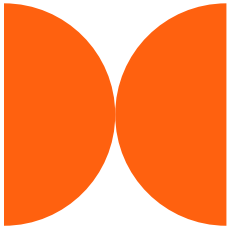




**Project
Management
Institute**

Pulse of the Profession® 2020

En primera línea: cómo forjar una cultura centrada en el futuro



Una nueva forma de avanzar

Llámenlo interrupción— o simplemente la nueva normalidad.

En una época de cambios extraordinarios impulsados por las nuevas tecnologías, los líderes ejecutivos de empresas, gobierno y organizaciones sin fines de lucro saben que el éxito depende de ideas grandes y audaces. Y necesitan gente con las habilidades y la mentalidad para materializar esas ideas con proyectos grandes y audaces, o arriesgarse a quedarse atrás. Los resultados de la encuesta de *Pulse of the Profession*[®] de este año revelaron que un promedio del 11,4 por ciento de la inversión se desperdicia debido a un desempeño deficiente en los proyectos. Y las organizaciones que subestiman la dirección

de proyectos como competencia estratégica para impulsar el cambio informan que, en promedio, más del 67 por ciento de sus proyectos fracasan rotundamente.

Con tanto en juego y tanto en marcha, las organizaciones deben repensar algunas cuestiones fundamentales: ¿Cuál es la razón de nuestra existencia? ¿Qué ofrecemos? ¿Quién se encargará de hacer el trabajo?

El *Pulse* de 2020 revela una nueva forma de hacer negocios. El comienzo de una nueva década está marcando el inicio de un mundo lleno de asuntos complejos, que requieren que los líderes organizacionales imaginen de nuevo no sólo la naturaleza del trabajo, sino también cómo se lleva a cabo.

Por primera vez para *Pulse*, los líderes ejecutivos identificaron los factores que consideran más importantes para lograr el éxito en el futuro. Los tres primeros fueron: la agilidad organizativa (35 por ciento), la elección de las tecnologías adecuadas en las que invertir (32 por ciento) y garantizar las competencias pertinentes (31 por ciento).

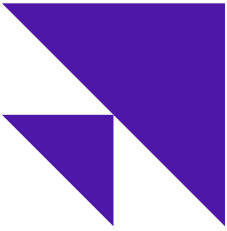
Las organizaciones con futuro no sólo están dispuestas a volver a imaginar su visión y propósito, sino que también están ansiosas por adoptar nuevas formas de pensamiento que les permitan prosperar en La Economía de Proyectos.

Las características del trabajo han cambiado. Lo mismo debe suceder con la forma en que el mundo concibe los proyectos.

Bienvenidos a la Economía de Proyectos

El cambio es tan implacable como omnipresente, desde el impacto de tecnologías tales como la inteligencia artificial, hasta el clamor por una mayor responsabilidad social ante las expectativas siempre cambiantes de los clientes. Las organizaciones que se apegan al status quo se arriesgan no sólo a chapotear en el agua, sino a hundirse.

Siendo en este momento un activo comercial esencial, el cambio se produce a través de proyectos. Las organizaciones están experimentando un cambio fundamental de paradigma en el que los proyectos ya no son lindantes con las operaciones sino primarios en la forma en que se realiza el trabajo y se resuelven los problemas. En la alta gerencia de hoy y en la de mañana, el portafolio es responsable de la disrupción, la innovación, la expansión y el desarrollo. En muchos sentidos, la organización está definida por sus proyectos, liderados bajo diversos títulos, ejecutados mediante una variedad de enfoques y centrados de manera inquebrantable en la entrega de valor financiero y social. Esto es lo que denominamos la Economía de Proyectos.



En sus marcas, listos, cambiar

“El grupo de tecnología debe ser la incubadora de la innovación, desencadenar los cambios para imaginar nuevamente los negocios e impulsar la implementación con agilidad”.

—Debasis Bhaumik, PMP, Nutrien, Saskatoon, Saskatchewan, Canadá

Los líderes ejecutivos ya no se preparan simplemente para el cambio. En lugar de eso, están reconstruyendo sus organizaciones para que la agilidad y la creatividad formen parte del ADN organizacional. Más de la mitad (53 por ciento) de las organizaciones encuestadas en *Pulse* dicen que otorgan una gran prioridad a la creación de una cultura receptiva al cambio.

