



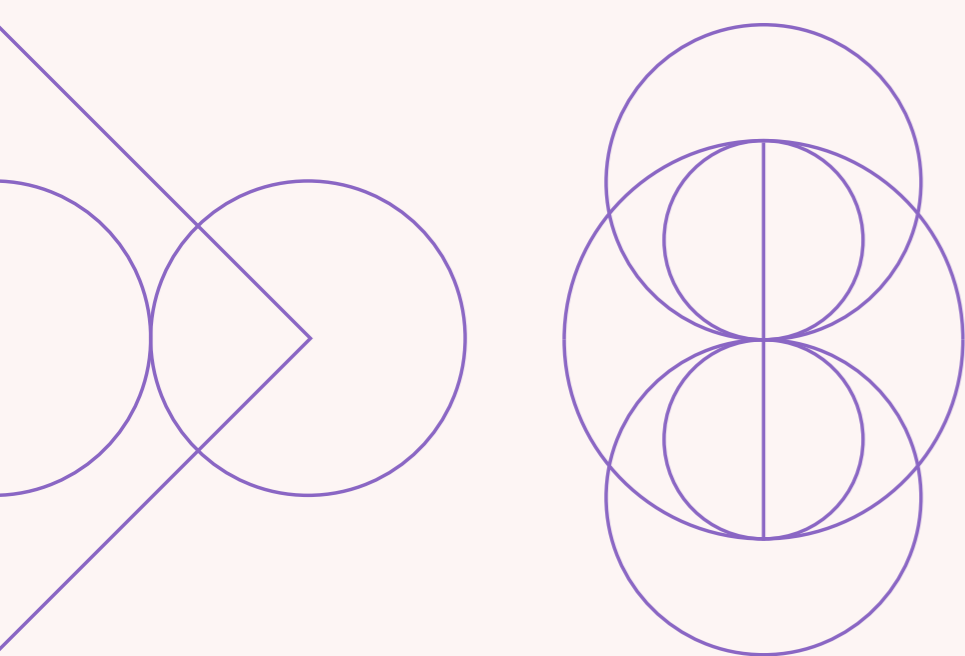
Pulse of the Profession® 2023:

Habilidades impulsoras, redefinición del éxito de los proyectos | 14.ª edición



Contenido

Prólogo	3
Introducción.....	4
La relación entre las habilidades impulsoras y el éxito de los proyectos.....	6
Consenso en la comunidad de dirección de proyectos sobre las principales habilidades impulsoras.....	9
Tiempo y presupuesto de desarrollo profesional: Habilidades impulsoras en comparación con las habilidades técnicas.....	11
Barreras clave para priorizar la capacitación y el desarrollo de habilidades impulsoras....	12
Oportunidad para enfatizar las habilidades impulsoras por medio de la evaluación de equipos.....	14
Un llamado a priorizar las habilidades impulsoras	15
Acerca de esta investigación.....	17
[Apéndice] Desarrollo de habilidades impulsoras en equipos de proyectos	21



Prólogo



Durante varios años, PMI ha argumentado a favor de la importancia de las habilidades impulsoras: aquellas habilidades “blandas” o “interpersonales”, como la comunicación y el pensamiento estratégico. Sobre la sólida base de las habilidades técnicas, las habilidades impulsoras permiten a los directores de proyectos alinear sus proyectos con los objetivos de la organización e inspirar a sus equipos a trabajar juntos, resolver problemas y entregar resultados que contribuyan al valor de la organización y sus clientes.

Creemos en esta conexión con tanta firmeza que hemos actualizado el PMI Talent Triangle®, el cual representa el conjunto de habilidades ideal para los profesionales de proyectos, con el fin de reflejar que las habilidades impulsoras son una necesidad para los directores de proyectos. Cuando se integran con sólidas habilidades técnicas que se mantienen al día con las formas de trabajar en evolución, las habilidades impulsoras ayudan a los profesionales de proyectos a navegar por el cambiante ambiente empresarial en el que operamos en la actualidad.

