro. Incluso a medida que nos esforzamos por equilibrar nuestras interacciones con los muchos mundos en los que nos movemos (virtuales y físicos, personales y públicos), debemos innovar para hacer una realidad nueva y mejor.

Aunque adoptamos los beneficios y reconocemos los riesgos de la era digital integral, también reconocemos que las personas siguen siendo fundamentales como los verdaderos impulsores de la innovación. Y a medida que las amenazas demográficas y económicas colisionan, la tecnología puede ayudar a aliviar la escasez de trabajadores y a hacer arrancar las iniciativas de sostenibilidad, pero no puede reemplazar a las personas ni a la acción y colaboración individual. Para desempeñarse de la mejor manera y permanecer y crecer en sus trabajos, las personas quieren ser valoradas, sentirse nutridas, entendidas y tratadas de manera equitativa.

Para superar estos desafíos, los profesionales de dirección de proyectos necesitan más que habilidades técnicas. Deben adoptar una mentalidad estratégica para alinear los proyectos con los objetivos de su organización y comprender cómo sus resultados afectarán y se verán afectados por el progreso diario de los eventos mundiales. También tienen que potenciar sus habilidades de liderazgo y poder, como la comunicación, la empatía y el fomento de una mentalidad innovadora, además de ayudar a otros a hacer lo mismo.

Desde la publicación del informe Megatendencias del año pasado, PMI ha consultado la información más reciente de los líderes de industria y ha llevado a cabo investigaciones cuantitativas y cualitativas primarias y secundarias para ayudarte a navegar por las corrientes globales cambiantes del 2022. Además, hemos llamado a expertos y líderes de opinión de todo el mundo para que compartan sus reflexiones y que puedan guiarnos e inspirarnos. Estos profesionales de dirección de proyectos y otros agentes de cambio personifican las cualidades necesarias para apoyar un cambio real y positivo y ayudar a resolver los mayores desafíos del mundo.



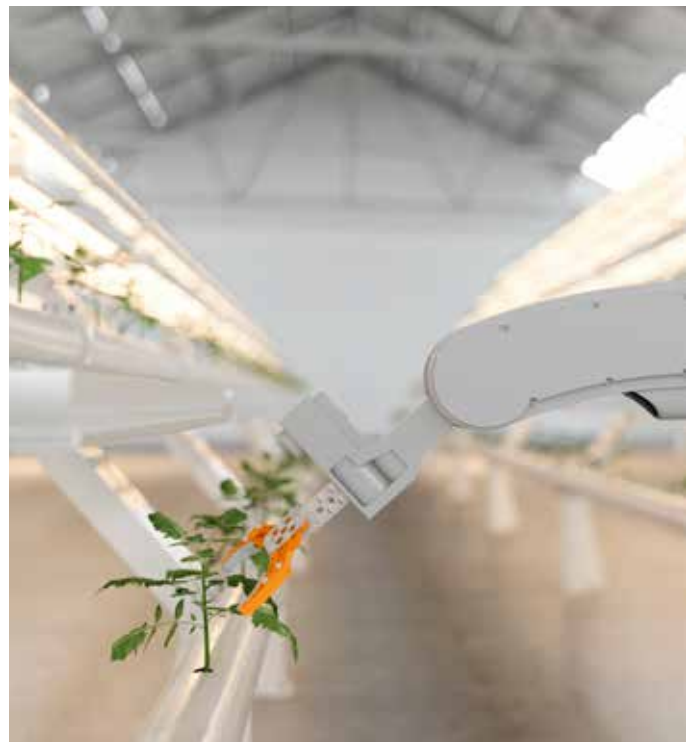
Disrupción digital

No hay casi ningún área de esfuerzo que esté libre del impulso constante del cambio tecnológico. Incluso antes de que nos acostumbremos a la herramienta de colaboración o a la aplicación de hogar inteligente más recientes, llega una tecnología nueva con funciones actualizadas. Si bien estas soluciones pueden ahorrar tiempo, mejorar la productividad y apoyar la innovación, también pueden presentar riesgos, como filtraciones de datos y pérdida de privacidad.

La transformación digital estaba en marcha antes de la llegada de la pandemia del COVID-19, con muchas organizaciones redefiniendo sus modelos de negocios principales para obtener una ventaja competitiva en un mercado de productos e ideas que está en cambio constante. Se implementaron tecnologías como la computación en la nube, la Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial (IA) para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la eficiencia de los empleados y mejorar los resultados de los proyectos. No hay contradicción en decir que la transformación ahora se ha convertido en la práctica habitual.

En el informe detallado de *Pulse of the Profession*® dPMI, **Next Practices: Maximizing the Benefits of Disruptive Technologies on Projects** (Próximas prácticas: Maximización de los beneficios de las tecnologías disruptivas en los proyectos), se determinó que una gran mayoría de los innovadores, que se definen como organizaciones de alto rendimiento que tienen una estrategia de transformación digital madura, indican que la adopción de tecnologías disruptivas ha respaldado una mejora significativa en el cumplimiento o la superación de los objetivos comerciales.

La pandemia aceleró en gran medida una expansión de las tecnologías digitales, especialmente de herramientas para permitir la colaboración en línea y el trabajo remoto. La tendencia hacia el trabajo remoto había estado ganando velocidad, facilitada por la digitalización y la conectividad mejorada. Sin embargo, todas las barreras o dudas sobre la adopción de un modelo remoto quedaron de lado, ya que la capacidad de trabajar desde casa se hizo necesaria para llevar a cabo las operaciones normales. Es probable que este cambio sea parte del futuro previsible.



Las empresas también se apresuraron a lanzar nuevas ofertas digitales al mercado. Según **McKinsey**, la tasa en la que las empresas introdujeron productos y servicios que son de naturaleza digital avanzó seis años en Norteamérica, siete años en Europa, más de 10 años en Asia-Pacífico y siete años en todo el mundo. Los resultados varían entre los sectores; los aumentos más significativos ocurrieron en el área de atención médica y farmacéutica, servicios financieros y servicios profesionales.

Adquisición y mejora de habilidades de la fuerza laboral digital

1. Mentalidad innovadora
2. Conocimiento sobre cumplimiento legal y regulatorio
3. Conocimiento de seguridad y privacidad



4. Habilidades de ciencia de datos
5. Capacidad para tomar decisiones basadas en datos
6. Habilidades de liderazgo colaborativo

Conviértete en un profesional digital competente con la **Serie de Inteligencia Digital de PMI**

Las organizaciones seguirán invirtiendo en IA para aumentar las habilidades como la toma de decisiones, la gestión de riesgos, el análisis de datos y la gestión de conocimientos. Pero es objeto de mucho debate y especulación si y cuándo la IA demuestra ser capaz de reemplazar la inteligencia similar a la humana.

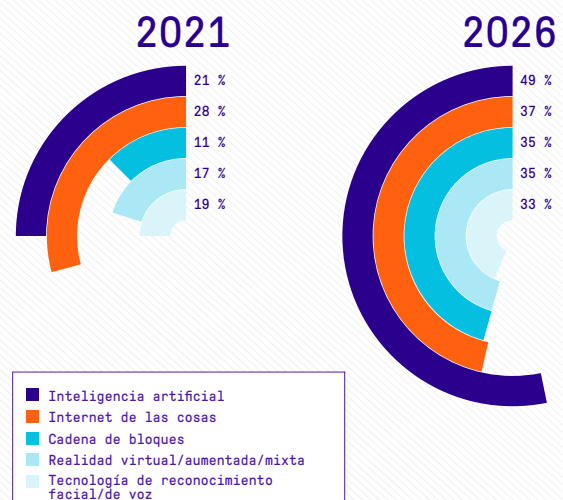
El tema de la ética de los datos se analiza con más detalle en este informe, junto con la seguridad cibernética y sus consecuencias en el lugar de trabajo moderno. Se deben abordar ambas áreas con mayor conciencia y diligencia si vamos a hacer la transición a un futuro confiable basado en el progreso digital.