En Nutrien, uno de los principales proveedores de insumos, servicios y soluciones para cultivos en Saskatoon, Saskatchewan, Canadá, el equipo del proyecto de tecnología y transformación de la empresa opera con una mentalidad de empresa emergente.

“El grupo de tecnología debe ser la incubadora de la innovación, desencadenar los cambios para imaginar nuevamente los negocios e impulsar la implementación con agilidad”, dice Debasis Bhaumik, PMP, vicepresidente de TI de Nutrien. “El enfoque debería ser fallar rápidamente, aprender y seguir adelante”.

Sin embargo, muchas organizaciones se apegan a un enfoque cauteloso en lo que respecta a sus transformaciones culturales, lo que sólo retrasa la aceptación y podría provocar una reticencia aún mayor por parte de los miembros del equipo, dice Bob Roark, PMP, estrategia de soluciones ejecutivas, Cherwell Software, Denver, Colorado, EE.UU.

“La primera etapa es la negación”, declara. “No quiero hacer esto; no voy a hacer esto. ¿Por qué ustedes siempre me hacen esto?” Ese tipo de cosas. Entonces, con el paso del tiempo, esto se convierte en: “Está bien. Lo haré. Entonces, finalmente, comenzarán a entender esta nueva realidad, y de repente se convierte en la norma”.

Para asegurar la aceptación, los líderes ejecutivos deben articular claramente la visión de los cambios, incluyendo los beneficios a esperar. “Si la gente empieza a comprender “en qué me beneficio”, entonces caerán en cuenta más rápido”, dice el Sr. Roark. Y es preciso abogar por eso desde el principio. “Si usted se comunica después del cambio, es una batalla cuesta arriba, no importa lo que haga”.

Gran parte de los cambios que se están produciendo en el mundo de los negocios son

impulsados por cambios masivos en la tecnología, que están despertando la preocupación en la alta gerencia. Según la *23 Encuesta Anual a CEOs* de PwC, la velocidad del cambio tecnológico se encuentra entre las ocho principales amenazas, con un 29 por ciento de encuestados que dicen estar extremadamente preocupados.

Sin embargo, los líderes también se percatan de que no pueden simplemente ignorar la ola que se avecina. Cuando *Pulse* preguntó a los altos ejecutivos en qué área esperan realizar las inversiones más considerables durante los próximos tres a cinco años, las principales respuestas fueron los avances tecnológicos (49 por ciento) y la digitalización (44 por ciento).

Para maximizar los beneficios de las tecnologías disruptivas, los profesionales de proyecto deben aceptar la forma en que la inteligencia artificial y las herramientas innovadoras pueden empoderarlos para el futuro. Accenture, por ejemplo, se centra en aumentar la fluidez de los datos entre los miembros de su equipo. “Nos aseguramos de que todos los que desempeñan un rol en un proyecto puedan comprender las métricas básicas de las diferentes herramientas de proyecto que tienen a su disposición y utilizar estas métricas para efectuar un seguimiento de las decisiones, en lugar de limitarse a confiar en su experiencia”, dice Luca Giraud, PMP, gerente sénior de Accenture, Londres, Inglaterra.

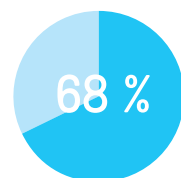
Estos conocimientos digitales ya no son percibidos como un mero beneficio añadido. Aunque los líderes de proyecto no tienen que diseñar nuevas soluciones, deben tener los suficientes conocimientos tecnológicos para poder evaluar el progreso, revisar los entregables y abogar por el cliente.

Eso no reduce la necesidad de fuertes habilidades interpersonales, sino todo lo contrario.

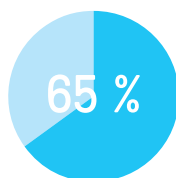
“En el futuro, la inteligencia artificial llevará a cabo gran parte del trabajo administrativo y de información”, dice Priscila Duarte, PMP, gerente de entrega técnica, Microsoft, São Paulo, Brasil. “Así que será importante que los directores de proyecto inviertan en sus habilidades de liderazgo y en otras habilidades interpersonales, porque eso nunca desaparecerá”.