La conexión se confirma por medio de la investigación. Nuestro informe *Reducción de la brecha de talento*, producido en colaboración con PwC, indica que las habilidades impulsoras encabezan la lista de las capacidades más importantes que necesitan los directores de proyectos. Y hemos visto que otras organizaciones hacen eco de este énfasis por medio de informes que conectan las habilidades impulsoras con los resultados.

Nuestra última investigación de *Pulse of the Profession* fue diseñada para explorar las conexiones entre las habilidades impulsoras y el éxito de los proyectos. Los resultados revelan algunos vínculos convincentes. Por ejemplo, el 92 % de los encuestados está de acuerdo en que las habilidades impulsoras los ayudan a trabajar de manera más inteligente. Y las organizaciones que priorizan las

habilidades impulsoras ven tasas más altas de madurez en la dirección de proyectos, madurez en la gestión de la obtención de beneficios y agilidad organizacional.

Los profesionales de proyectos que pulen sus capacidades en comunicación, resolución de problemas, liderazgo colaborativo y pensamiento estratégico tendrán las habilidades impulsoras más importantes para ayudarlos a cumplir los objetivos de sus organizaciones.

El informe también identifica oportunidades para que las organizaciones aprovechen estas conexiones e impulsen un mayor éxito y valor de los proyectos. Las organizaciones solo gastan alrededor de un cuarto de su presupuesto de capacitación en habilidades impulsoras, por ejemplo, y no evalúan universalmente las habilidades impulsoras de los directores de proyectos ni de los equipos durante las evaluaciones de desempeño.

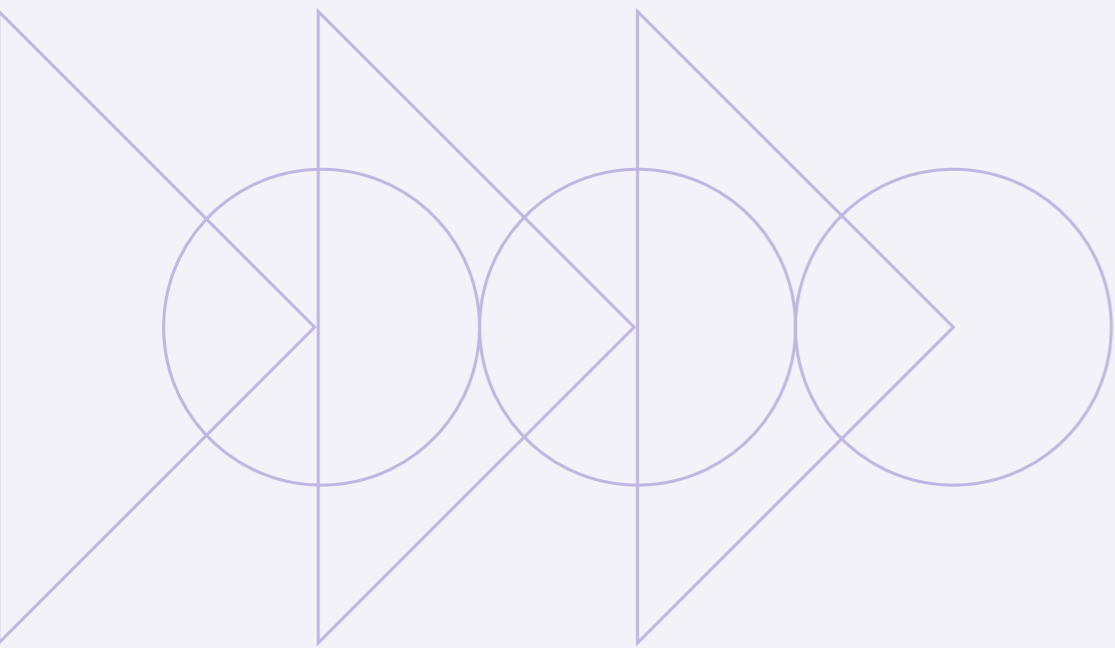
Cuando las habilidades impulsoras son una prioridad organizacional, que los líderes comunican de forma clara y que se refuerzan por medio de ofertas de desarrollo profesional y evaluaciones individuales y de equipo, las organizaciones pueden esperar un mejor desempeño de los proyectos.