En noviembre del 2021, Eric Schmidt, ex director ejecutivo de Google, junto al exsecretario del estado de EE. UU., Henry Kissinger, y el científico informático de MIT, Daniel Huttenlocher, sugirieron que nuestro curso futuro no debería consistir en rendirnos ante la IA ni resistir su avance, **y nos instaban en su lugar** a centrarnos en "dar forma a la IA con valores humanos, incluida la dignidad y la agencia moral de los seres humanos".

Estas preocupaciones requerirán un enfoque más agudo a medida que avanzamos hacia el futuro digital. Con el fin de apoyar la aplicación significativa de la IA, las organizaciones tendrán que invertir en adquirir o capacitar a especialistas en TI y datos, crear una estrategia para la gestión de datos y mantener la transparencia.

La recopilación de datos es la materia prima que alimenta la expansión de tecnologías disruptivas y la transformación digital continua. Proteger la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos debe ser una parte esencial de cualquier respuesta a estas iniciativas empresariales enfocadas en el futuro.

La adopción de tecnologías digitales avanzadas aumentará el 2026





Innovación para la disrupción: Entrevista con Ade McCormack

Ade McCormack ayuda a las organizaciones de todo el mundo a transformarse en la era digital.


Hablamos con Ade McCormack, asesor de preparación para la disrupción, sobre una variedad de problemas digitales. Aquí, él comparte sus opiniones sobre el panorama de disrupción digital.

"Creo que donde vamos a ver un gran impulso en el próximo año es en la realidad aumentada (RA) y realidad virtual (RV)", dice McCormack. Incluso las industrias tradicionales que actualmente están vinculadas a una ubicación física, como la plomería, podrían verse alteradas por la RA. "Ahora, repentinamente, el consumidor puede mirar debajo del fregadero con un mapa en RA e instrucciones. Podría haber una megaempresa de plomería en, digamos, Argentina, que maneja las necesidades de plomería de todos. Tenemos una disrupción completa de la necesidad de plomeros físicos".

Pero la tecnología no es suficiente si el modelo de negocio ya no es adecuado para el propósito. Los líderes no pueden esperar simplemente "espolvorear las últimas tecnologías sobre el antiguo modelo de negocio. Eso no va a ser suficiente", señala McCormack. "Necesitamos ir más allá del modelo de fábrica de la era industrial impulsado por procesos para prosperar en esta era cada vez más disruptiva. Si disfrutas de tu dominio hoy, este es, en el mejor de los casos, transitorio. Es mejor que pienses en tu próxima innovación".

En este momento, McCormack siente que no hay suficiente enfoque en el futuro. "Los empleadores se centran más en recrear el 2019. Creo que están volviendo a formas pre-pandémicas de trabajar como una especie de lugar seguro. Están aferrándose a la certeza como pueden. Pero eso no va a funcionar. La disrupción posterior a la pandemia está recién comenzando".




En este momento, hay mucha atención en torno al trabajo híbrido y a garantizar que contemos con tecnologías que permitan a las personas trabajar de forma segura desde casa, lo que en sí mismo no es necesariamente una innovación tecnológica. 

Ade McCormack

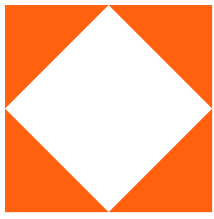
Asesor de preparación para la disrupción



Entrenar a las personas para nuevas tecnologías requiere mucho tiempo, es costoso e incierto. Debemos implementar un proceso estratégico y asegurarnos de que los proyectos estén alineados con las tecnologías que tienen la mejor probabilidad de éxito. 

MARCOS LOPEZ REGO

Ph.D. PMP



Crisis climática

Los líderes mundiales que asistieron a la Conferencia de Cambio Climático de las Naciones Unidas (COP26) del 2021 reclamaron la necesidad de una acción urgente. Sin embargo, el progreso en cuanto a cómo abordar el cambio climático ha sido impreciso. En el futuro, las prácticas de sostenibilidad tendrán que ser incorporadas en cada proyecto y proceso si el mundo aspira a detener los efectos más dañinos del calentamiento global.

La pandemia ha aumentado la conciencia del impacto que tienen los seres humanos en el medioambiente y el efecto que tiene la degradación ambiental en el bienestar humano y en la economía mundial. EE. UU. y la UE se han comprometido con la neutralidad del carbono para el año 2050, China se comprometió a hacer lo mismo para el año 2060 y la India para el año 2070. La mayoría de las energías renovables son ahora **más baratas** que los combustibles fósiles, gracias a las inversiones realizadas durante la última década. Y se han iniciado proyectos para eliminar el dióxido de carbono de la atmósfera; el **megaproyecto AFR100** en África, por ejemplo, tiene como objetivo reforestar casi 100 millones de hectáreas en 10 países para el año 2030.

Incluso con tales acciones, la situación está empeorando.

Después de un período de pausa en cuanto a emisiones debido al "Gran Confinamiento", **"no hay señal** de que nos estamos volviendo más verdes", según la Organización Meteorológica Mundial, que encontró concentraciones crecientes de gases de efecto invernadero importantes en el 2020 y la primera mitad del 2021.

Para ayudar a cambiar la dirección, las empresas deben asumir más responsabilidad. Una quinta parte de las empresas más grandes del mundo ha establecido objetivos cero neto. Muchas más necesitan hacer lo mismo y deberán unir fuerzas con gobiernos, el sector académico y otras organizaciones. Una mayor inversión en proyectos de sostenibilidad es imperativa, especialmente en las industrias que producen la mayor cantidad de emisiones, como la producción de energía y

el transporte. Miles de millones de toneladas métricas de dióxido de carbono aún deben eliminarse de la atmósfera cada año a través de la reforestación y otros medios, un proceso que apenas se inicia.

Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero: De la COP21 a la COP26

El Acuerdo de París, adoptado en la COP21, es un tratado internacional para limitar el calentamiento global, preferentemente a 1,5 °C (34,7 °F).

París 2015 (COP21)

Objetivo: Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero a

52,4 GT* *

Glasgow 2021 (COP26)

Objetivo: Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero a

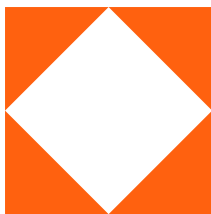
41,9 GT

FUTURO 2030

Objetivo: Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero a

26,6 GT

* gigatoneladas



Estos esfuerzos son complejos y difíciles de implementar. **La investigación de PMI** demuestra que casi el 40 % de las organizaciones reportó importantes obstáculos para mejorar el impacto social, y solo el 33 % de los proyectos ofrecen mejoras para el medioambiente. Esto se debe principalmente a la falta de recursos financieros y compromiso organizacional. Es probable que tal compromiso solo ocurra si todos los ejecutivos de alto nivel se comprometen y reconocen explícitamente que mejorar la resiliencia planetaria mejora la resiliencia de la industria. Fomentar esta mentalidad y conectar proyectos con propósito puede aumentar la retención y mejorar la productividad, allanando el camino para una acción real.

La función del director de sostenibilidad (CSO), que ha visto un aumento drástico en la última década, puede ayudar a lograrlo. Sin embargo, **Nishita Baliarsingh**, cofundadora y directora ejecutiva de Nexus Power en India, advierte que esto no es una panacea; los esfuerzos deben realizarse a nivel individual y tomará tiempo cambiar las mentalidades de las personas. La incorporación de prácticas de sostenibilidad en cada función, proceso y decisión en toda la cadena de valor requerirá la colaboración entre empresas.

Los directores de proyecto deberán integrar los objetivos de emisiones en los indicadores clave de rendimiento, incorporar la gestión de emisiones en las formas de trabajo y participar con todos los interesados en las prácticas de sostenibilidad. Además

de los recursos financieros y el compromiso organizacional, obtener las habilidades correctas es un activo esencial para permitir el cambio.

Fundamentalmente, las organizaciones también deben ser capaces de evaluar su huella energética, costos e impacto; de lo contrario, no habrá transparencia ni se asumirá responsabilidad y no habrá medios para hacer un seguimiento del progreso. Pero saber qué medir y cómo medirlo aún no se ha estandarizado. Hay muchos proveedores de calificaciones y certificaciones, varios marcos para rendición de cuentas no financieras y debates sobre qué métricas utilizar. Los esfuerzos de digitalización también tendrán que aumentar para comprender verdaderamente el nivel de uso de recursos y despilfarrar dentro de cada proceso comercial a través de datos y análisis.