Habilidades altamente demandadas

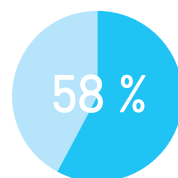
Los datos de *Pulse* muestran que las organizaciones están dando una gran prioridad a los siguientes aspectos del desarrollo de talentos como soporte de proyectos exitosos:



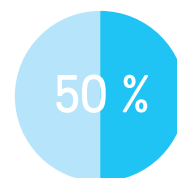
Habilidades técnicas



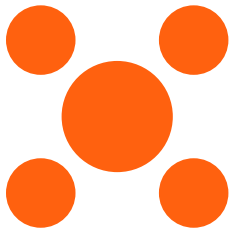
Habilidades de liderazgo



Habilidades de negocios



Conocimientos informáticos



Ampliación de los conjuntos de habilidades

“Hay mucha atención puesta en la construcción de nuevas habilidades junto a las ya existentes”.

—Luca Giraudo, PMP, gerente sénior, Accenture, Londres, Inglaterra

Incluso las organizaciones más avanzadas no podrán llegar al horizonte cercano si sus equipos están luchando para poder ejecutar. Las organizaciones están creando talento preparado para el futuro dando prioridad a las competencias técnicas, la perspicacia de liderazgo, la estrategia de negocios y los conocimientos informáticos, según las conclusiones de *Pulse*.

Los profesionales de proyecto deberán dominar mucho más que la triple restricción del alcance, el tiempo y el presupuesto. Los datos de *Pulse* muestran que la mayoría de las organizaciones ponen casi el mismo énfasis en el desarrollo de las habilidades de liderazgo que en las habilidades técnicas (65 y 68 por ciento, respectivamente).

Eso lleva a un nuevo conjunto de habilidades de poder centradas en la construcción de fuertes relaciones. Tomemos el caso de la empatía: el 91 por ciento de los CEO en EE.UU. creen que la habilidad está directamente relacionada con el rendimiento financiero de una empresa, según un estudio de Businessolver de 2019. Los líderes que se toman el tiempo de examinar los desafíos a través de la percepción de los miembros del equipo pueden ayudar a fomentar una colaboración más fuerte y a reducir los conflictos.

“Hay un conjunto de competencias que tenemos que desarrollar por fuera de las habilidades técnicas y de las herramientas en las que tradicionalmente nos

hemos centrado como directores de proyecto”, dice Dev Ramcharan, PMP, consultor de gestión, Ciudad de Toronto, Toronto, Ontario, Canadá. “Una de las cosas que realmente se está haciendo evidente en todo el mundo es la importancia de las habilidades sociales: la competencia interpersonal”.

Los directores de proyecto lideran equipos multifuncionales, con autoridad para “autogobernarse, definir sus propios objetivos y cumplirlos de forma independiente, sin depender de otras áreas de la empresa”, dice el Sr. Giraudo. “Los directores de proyecto del futuro no serán meros ejecutores de los enfoques en la dirección de proyectos”.

Como se informó en el *Pulse* del año pasado, se presenta un cambio fundamental en la forma de hacer el trabajo. Se contratará a más personas en todas los roles con el fin de gestionar un portafolio de proyectos y, cada vez más, esos proyectos estarán vinculados a la tecnología. Esto implica que las personas y las empresas deben construir su TQ, o Cociente Tecnológico, que es la capacidad de adaptarse al constante torbellino de cambios que traen consigo los avances en la tecnología. Junto con la llegada de la Economía de Proyectos, hay una demanda aún mayor de TQ combinado con la Dirección de Proyectos, o PMTQ.

“Hay mucha atención puesta en la construcción de nuevas habilidades junto a las ya existentes”, declara el Sr. Giraudo.



La cultura pesa

Porcentaje de organizaciones que asignan una alta prioridad a una cultura que:

Se centra en la entrega de valor al cliente

70 %

Es receptiva a los cambios organizacionales

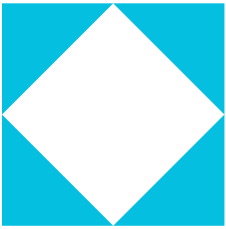
53 %

Invierte en tecnología

53 %

Valora la dirección de proyectos

46 %



Nuevas formas de pensar

“Una propuesta de gran valor para la dirección de proyectos es el encontrar formas de reducir los temas sensibles dentro de la organización y para los clientes”.

—Matthew Klein Jr., PMP, Farasis Energy, Half Moon Bay, California, EE.UU:

En una era en la que el cliente es rey, los líderes ejecutivos se toman muy en serio las necesidades de los usuarios. Los datos de *Pulse* muestran que el 70 por ciento de las organizaciones otorgan una gran prioridad a la creación de una cultura centrada en la entrega de valor al cliente.