Continúa leyendo para obtener más información sobre estas conexiones y los pasos que tú y tu organización pueden tomar para aprovechar la ventaja competitiva de un énfasis fuerte en las habilidades impulsoras.

Pierre le Manh
Presidente y director ejecutivo de PMI

Introducción

Las habilidades impulsoras, también conocidas como habilidades interpersonales o habilidades blandas, como la comunicación, la resolución de problemas y el liderazgo colaborativo, están demostrando ser fundamentales para los profesionales de proyectos. Son la parte central de liderar equipos exitosos, involucrar a los interesados y superar los desafíos de los planes de los proyectos. Las habilidades técnicas permiten a los directores de proyectos trazar el camino desde el inicio de un proyecto hasta el cierre, pero las habilidades impulsoras son la manera en que guían a todo el equipo durante el viaje para ejecutar una visión común.



Las herramientas de proyectos basadas en la tecnología han comenzado a aumentar las habilidades técnicas, como la generación de informes, la cronogramación y la gestión del riesgo, lo que permite a los directores de proyectos centrarse en los resultados y elevar su función a una que impulse valor para la organización por medio de la colaboración, la influencia y el pensamiento estratégico. Las habilidades impulsoras son la clave para ese nivel más alto; de hecho, nueve de cada diez directores de proyectos dicen que las habilidades impulsoras los ayudan a trabajar de manera más inteligente, según nuestra investigación.

Durante más de cinco décadas, Project Management Institute (PMI), la autoridad líder en dirección de proyectos, ha estado comprometida con el empoderamiento de los profesionales de proyectos para desarrollar un sólido conjunto de habilidades con el fin de ayudarlos a impulsar un cambio positivo en sus organizaciones y comunidades. El informe *Pulse of the Profession® 2023* de PMI demuestra la manera en que priorizar las habilidades impulsoras ayuda a las organizaciones y a los profesionales de proyectos a redefinir el éxito de los proyectos en nuestro mundo actual que está siempre en movimiento.

La encuesta global anual de PMI sobre los resultados de dirección de proyectos muestra que las organizaciones que dan un mayor valor a las habilidades impulsoras tienden a desempeñarse significativamente mejor en varios factores clave del éxito, como la madurez en la gestión de la obtención de beneficios (BRM, del inglés Benefits Realization Management), la agilidad organizacional y la madurez de la dirección de proyectos, lo que indica que las habilidades impulsoras trabajan en sintonía con las habilidades técnicas para crear una nueva definición del éxito de los proyectos de una organización.

Para examinar más a fondo la correlación entre las habilidades impulsoras y el éxito de los proyectos, el informe *Pulse of the Profession® 2023* analiza los siguientes elementos:

- La manera en que las habilidades impulsoras son fundamentales para la entrega de valor y el éxito de los proyectos.
- Las habilidades impulsoras que la comunidad de dirección de proyectos considera más importantes.
- Por qué el costo y el valor percibido son barreras para la priorización del desarrollo de las habilidades impulsoras.
- La manera en que las organizaciones siguen teniendo dificultades para evaluar las habilidades impulsoras de personas y equipos, y lo que pueden hacer para cambiar esto.

¿Qué son las habilidades impulsoras?

PMI define las habilidades impulsoras como capacidades y comportamientos que facilitan el trabajo con otras personas y que ayudan a los profesionales de proyectos a tener éxito en el lugar de trabajo. Algunas personas y otras organizaciones también se refieren a ellas como “habilidades blandas” o “habilidades interpersonales”.