Sin embargo, usar lo que está disponible es una mejor alternativa que no hacer nada y los profesionales de dirección de proyectos deberán trabajar estrechamente con los equipos de sostenibilidad para identificar las prácticas recomendadas y crear un camino que seguir. Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas** (ODS ONU), respaldados por PMI, proporcionan un plan. El objetivo 12, por ejemplo, insta a un consumo más sostenible y a patrones de producción mediante el reciclaje de residuos electrónicos y plásticos de un solo uso, acciones que se pueden tomar tanto en el nivel individual como en el corporativo.





Elaboración de productos sostenibles: Entrevista con Nishita Baliarsingh

Nishita Baliarsingh es directora ejecutiva y cofundadora, junto con su hermana Nikita, de Nexus Power, una startup con sede en India. Integrante de los Future 50 de PMI, ella trabaja en producir una batería de automóvil eléctrico biodegradable a partir de desperdicios agrícolas.

Los vehículos eléctricos (EV) están viendo un gran interés, pero los tiempos de carga, la seguridad de la batería y los impactos ambientales de las baterías de iones de litio generan preocupaciones. Nishita Baliarsingh y su hermana gemela, Nikita, tuvieron una idea audaz: crear una batería biodegradable de alto rendimiento de desechos de cultivos que evita las emisiones de la quema de residuos de cultivos, a la vez que proporciona a los agricultores ingresos adicionales.

"El concepto de sostenibilidad no se entiende claramente", explica Baliarsingh. "Muchos consideran que es 'salvar al planeta', pero en realidad es una óptima utilización de los recursos. Hay que ver toda la cadena, desde la materia prima a través de la producción hasta el canal de ventas cuando se intenta crear un producto que sea sostenible".


El progreso hacia la sostenibilidad comenzó a nivel individual con pequeños gestos, como llevar bolsas reutilizables y frascos rellenables para reducir los residuos de empaque. Baliarsingh dice, "hemos visto

muchos cambios en los últimos 10 años y esperamos ver muchos más en los próximos 10". Cita movimientos recientes de [Tata Group](#), una de las empresas más conocidas de la India, como evidencia de que las grandes empresas están alejándose de un modelo puramente optimizado para las ganancias. "Han mejorado significativamente su huella de carbono y se desplazan hacia un espacio neutral en carbono. En los próximos 10 años, podrían incluso ser carbono negativos. Así que en realidad la efectividad es visible", enfatiza.

"La tecnología será uno de los principales puntos de inflexión en términos de sostenibilidad. La pandemia ha abierto las puertas a muchas cosas que antes ni siquiera pensamos que podrían haberse hecho virtualmente, como las videoconferencias".

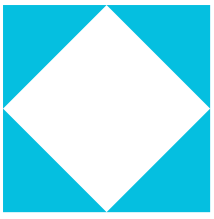
Baliarsingh dice que la necesidad de que los directores de proyectos impulsen los esfuerzos de sostenibilidad es alta. "Los directores de proyectos serán necesarios en todas partes. Todo lo que hacemos hoy se denomina proyecto, ya sea un proyecto de un día, de 10 días o de seis meses, y se necesitarán directores de proyectos para asegurarse de que todo el proceso se haya optimizado. El beneficio que los directores de proyectos aportan a los esfuerzos de sostenibilidad es crear la forma óptima de hacer el trabajo".



El beneficio que los directores de proyectos aportan a los esfuerzos de sostenibilidad es la creación de la forma óptima de hacer el trabajo. 

NISHITA BALIARSINGH

Cofundadora y CEO, Nexus Power, India



Cambios demográficos

El informe Talent Gap (Brecha de Talentos) del 2021 de PMI, un pronóstico de tendencias de empleo para la próxima década, predice que la economía global necesitará 25 millones de nuevos profesionales de dirección de proyectos para el 2030. Con la disminución de las tasas de fertilidad y un porcentaje cada vez mayor de trabajadores que envejecen en la fuerza laboral, las organizaciones deberán encontrar nuevas formas de aliviar la escasez de trabajadores y cerrar la brecha de talentos.

Las empresas han reconocido de manera rápida las oportunidades que existen para satisfacer las necesidades de las poblaciones que están envejeciendo, especialmente a través de la tecnología. **IBM**, por ejemplo, ha desarrollado entornos de hogares inteligentes que aprovechan la IoT y la informática cognitiva para monitorear la salud y las actividades diarias. **MyndVR** ofrece soluciones envolventes para combatir el aislamiento social entre los adultos mayores, y **SWARCO**, un grupo de tecnología de tránsito con sede en **Austria**, ofrece una aplicación inteligente de semáforos que se adapta a los cambiantes patrones de movilidad.

Muchas economías desarrolladas están experimentando un aumento en la **edad efectiva de jubilación**, lo que tiene consecuencias para el rediseño de espacios de trabajo que se adapten a los empleados mayores, el reclutamiento, el bienestar físico y mental y la gestión del desempeño.

Sin embargo, trabajar más años no compensará la disminución general en la población en edad laboral. La necesidad de directores de proyectos especializados y otros agentes de cambio solo aumentará a medida que las industrias se centren más en proyectos. Esta brecha de talento se ve exacerbada por las restricciones de viajes relacionadas con el COVID y la **Gran Renuncia**, la ola de renuncias que comenzó durante la pandemia.

A medida que las personas reconsideran el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y a pesar de que quedan algunas generaciones mayores en la fuerza laboral, las organizaciones buscarán atraer a empleados más jóvenes. Los directores de proyecto tendrán que desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias y trabajar

estrechamente con los gerentes de recursos humanos para implementar políticas equitativas e inclusivas a fin de apoyar al personal con diferentes edades.

La investigación de brechas de talento del PMI del 2021 apunta a cinco acciones que ayudarían a evitar una crisis de talento:

- 1. Aproveche la tecnología.** La automatización y la IA pueden reducir la carga para gerentes de proyectos.
- 2. Sea creativo en la búsqueda y retención de talento.** Solo el 38 % de las organizaciones tienen como una de sus prioridades atraer talentos más jóvenes.
- 3. Busque talento en el extranjero.** Las regiones como África, el Sudeste Asiático y América Latina ofrecen grupos de talentos jóvenes, que también fomentan la diversidad, la equidad y la inclusión (DE&I) saludables.
- 4. Aproveche la potencia de todos los generadores de cambio.** Las plataformas sin códigos o con códigos bajos pueden aprovechar los talentos de los empleados existentes de una manera más eficiente y rentable.
- 5. Conserve el conocimiento de los trabajadores que se van.** Menos de la mitad de las organizaciones tienen un proceso formal de transferencia de conocimientos.



Desarrollo de la fuerza laboral de última generación: Entrevista con Takeshi Hayama, PhD, PMP

Takeshi Hayama es un estratega de tecnología en NTT DATA Corp. y vicepresidente de la División de Japón de PMI.

Japón es el hogar de la población de edad más avanzada del mundo, y aunque está muy preparado para enfrentar los desafíos que esto conlleva, aún quedan muchos problemas. Hablamos con Takeshi Hayama, estratega de tecnología de NTT DATA Corp. en Tokio, para obtener sus opiniones sobre este importante tema.

Aunque muchas personas mayores están trabajando después de la edad de jubilación, las industrias que requieren un alto grado de especialización están enfrentando una crisis de talento mientras buscan a la próxima generación de trabajadores. Hayama explica que la IA y los robots se utilizan para aliviar la escasez de trabajadores calificados. "Especialmente en el área de mantenimiento de la infraestructura pública, las tecnologías como la IoT, la IA y los drones se utilizan para la detección temprana de defectos y la reducción de los costos de reparación".