“Una propuesta de gran valor para la dirección de proyectos es encontrar formas de reducir los temas sensibles dentro de la organización y para los clientes”, dice Matthew Klein Jr., PMP, director sénior de la Oficina de Dirección de Proyectos Empresariales (EPMO) de Farasis Energy, Half Moon Bay, California, EE.UU.

Es por esto que los profesionales de proyecto están incorporando una mezcla de prácticas de proyectos. Por ejemplo, el 59 por ciento de las organizaciones informan de que utilizan el pensamiento de diseño al menos una parte del tiempo con el fin de explorar y resolver problemas, según *Pulse*.

“Incorporamos el pensamiento de diseño en nuestra forma de trabajar, como parte de un enfoque centrado en el ser humano para resolver los problemas con

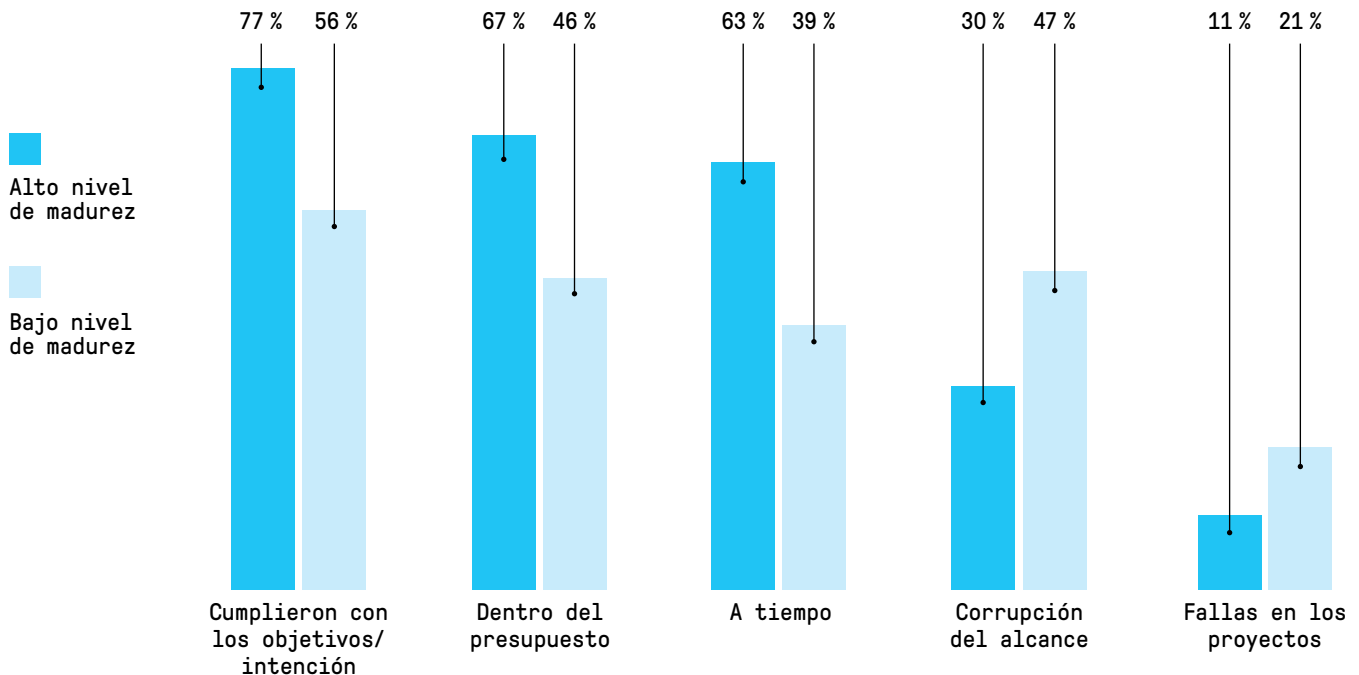
nuestros clientes”, dice el Sr. Giraudo. En el pasado, si un cliente buscaba ayuda para aumentar sus ingresos, Accenture podía recurrir a soluciones comprobadas que no estaban necesariamente adaptadas para abordar los desafíos específicos de esa organización, dice. Sin embargo, ya no es así.