Llamar a estas habilidades y comportamientos “habilidades impulsoras” representa el valor que aportan a los profesionales de proyectos, los equipos y las organizaciones.



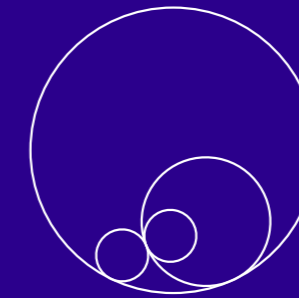
“Cuando comencé mi carrera, quería entender cómo entregar un proyecto a tiempo, dentro del alcance y dentro del presupuesto. Cuanto más aprendí sobre la dirección de proyectos y mientras más desarrollé mis habilidades, más me di cuenta de lo amplio que puede ser el impacto que se puede tener cuando se combinan las habilidades técnicas y empresariales con las habilidades impulsoras”.

Karen Dove, junta directiva de PMIEF, Ottawa, Canadá

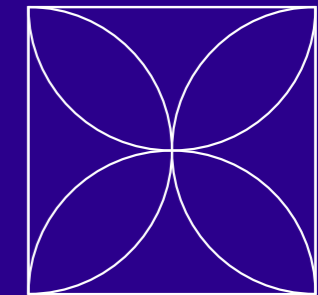
Por medio de esta nueva perspectiva, las habilidades impulsoras se vuelven fundamentales en el conjunto de herramientas de cualquier profesional.

En nuestra encuesta, los profesionales de proyectos calificaron la comunicación, la resolución de problemas, el liderazgo colaborativo y el pensamiento estratégico como las habilidades impulsoras más importantes para ayudarlos a cumplir los objetivos de su organización. Para ver la lista completa de habilidades impulsoras, consulta la sección “Acerca de esta investigación”.

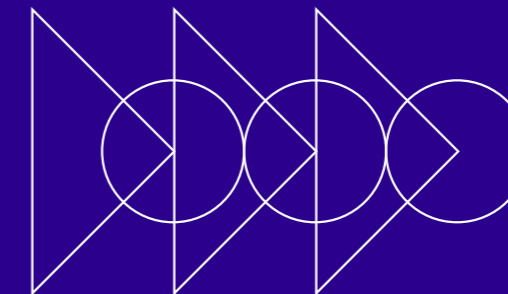
Las cuatro habilidades impulsoras principales que ayudan a los profesionales de proyectos a cumplir los objetivos organizacionales



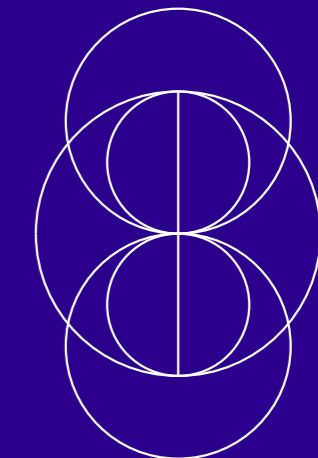
Comunicación



Resolución de problemas



Liderazgo colaborativo



Pensamiento estratégico

La relación entre las habilidades impulsoras y el éxito de los proyectos

Para comprender lo que impulsa la entrega y el éxito del valor de los proyectos, PMI analizó los datos de casi 3,500 profesionales de proyectos que respondieron a la encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos (consulta la sección “Acerca de esta investigación”). La madurez en la gestión de obtención de beneficios (BRM), la agilidad organizacional y la madurez de la dirección de proyectos surgieron como los principales impulsores del éxito de los proyectos, junto con otros factores (consulta la figura 1).

Aunque muchos de estos factores a menudo se asocian con el éxito de los proyectos y las organizaciones, nuestra investigación ahora conecta estos impulsores clave con las habilidades impulsoras y muestra que estos factores son significativamente más prevalentes en las organizaciones que priorizan las habilidades impulsoras que en aquellas que no lo hacen (consulta la figura 2).