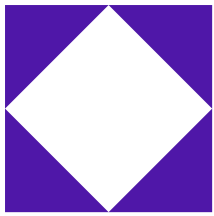
Hayama dice que la globalización y el desarrollo de TI han polarizado el mercado laboral japonés en trabajos que requieren altas habilidades y creatividad y aquellos con bajos salarios. "Los jóvenes ya no pueden depender del sistema de empleo tradicional de Japón o de los programas de capacitación proporcionados por las empresas. Como resultado, deben mejorar sus capacidades de manera independiente. Las asociaciones profesionales, como PMI y las organizaciones industriales, participan en el apoyo de su desarrollo".

Para apoyar el desarrollo de los jóvenes directores de proyectos, Hayama cree que se necesita una educación que mejore las habilidades prácticas. "En Japón", comenta, "la dirección de proyectos a menudo es un componente de un trabajo en lugar de una profesión, por lo que se supone que el director de proyectos tiene conocimientos avanzados del dominio del negocio y suficientes habilidades blandas. La tecnología educacional es fundamental, tanto para los jóvenes como para la sociedad, para el aprendizaje eficiente y autónomo que permita la adaptación a los cambios".



La tecnología educativa es fundamental tanto para los jóvenes como para la sociedad. En el caso de Japón, no tenemos otra opción más que seleccionar la globalización. Necesitamos colaborar con Estados Unidos. Debemos mantenernos en contacto con una amplia gama de países para mitigar los riesgos de depender de algunos países específicos.

TAKESHI HAYAMA,
estratega de tecnología, NTT DATA Corp. y vicepresidente de la División de Japón de PMI



Cambios económicos

Las tensiones creadas por la pandemia han llevado al trastorno de la cadena de suministro y al repensamiento de la globalización. El problema es complejo. La reconstrucción de las cadenas de suministros nacionales es una tarea a largo plazo y no hay seguridad acerca de desaceleraciones permanentes. Sin embargo, existen estrategias que se pueden aplicar para mitigar los riesgos globales de la cadena de suministro y facilitar la colaboración transfronteriza.

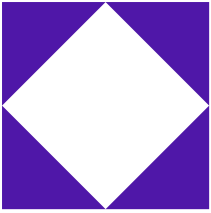
La pandemia del COVID-19 ha expuesto vulnerabilidades de larga data en la cadena de suministro, particularmente la confianza excesiva en un solo proveedor. Estas vulnerabilidades, combinadas con aumentos de demanda, **escasez de mano de obra**, eventos meteorológicos y otros factores, han colapsado la capacidad de puerto y de envío, han aumentado los costos de transporte a nuevos máximos históricos, han creado una escasez masiva de bienes y componentes, han aumentado los precios para los consumidores y han aumentado la inflación. Como resultado, algunos países buscan reiniciar las industrias centrales de fabricación y diversificar las cadenas de suministro de un solo proveedor.

Una pregunta clave es, dadas las habilidades existentes y la escasez de trabajadores: ¿de dónde provendrá el talento en países que abandonaron las capacidades tradicionales de fabricación? **La investigación de PMI** muestra que el sector de fabricación y construcción global tiene una de las mayores brechas entre los trabajos actuales y proyectados en el empleo orientado a la dirección de proyectos (PMOE), con una tasa de crecimiento del 13,2 % en PMOE que se espera que sea mayor que para el empleo general en este sector. La capacitación tomará tiempo e inversión. Por lo tanto, reconstruiremos las cadenas de suministro nacionales. Por ejemplo, se necesitan varios años y miles de millones de dólares para construir una planta de fabricación de semiconductores. La producción de la batería del vehículo eléctrico (EV) tarda incluso más tiempo en escalar, al igual que el logro de la autosuficiencia en la extracción, el procesamiento y el refinamiento de tierras raras.

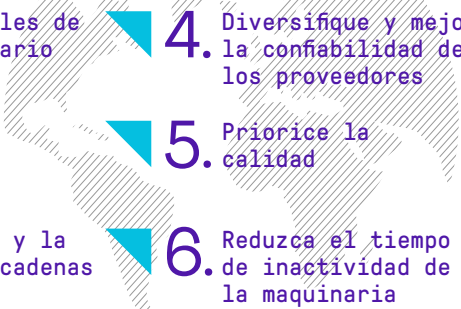
La globalización se ha recuperado de contratiempos graves en el pasado y permanece en niveles históricamente altos. La **actualización 2021 del Índice de Conectividad Global de DHLA** </671></670><673, una medida de la percepción comercial en EE. UU., encontró empresas que deseaban aumentar su presencia internacional. Además, la conectividad digital global ayudó a muchas empresas a sobrevivir a la pandemia, pero también se corrió el riesgo de abrir una **división digital**, la posibilidad de que los países más pobres y menos conectados se quedaran atrás. El informe concluyó que lazos más fuertes acelerarían la recuperación mundial.

Las estrategias regionales de la cadena de suministro, dentro de un marco global, también pueden mejorar la resiliencia a los eventos mundiales, a la vez que aprovechan los cambios económicos globales. Los miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y seis socios regionales, incluidos Australia y China, firmaron hace poco lo que posiblemente sea el mayor tratado de libre comercio en la historia, la **Asociación Económica Integral Regional (RCEP)**.

Los directores de proyectos también pueden encontrar formas de facilitar proyectos transfronterizos a través de la colaboración remota y el intercambio de conocimientos. De hecho, no podemos trabajar aisladamente si queremos encontrar soluciones para los mayores desafíos medioambientales, sociales y de gobierno del mundo. A medida que la globalización vuelve a aparecer, hay esperanza de que surja más amable y gentil, con una mayor conciencia social en su centro.



Ocho maneras de gestionar los riesgos de la cadena de suministro sin abandonar la globalización

- 
1. Administre los niveles de producción e inventario de manera más eficaz
 2. Acopie componentes fundamentales
 3. Reduzca la longitud y la complejidad de las cadenas de suministro
 4. Diversifique y mejore la confiabilidad de los proveedores
 5. Priorice la calidad
 6. Reduzca el tiempo de inactividad de la maquinaria
 7. Realice mejoras en sus procesos
 8. Implemente nuevas tecnologías





Reconstrucción de la industria local: Entrevista con Marcos Lopez Rego, Ph.D., PMP

Marcos Lopez Rego es profesor de la Escuela de Negocios de IAG: Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro (PUC-Rio) y Fundação Getulio Vargas (FGV) e investigador sénior en el Instituto de Investigación de la Marina de Brasil.

"¿La pandemia impulsará una disminución a largo plazo en los flujos transfronterizos de personas? Sí, definitivamente sí", dice Rego. "Será más intenso en el futuro". Estratégicamente, la pandemia del COVID-19 reveló la gravedad de la dependencia mundial de suministros y bienes de consumo de algunos países.

Para combatir esta dependencia, se deberán implementar decisiones políticas y estratégicas. "La dirección de proyectos será una capacidad esencial porque los proyectos serán cada vez más importantes", comenta Rego.

"El problema principal es la falta de recursos para implementar esto. En algunas industrias, se perdieron las capacidades locales, por lo que será necesario iniciar políticas públicas sobre educación y capacitación, que consume mucho tiempo, es costoso e incierto". Rego piensa que las tecnologías como la impresión 3D y la robótica son herramientas prometedoras, pero pasará mucho tiempo antes de que las economías orientadas al servicio puedan inclinarse hacia la producción doméstica de componentes fundamentales.

Rego también cree que las industrias orientadas al conocimiento y al servicio también se volverán más desglobalizadas. Pero agrega: "Es importante asegurarse de que los proyectos locales estén alineados con las tendencias globales. La dirección de proyectos y las habilidades de comunicación son fundamentales para esto".



La globalización definitivamente tiene muchos beneficios en términos de mejorar el comercio, intercambiar tecnología, intercambiar cultura e intercambiar un tipo diferente de comprensión. Una economía estable necesitaría un equilibrio adecuado entre el comercio interior y la fabricación, así como el comercio global, por lo que debe equilibrarse.