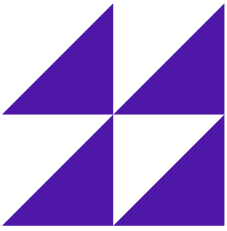
“Miramos cada desafío particular desde una perspectiva de diseño”, dice el Sr. Giraudo. “Observamos el desafío desde el punto de vista de los diferentes interesados, entendemos los temas sensibles y generamos ideas para abordar estos desafíos junto con nuestros clientes. Entonces sólo en ese momento definimos la solución”.

Sin embargo, ya sea que se trate de un pensamiento de diseño o “ágil”, las organizaciones deben adoptar un enfoque estratégico para incorporar nuevos procesos, dice Viviane de Paula, PMP, director de proyectos, voluntaria del PMI, São Paulo, Brasil. “Muchas organizaciones se apresuran a aplicar enfoques ágiles sin siquiera pensar claramente en lo que tenga más sentido en la realidad de su organización”, declara. “No existen las fórmulas milagrosas”.

El ROI de la madurez

Los datos de *Pulse* muestran que cuando se trata de entrega de valor, las organizaciones que son muy maduras en sus capacidades superan a las que no lo son, a través de una serie de métricas clave del proyecto:





Empoderado desde la cima

“Los proyectos fueron realmente llevados a cabo gracias a la heroicidad de individuos sin una metodología estándar”.

—Robert Tresente, PMP, Moda Health, Portland, Oregon, EE.UU.

En la búsqueda de obtener ventajas, los altos ejecutivos reconocen cada vez más la necesidad de contar con líderes de proyecto altamente cualificados. Más de dos tercios (69 por ciento) de los profesionales de proyecto declaran que su personal directivo valora altamente la dirección de proyectos, y casi la mitad (46 por ciento) de las organizaciones dan prioridad al desarrollo de una cultura que valore la dirección de proyectos.

Tomemos el caso de Moda Health. Hace tres años, la compañía de seguros no disponía de una gobernabilidad formal.

“Los proyectos se llevaban realmente a cabo gracias a la heroicidad de individuos sin una metodología estándar”, declara Robert Tresente, PMP, director de la EPMO, Moda Health, Portland, Oregon, EE.UU. “La empresa no tenía forma de priorizar sus proyectos o decidir lo que iba a hacer o no. De por sí tenía muchos problemas para hacer las cosas”.

Con el fin de establecer estructuras y acelerar la madurez, la empresa recurrió al Sr. Tresente, quien estableció una EPMO y un consejo de portafolio con la autoridad para decidir qué proyectos financiar y cuáles desechar.

Moda también comenzó a invertir en su banco de talentos. Ofrece capacitación en dirección de proyectos

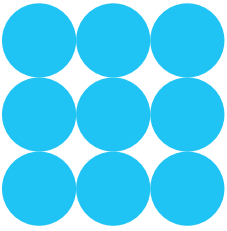
y paga, por ejemplo, los cursos de preparación para la certificación de Profesional de la Dirección de Proyectos (PMP)[®] y los derechos del examen. “Tenemos que asegurarnos de que disponemos de planes de desarrollo de carrera para los directores de proyectos, de que tenemos para ellos una trayectoria profesional que esté establecida”.

Moda no es la única que invierte en sus profesionales de proyecto: El 61 por ciento de los encuestados en *Pulse* informan de que sus organizaciones ofrecen capacitación en dirección de proyectos, y el 47 por ciento disponen de una trayectoria profesional definida para los profesionales de proyecto.

Las organizaciones también están elevando el nivel de exigencia en las expectativas: Los datos de *Pulse* muestran que más de la mitad (51 por ciento) de las organizaciones requieren que los profesionales de proyecto tengan algún tipo de certificación para su rol.

¿El retorno de la inversión? “Ahora [Moda] dispone de estos directores de proyecto que pueden dirigir grandes y complejos esfuerzos en la empresa de forma consistente, y podemos terminar de hacer esas cosas,” dice el Sr. Tresente. “Estamos ejecutando nuestras estrategias y estamos cumpliendo con las mismas”.





El futuro comienza en este momento

No hay nada que se detenga en el mundo actual de ritmo acelerado. Y ningún proyecto, negocio o gran idea es suficiente para mantener una organización en la cima por siempre. Pero los líderes que miran al mundo a través de la lente enfocada en el futuro de la Economía de Proyectos son capaces de preparar a los equipos, las organizaciones y la sociedad para aprovechar al máximo los cambios inevitables.