NISHITA BALIARSINGH

Cofundadora y CEO, Nexus Power, India

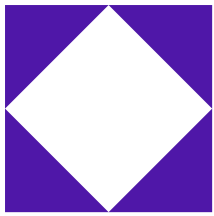


Un beneficio de la desglobalización es que las personas dentro de los países son capaces de liderar según lo que sienten que es mejor para sus comunidades. Pero espero que este cambio no signifique que ya no haya colaboración entre nosotros, porque eso tampoco es lo que necesitamos para una economía global próspera.



ANGELINA HOWARD

Gerente sénior de productos, Amazon Web Services (AWS), EE. UU



Escasez de mano de obra

Hay un éxodo de empleados y una pérdida de conocimiento institucional en organizaciones de todo el mundo, y eso está revolucionando el lugar de trabajo en formas que no hemos visto y para las que no nos hemos preparado. La forma en que las organizaciones reaccionan determinará si se trata de una tendencia a largo plazo o solo de un restablecimiento.

Durante el último año, muchas empresas han enfrentado un período de ajuste, puesto que una gran cantidad de empleados renunciaron a sus trabajos, lo que dio lugar a un movimiento sin igual que Anthony Klotz, profesor de la Universidad Texas A&M, Texas, EE.UU., designó la Gran Renuncia.

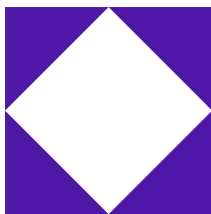
En enero del 2022, la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos anunció que **4,5 millones de estadounidenses dejaron sus trabajos en noviembre**, el nivel más alto desde que la agencia comenzó a hacer seguimiento de estos datos en el 2000. La tasa de renuncia nuevamente alcanzó el 3 %, volviendo a un primer máximo histórico registrado en septiembre del 2021.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que incluye 38 países miembros, **descubrió** que actualmente hay 20 millones menos de personas trabajando en comparación con antes de la pandemia, con un efecto rebote lento previsto. Una **encuesta reciente** realizada por la Fundación Bertelsmann informó que el 66 % de los encargados de la toma de decisiones de empresas en Alemania, la economía más grande de Europa, dijo que actualmente tienen escasez de trabajadores calificados, un aumento desde el 2020. En **Australia**, el 40 % de los empleados declaró que planean buscar un nuevo trabajo dentro de los próximos seis meses. Y en **Singapur**, el 49 % de los empleados encuestados como parte del índice de Tendencias Laborales en el Lugar de Trabajo 2021 de Microsoft dijo que están considerando dejar a sus empleadores este año.

El período que inició estas crecientes tasas de renuncia se puede rastrear hasta el comienzo de la pandemia del COVID-19, cuando millones de empleados de todo el mundo fueron despedidos o dejados con permiso sin goce de sueldo. En algunos países, los beneficios de desempleo y los fondos de ayuda gubernamental proporcionaron a las personas la oportunidad de permanecer en casa por razones de salud y de cuidar a sus familias. Pero incluso ahora, a medida que aumentan las tasas de vacunación y las organizaciones comienzan a normalizar los entornos de trabajo, y a medida que más compañías ofrecen bonificaciones e incentivos para los nuevos empleados, millones de puestos permanecen desocupados.

Estas carencias históricas de mano de obra se complican aún más por la desproporcionada marginación de las mujeres, una situación exacerbada por las desigualdades en las funciones y oportunidades de cuidadores. Al comienzo de la pandemia, los sectores de mano de obra con empleos principalmente ocupados por mujeres, como la industria hotelera, estaban más en riesgo. En América Latina, **la investigación** descubrió que la pandemia detuvo el progreso que la región había logrado anteriormente en términos de igualdad de género en la fuerza laboral, con 12 millones de mujeres que dejaron la fuerza laboral en la región debido a la eliminación de trabajos.

Incluso a medida que las empresas buscan activamente empleados, muchas mujeres tienen problemas para reanudar o comenzar nuevas carreras. El Centro Nacional de Leyes de la Mujer (NWLIC) **informa** que la participación en la fuerza laboral de la mujer fue solo del 57,3 % en octubre del 2021, la tasa de participación más baja desde 1988. Las tasas de desempleo para las mujeres negras y latinas superan la cifra de las mujeres en general.



El deseo de buscar una mejor experiencia laboral y una mayor flexibilidad está aumentando a medida que las restricciones que trae la pandemia se aflojan. Este factor adicional hace que el liderazgo organizacional se cuestione cómo retener a los empleados que tienen mientras atraen nuevos talentos. Para encontrar la respuesta, los líderes deben estar dispuestos a abordar el aumento de la desilusión que sienten muchos empleados respecto del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y lo que ahora desean de sus trabajos y las organizaciones para las que trabajan.

Con 25 millones de nuevos profesionales de proyectos necesarios para el 2030, según el informe Talent Gap (Brecha de talento) de PMI del 2021, estas faltas de mano de obra solo intensificarán los desafíos de completar proyectos a tiempo, dentro del presupuesto y que cumplan con las expectativas del cliente. Al menos a

corto plazo, muchas organizaciones pueden experimentar una rotación significativa y demoras en el cronograma, puesto que tanto los miembros del equipo como los interesados se van para probar nuevas oportunidades. Si no se monitorea ni controla de cerca, la calidad podría disminuir a medida que aumenta la carga que se le impone al resto de los miembros del equipo.

Si bien la Gran Renuncia no ha afectado a todo el mundo ni a todas las industrias, la amenaza de la escasez de mano de obra y de empleados descontentos es de suma importancia. Las organizaciones deberán crear una nueva relación empleador/empleado para crear una cultura de retención exitosa, alinearla con iniciativas de impacto social de importancia para los trabajadores y proporcionar un mayor reconocimiento y recompensas por las contribuciones de los empleados. Es un cambio al mundo laboral que promete durar décadas en el futuro.





Ayudar a las mujeres a reclamar valor: Entrevista con Susan Coleman, J.D., MPA

Susan Coleman es una consultora que opera en EE. UU. y que tiene más de 30 años de experiencia en capacitación y facilitación de decenas de miles de personas en todo el mundo en estrategias de negociación y colaborativas para generar un terreno común. Su enfoque principal ahora es potenciar a las mujeres durante la negociación.


En opinión de Coleman, el hecho de que la pandemia del COVID-19 haya dejado a millones de mujeres fuera del trabajo refuerza algunas verdades sobre su lugar en el mundo. "Siempre y cuando no estemos en el escalafón más alto, siempre y cuando apoyemos a la siguiente persona por sobre nosotras, a las personas les parece bien. Pero si realmente tuviéramos una verdadera igualdad de género, creo que habría mucha resistencia. Para las mujeres que desean ser profesionales y también quieren ser madres, el cuidado de los niños es clave y, si no hay acceso a un buen cuidado de los niños, las mujeres van a abandonar los trabajos o estudios", indica Coleman.

"Aunque las cosas son mucho más difíciles para las mujeres de todo el mundo desde que ocurrió el COVID, no creo que estemos retrocediendo. La tendencia de que las mujeres ingresen a la fuerza laboral ha sido uno de los mayores cambios en la vida organizacional durante mucho tiempo. Y, mujeres, estamos cambiando las cosas".

El trabajo remoto ha proporcionado flexibilidad, pero Coleman dice: "Estamos en una gran conversación en el mundo, acerca de si realmente estamos en esto juntos o si elegimos la polarización. Una de las decisiones fundamentales que hay que tomar cuando se negocia es si se están haciendo las cosas de forma colaborativa o competitiva. La colaboración es una gran victoria para todos. Para las mujeres, se trata de crear nuestra conciencia sobre cuál es el conjunto de habilidades y cómo aumentar nuestra capacidad de negociación. Con la negociación, gran parte se trata de reclamar valor, recibir valor, pedir lo que se desea".

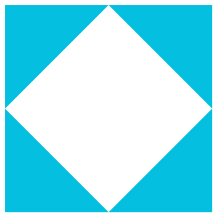


Para las mujeres, el trabajo no se trata solo de ganar dinero, sino también de cómo tenemos una voz, cómo tenemos influencia y cómo crecemos como seres humanos.