Nuestro informe *Pulse of the Profession*[®] de 2020 muestra que las organizaciones de vanguardia adoptan tres principios:

- **La capacidad es agilidad:** No importa cuán brillante sea una estrategia o cuán asombrosa sea la idea de un producto si se torna discutible debido a una interrupción de la cadena de suministro o una nueva tecnología. Las organizaciones que pueden fallar rápidamente y pivotar hacia lo siguiente están mejor posicionadas para el futuro.
- **La tecnología manda, pero la gente influye:** La mayoría de los líderes ejecutivos entienden que las tecnologías emergentes pueden ser la diferencia entre un año histórico y uno apenas bueno. Pero tecnologías disruptivas como la IA y el aprendizaje automático son tan inteligentes como la gente detrás de ellas. Los ejecutivos y líderes de proyecto deben tener la formación, los procesos y el talento para hacer bien el trabajo.
- **Es un mundo dominado por los líderes de proyecto:** Con tantos cambios, los ejecutivos apuntan cada vez más a los líderes de proyecto para que les ayuden a convertir las ideas en realidad. Y eso a menudo requiere mezclar habilidades comprobadas y verdaderas con habilidades emergentes. Así que, sí, los profesionales de proyecto deben estar al día en la automatización y el pensamiento de diseño, pero no llegarán lejos sin habilidades interpersonales.

Con tantos cambios, no se puede predecir el futuro. Pero el año que viene, el PMI examinará las tendencias que impulsan los negocios en nuestra era transformadora. Y, provistos con esa información, los líderes del proyecto estarán listos para entregar beneficios reales a sus organizaciones y a la sociedad en su conjunto.

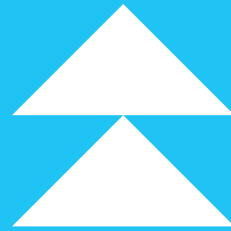
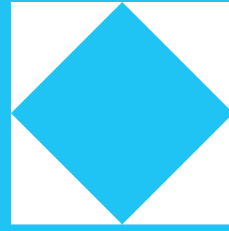
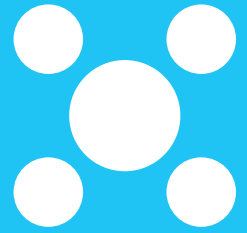
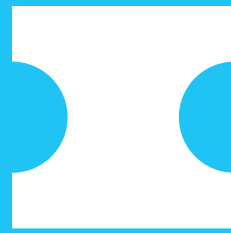
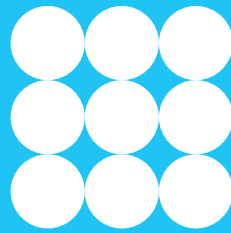
“Estamos ejecutando nuestras estrategias y estamos cumpliendo con las mismas”.

—Robert Tresente, PMP

Acerca de este informe

Elaborado desde 2006, *Pulse of the Profession*[®] es la principal encuesta mundial de los profesionales de dirección de proyectos. En *Pulse* se efectúa el seguimiento de las principales tendencias en materia de dirección de proyectos, actuales y futuras. La encuesta incluye estudios originales de mercado para comunicar resultados y perspectivas de directores de proyecto, programa y portafolio, así como análisis de datos de terceros.

La edición de 2020 de *Pulse* destaca la retroalimentación y los puntos de vista de 3.060 profesionales de proyecto, 358 ejecutivos de alto nivel y 554 directores de oficinas de dirección de proyectos de una gama de sectores, incluyendo TI, servicios financieros, gobierno, manufactura, energía, construcción, salud y telecomunicaciones. Los encuestados abarcan todo el mundo, incluida América del Norte, Europa, el Oriente Medio, África, la ASEAN (Asociación de Naciones del Asia Sudoriental), China, India, América Latina y el Caribe.



Powering The Project Economy®

©2020 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. Comuníquese con el departamento legal para ver la lista completa de marcas comerciales de PMI. Todas las demás marcas comerciales, marcas de servicios, los nombres comerciales, la imagen comercial, los nombres de productos y los logotipos que aparecen aquí son propiedad de sus respectivos dueños. Se reservan todos los derechos que no se conceden expresamente en el presente documento. EXEC-014-2019 (10/19)

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