Si se puede crear un ambiente de trabajo realmente bueno que es colaborativo, que realmente fomenta las capacidades de las personas, que permite aprender, todas estas cosas, se obtiene lo mejor de las personas. 

SUSAN COLEMAN

Asesora de desarrollo organizacional, susancoleman.global, EE. UU



Movimientos civiles, cívicos y de igualdad

A pesar de las restricciones actuales debido a la pandemia del COVID-19, las protestas sociales continuaron llenando las calles en el 2021. Se espera que estas protestas perduren a medida que los efectos económicos y las crecientes desigualdades intensificadas por la pandemia contribuyan a los factores desencadenantes del malestar social. Sin embargo, veremos cada vez más cómo las salas de juntas, los espacios de oficinas y los sitios de proyectos se convierten en el contexto para el cambio real y la colaboración en respuesta a los movimientos civiles, cívicos y de igualdad.

Si bien las organizaciones han aumentado los esfuerzos por la diversidad, equidad e inclusión (DE&I), ha sido un desafío hacer que sean eficaces debido a los cambios integrales requeridos. La designación de directores de diversidad (CDO), que ha aumentado en los últimos cinco años y ha visto un aumento enorme en el 2020, ciertamente ayudará a lograr esto. La necesidad de mitigar los efectos de la escasez de mano de obra será un fuerte motivador para que las empresas construyan culturas más inclusivas. Al mismo tiempo, los efectos de la pandemia han tenido un mayor impacto en las comunidades de color y a nivel mundial han golpeado más duro en los mercados emergentes y en las economías en desarrollo.

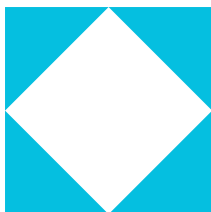
Aunque numerosos estudios recientes han demostrado cuán importante es la DE&I para el éxito empresarial, las mujeres y las minorías étnicas siguen recibiendo sueldos más bajos y están menos representadas a nivel corporativo. Un estudio reciente de McKinsey demuestra el caso de negocio de la diversidad en equipos ejecutivos, con empresas en el cuartil superior de diversidad de género siendo un 25 % más propensas a tener rentabilidad por encima del promedio que las empresas en el cuarto cuartil. La probabilidad de superar el rendimiento es aún mayor en cuanto a la diversidad étnica.

Sin la "E" y la "I" (de *equidad e inclusión*, respectivamente), no hay "D" (*diversidad*). La diversidad debe tener muchas dimensiones, y la verdadera equidad e inclusión significa crear condiciones que den a todos la misma oportunidad de contribuir, crecer y prosperar. Un estudio reciente sobre población del Reino Unido descubrió que solo el 16 % de los empleados con discapacidades dijeron que se sintieron incluidos en

sus trabajos en comparación con un 25 % de sus colegas. Y aunque muchas empresas Fortune 500 tienen políticas de inclusión para empleados LGBTQ en su lugar de trabajo, la mayoría de los países aún no proporcionan protecciones legales. Catalyst informa que "el miedo evita que los empleados LGBTQ se muestren cómo son en el trabajo".

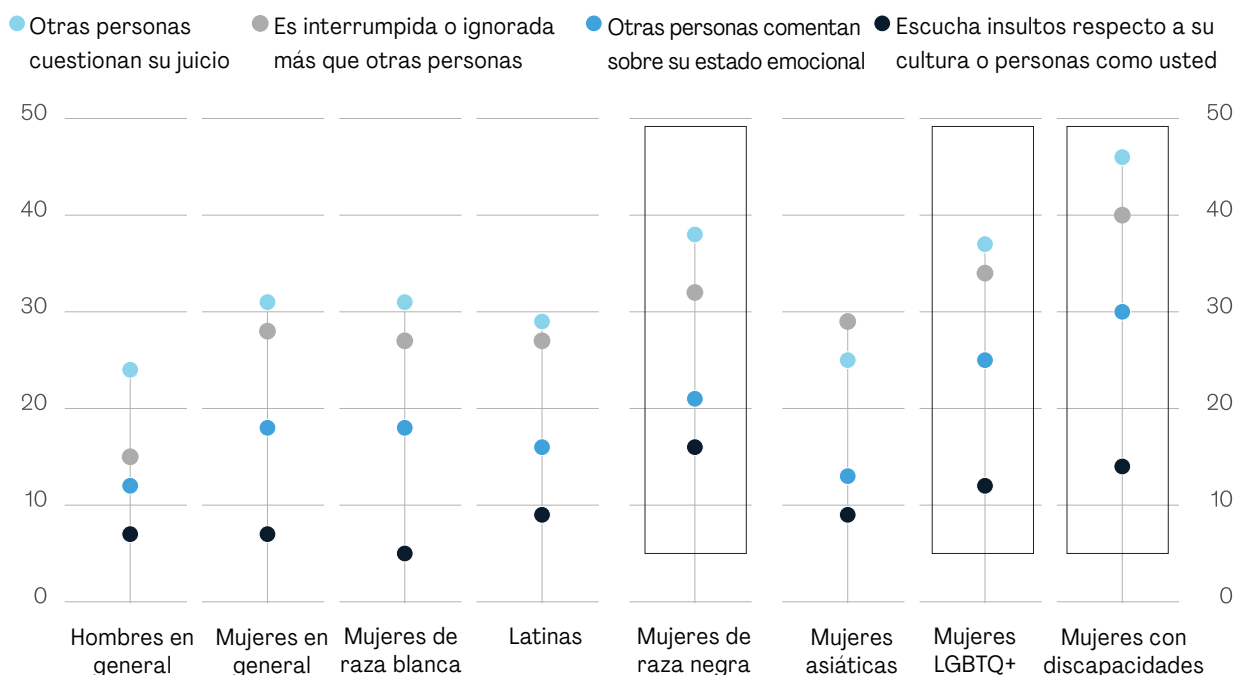
A pesar de los desafíos, el trabajo remoto ha sido un gran nivelador para las personas que están sujetas a prejuicios en el lugar de trabajo. Muchas mujeres de color se muestran reacias a volver a la oficina, según un artículo reciente del New York Times. El trabajo remoto ha aliviado el estrés de trabajar en espacios de trabajo predominantemente blancos y ha reducido la exposición a las microagresiones y la discriminación. En una encuesta del Foro Futuro del 2021 de más de 10 000 trabajadores capacitados en EE. UU., Australia, Francia, Alemania, Japón y el Reino Unido, se descubrió que los hombres de raza negra informaron una mejor experiencia de trabajo mientras trabajaban desde casa.

Un desafío particular será incorporar DE&I en cada función, proceso y decisión a lo largo de la cadena de valor. PMI anticipa que las prácticas clave implicarán la participación de los empleados en la creación de políticas y el establecimiento de objetivos, la incorporación de DE&I en la capacitación y el establecimiento de grupos de recursos de empleados. Las organizaciones con un pensamiento innovador utilizan herramientas sólidas de IA para reclutar talentos diversos, asociarse con grupos que promueven la diversidad y llegar a los jóvenes. Aplicar un enfoque basado en datos para medir e informar sobre el progreso será un factor crítico para el éxito.



Las mujeres negras, las mujeres LGBTQ+ y las mujeres con discapacidades son mucho más propensas a experimentar microagresiones como profesionales que las mujeres en general.

Microagresiones por tipo, % de respuestas¹



McKinsey & Company

1. Pregunta: En el último año, durante el curso normal de sus actividades, ¿ha experimentado alguna de las siguientes situaciones?
Fuente: Women in the Workplace 2021, LeanIn.Org y McKinsey, 2021

En general, una cultura que adopta diferentes perspectivas permitirá el pensamiento creativo y la adaptabilidad, y producirá mejores resultados comerciales.

Los directores de diversidad ya tienen su trabajo delineado. La DE&I no es un problema que se pueda abordar mediante la emisión de una declaración de libreto y solamente limitando la conversación a términos

legales y de cumplimiento. Lo que exige es ser auténtico y transparente. Exige que todos bajen la guardia, se sientan incómodos, sean vulnerables y estén dispuestos a compartir emociones en su estado más puro, ya sea tristeza, ira, frustración o miedo, porque, en su centro, las conexiones empresariales reales comienzan y terminan con conexiones humanas genuinas.



Impulso de iniciativas de DE&I: Entrevista con Innocentia Mahlangu, Pr Eng, MSc, PMP

Innocentia Mahlangu se ha dedicado a impulsar iniciativas de DE&I. Ella es ingeniera sénior y directora de proyectos para el Grupo de Realización de Proyectos en la empresa sudafricana Hatch. Integrante de los Future 50 de PMI, fundó SHEngineers, una red de asesoramiento virtual sin fines de lucro para mujeres en ingeniería.

Al principio de su carrera, Mahlangu notó que a menudo era la única mujer en la sala. "Trabajo en distintos sectores que están principalmente dominados por los hombres: ingeniería, construcción, dirección de proyectos y tecnología", explica.

Entre aquellos recientemente calificados como candidatos a puestos de ingeniería, un poco más del 50% son mujeres, pero entre los profesionales registrados, solo el 12 % son mujeres según el Consejo de Ingeniería de Sudáfrica. "Tratamos de atraer a las mujeres a la industria, pero la retención es un gran problema, y tenemos lo que muchos llaman una tubería con fugas, donde en diferentes etapas de desarrollo se pierde a las mujeres", dice Mahlangu. "Eso habla de que en algún lugar del trayecto entre convertirse en un profesional registrado y la categoría de candidato, las mujeres no están pasando el proceso y eso realmente destaca la magnitud del problema".

El problema según Mahlangu: "Las organizaciones no están realmente comprometidas con DE&I y existe una desalineación entre las estrategias corporativas. Algunos perciben esto como un complemento a su forma normal de trabajar. No lo han adoptado como un área central y, por lo tanto, no lo están impulsando desde el nivel más alto de la organización; algunos ni siquiera tienen objetivos estratégicos a largo plazo o resultados medibles".

Sin embargo, Mahlangu insiste en que la diversidad debe ser más que tan solo aumentar la participación de las mujeres en la fuerza laboral. "Existe una idea errónea de que la diversidad solo se refiere al género, y a menudo los líderes no se dan cuenta de que cuando hablamos de diversidad, insinuamos una amplia gama de categorías y queremos que nuestras industrias y lugares de trabajo sean diversos e inclusivos, y que valoren la singularidad de las personas; ya sea que provengan de distintas culturas, de diferentes edades, que hablen diferentes lenguas, que tengan diferentes capacidades y otras cualidades diferenciadoras. Creo que cuando adoptemos todas las formas de diversidad en su totalidad, recién lograremos la diversidad de pensamiento con la que realmente se logra un mayor éxito comercial y también un mayor éxito en los proyectos".

Mentoría de mujeres en tecnología: Entrevista con Julissa Mateo Abad

Julissa Mateo es fundadora de una comunidad para mujeres en tecnología (@MujeresTICsRD) en República Dominicana. Mateo es integrante de los Future 50 de PMI por el aumento de la función de las mujeres en tecnología.

Mientras asistía a eventos técnicos como ingeniera de tecnología de la información y comunicaciones (TIC), otras personas pensaban que Mateo era la novia de uno de los hombres de la habitación. "Un día escuché algo

que no estaba segura de que fuera correcto, así que levanté la mano y le pedí al hablante que lo explicara de nuevo. Uno de los oradores más tarde se comunicó conmigo y expresó: '¿Por qué no das una charla y compartes tu interés con otras mujeres?', porque realmente te gustan estos eventos y es probable que a más mujeres también les gusten".



Ese fue el primer paso hacia @MujeresTICsRD, una comunidad de mujeres en el campo de la tecnología que se asesoran entre sí, se conectan y apoyan el desarrollo profesional de las demás. La organización comenzó en República Dominicana y ahora se está expandiendo a Bolivia y Guatemala. "Estamos tratando de tener una mayor representación, que estoy convencida de que el mundo necesita", explica Mateo.

Mateo y sus colegas trabajan con organizaciones para ayudarlas a comprender el significado y el valor de la diversidad, la equidad y la inclusión (DE&I). "Las empresas están tratando de conseguir que las personas trabajen con ellas para cumplir con cifras, es decir, tengo tres mujeres, cuatro hombres, una persona negra", es la manera en que Mateo describe los obstáculos. "Pero en realidad, cuando tratamos de decir que somos diversos, estamos tratando de interiorizarnos con la igualdad... cuando se entiende la forma en que se comportan las personas, la forma en que actúan, cómo es parte de su cultura, todo es parte de ellos.

"A veces, como mujeres no creemos en otras mujeres que están haciendo el trabajo porque nunca hemos visto a otras como nosotros haciéndolo anteriormente. Es por eso que tratamos de crear mentorías. Incluso si se sale de la nada, porque puedo decirles que vengo de la real nada, se puede crecer exactamente hasta el lugar en que se desea estar. Necesitamos tener personas a nuestro alrededor que también entiendan nuestra visión".

Mateo dice que la inclusión también mejora la experiencia del cliente: "Trato de asegurarme de que las empresas de tecnología entiendan el valor de DE&I porque estamos creando la tecnología del futuro. Si no se considera a las personas que van a utilizar esta tecnología, vamos a terminar con una tecnología que no es compatible, y esto es algo que debemos eliminar".




Si no comienza en la cima y no está integrado en la visión estratégica de la empresa, es más probable que no tenga éxito. 

INNOCENTIA MAHLANGU

Ingeniera sénior y directora de proyectos, Hatch, Sudáfrica




Creo que cada persona, independientemente de lo grande o pequeño que sea su rol, tiene un impacto significativo que puede contribuir a un equipo o a un proyecto. 

JORDAN CHANETSA

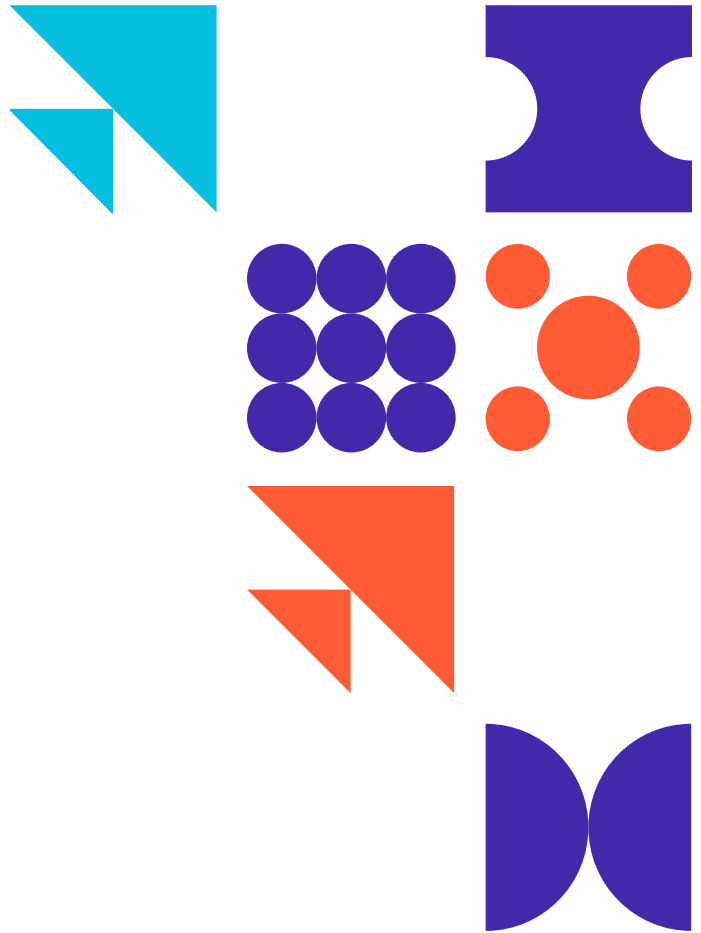
Activista por los derechos LGBTQIA+, Zimbabue



Si no se tienen políticas claras, terminarás con personas que abandonan la empresa tan pronto como obtienen algo que les conviene más. 

JULISSA MATEO

Fundadora de @MujeresTICsRD, República Dominicana



Conclusión


Este es un año para restablecer y resolver el avance y superar los desafíos que presenta Megatendencias 2022. Los últimos dos años han sido una especie de evaluación de nuestro fracaso para enfrentar problemas y diseñar o implementar soluciones. Pero hay una oportunidad para reimaginar el camino hacia el futuro, uno que sea más ecológico, más equitativo y con beneficios distribuidos más ampliamente.

Debemos ser más conscientes de los objetivos que establecemos, los enfoques que utilizamos para alcanzarlos y cómo los resultados afectarán a todas las personas del mundo.

Para los profesionales de proyectos, esto significa recurrir a un conjunto completo de herramientas de capacidades. Los agentes de cambio emplean nuevas formas de trabajo, incluidas habilidades tecnológicas y técnicas de dirección de proyectos, así como habilidades de poder como la comunicación y la empatía. Necesitan comprender el contexto de sus proyectos dentro del entorno macro y los objetivos estratégicos de su organización. Y necesitan potenciar su creatividad y pensamiento innovador, y el de todos los que los rodean, para adaptarse a circunstancias extraordinarias y encontrar soluciones extraordinarias. Al hacerlo, podemos hacer realidad las ideas y resolver los problemas más apremiantes del mundo.

Visita [Megatendencias 2022](#) para obtener más información sobre estas tendencias y ver entrevistas en video con expertos y líderes de opinión.



El futuro no es algo por lo que alguien se sienta a esperar.
El futuro es la realidad que las personas deciden crear. 

[PMI: MAKE REALITY](#)

Referencias

Accenture, (s.f.). *Who we are is how we'll grow*.

Altman, S. A. y Bastian, C. R. (2021). DHL global connectedness index 2021 update. DHL.

Catalyst. (2021, 1 de junio). *Lesbian, gay, bisexual, and transgender workplace issues (quick take)*.

DETV.us. (2021, 4 de noviembre). *It is getting worse and worse: The end is not in sight if there is a shortage of skilled workers*. DETV.us.

Employment Hero. (2021, 29 de octubre). *25 HR trends to watch out for in 2022*.

Foro Futuro. (2021, octubre). Future Forum Pulse: *The great executive-employee disconnect*.

Hendershot, S. (2020, 1 de mayo). *Trees of life: Reforestation projects won't take root unless teams carefully identify risks and groom local stakeholders*. Project Management Institute.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021, 8 de marzo). *13 million women in Latin America and the Caribbean saw their jobs disappear due to the COVID-19 pandemic*. [Comunicado de prensa].

International Renewable Energy Agency (IRENA). (2021, 22 de junio). *Majority of new renewables undercut cheapest fossil fuel on cost* [Press release].

Kissinger, H., Schmidt, E., & Huttenlocher, D. (2021, 1 de noviembre). *The challenge of being human in the age of AI*. *The Wall Street Journal*.

McKinsey & Company. (2020, 19 de mayo). *Diversity wins: How inclusion matters*.

McKinsey & Company. (2020, 27 de septiembre). *Women in the workplace 2021*.

McKinsey & Company. (2020, 5 de octubre). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*.

Microsoft. (2021, 18 de mayo). *Microsoft work trend index: 49 percent of Singapore workers are considering leaving their employer this year*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *OECD employment outlook 2019: The future of work*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Digital transformation in the age of COVID-19: Building resilience and bridging divides*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Employment Outlook 2021: A once-in-a-lifetime opportunity to build a better world of work*.

Project Management Institute (PMI). (2018). *PMI Pulse of the Profession® in-depth report: Next practices: Maximizing the benefits of disruptive technologies on projects*.

Project Management Institute (PMI). (2020). *PMI Pulse of the Profession® in-depth report: Why social impact matters: Delivering meaningful change through projects*.

Project Management Institute (PMI). (2021). *Mainstream artificial intelligence. Megatrends 2021*.

Project Management Institute (PMI). (2021). *Megatrends 2021*.

Project Management Institute (PMI). (2021, junio). *Talent Gap: Ten-year employment trends, costs, and global implications*.

Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP). (2021, 14 de diciembre). *Regional comprehensive economic partnership (RCEP) agreement to enter into force on 1 January 2022*.

Tucker, J. (2021, noviembre). *Women gained 57% of jobs added to the economy in October but still need almost 8 months of growth at October's level to recover pandemic losses*. National Women's Law Center (NWLC).

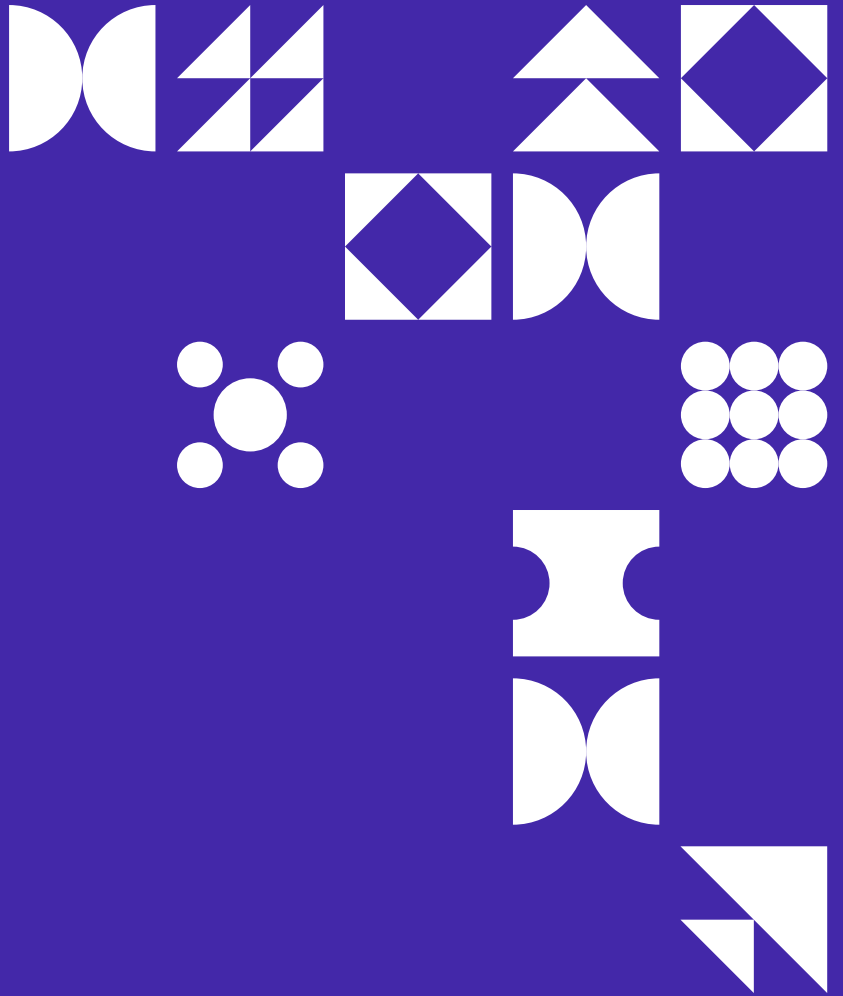
Tulshan, R. (2021, 23 de junio). *Return to office? Some women of color aren't ready*. *The New York Times*.

Naciones Unidas. (2021, del 31 de octubre al 12 de noviembre). *26.ª conferencia de cambio climático de las partes (COP26)*.

Naciones Unidas. Departamento de Asuntos económicos y sociales. *Desarrollo sostenible*. (s.f.). *The 17 goals*.

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2022, 4 de enero). *Job openings and labor turnover summary*. [Comunicado de prensa].

Organización Meteorológica Mundial. (2021, 16 de septiembre). *Climate change and impacts accelerate* [Comunicado de prensa].



PMI.org



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

©2022 Project Management Institute. Todos los derechos reservados. "PMI" y el logotipo de PMI son marcas registradas de Project Management Institute, Inc. Para obtener una lista completa de las marcas comerciales de PMI, comuníquese con el Departamento Legal de PMI. CNT-21-027-TL (01/2022)