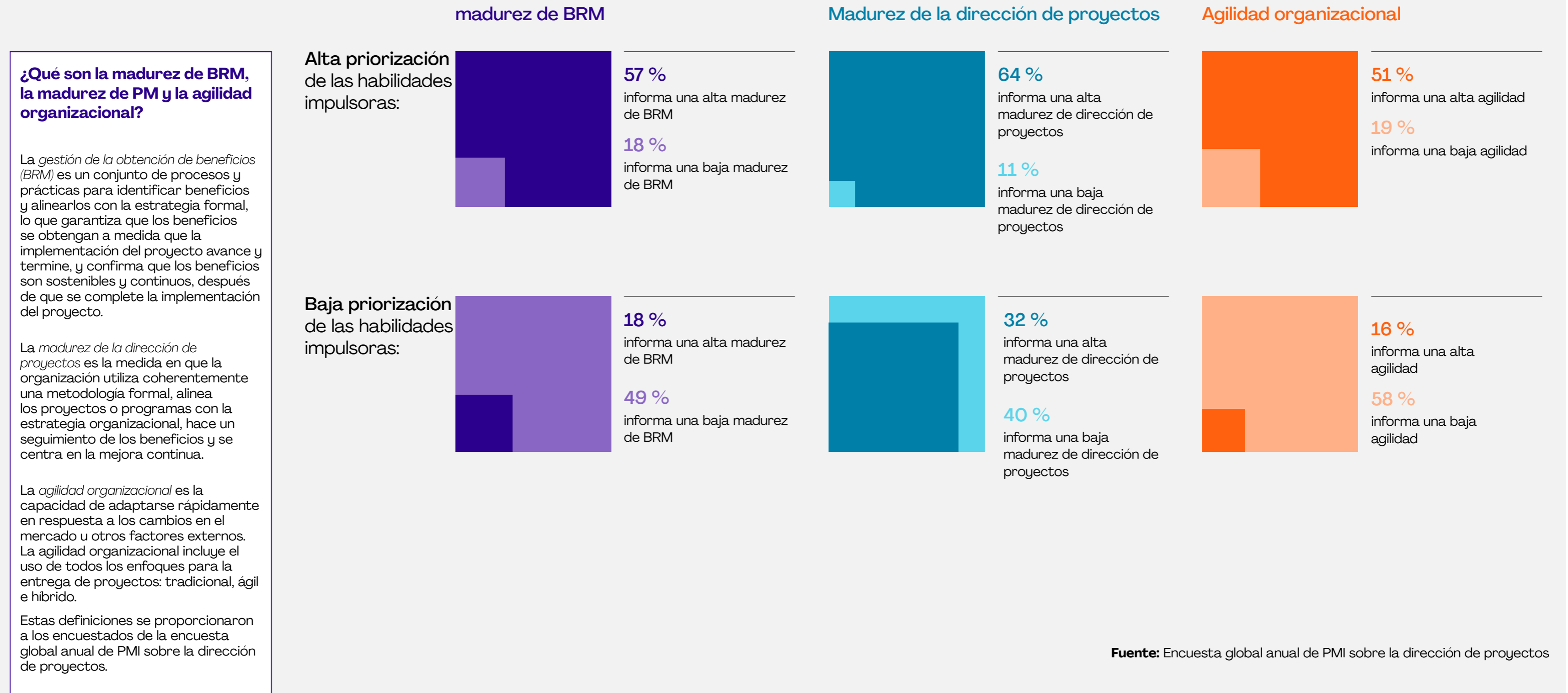
Figura 1: Principales impulsores del éxito de los proyectos



Nota: El modelo de regresión sólida se utiliza para identificar los factores que más contribuyen al éxito de los proyectos, según los datos de los encuestados. “Porcentaje de proyectos que cumplieron con éxito los objetivos comerciales” es la variable dependiente (la medida del éxito de proyectos). Los “impulsores” del éxito son las variables independientes de la encuesta clasificadas según sus contribuciones relativas a la variable dependiente.

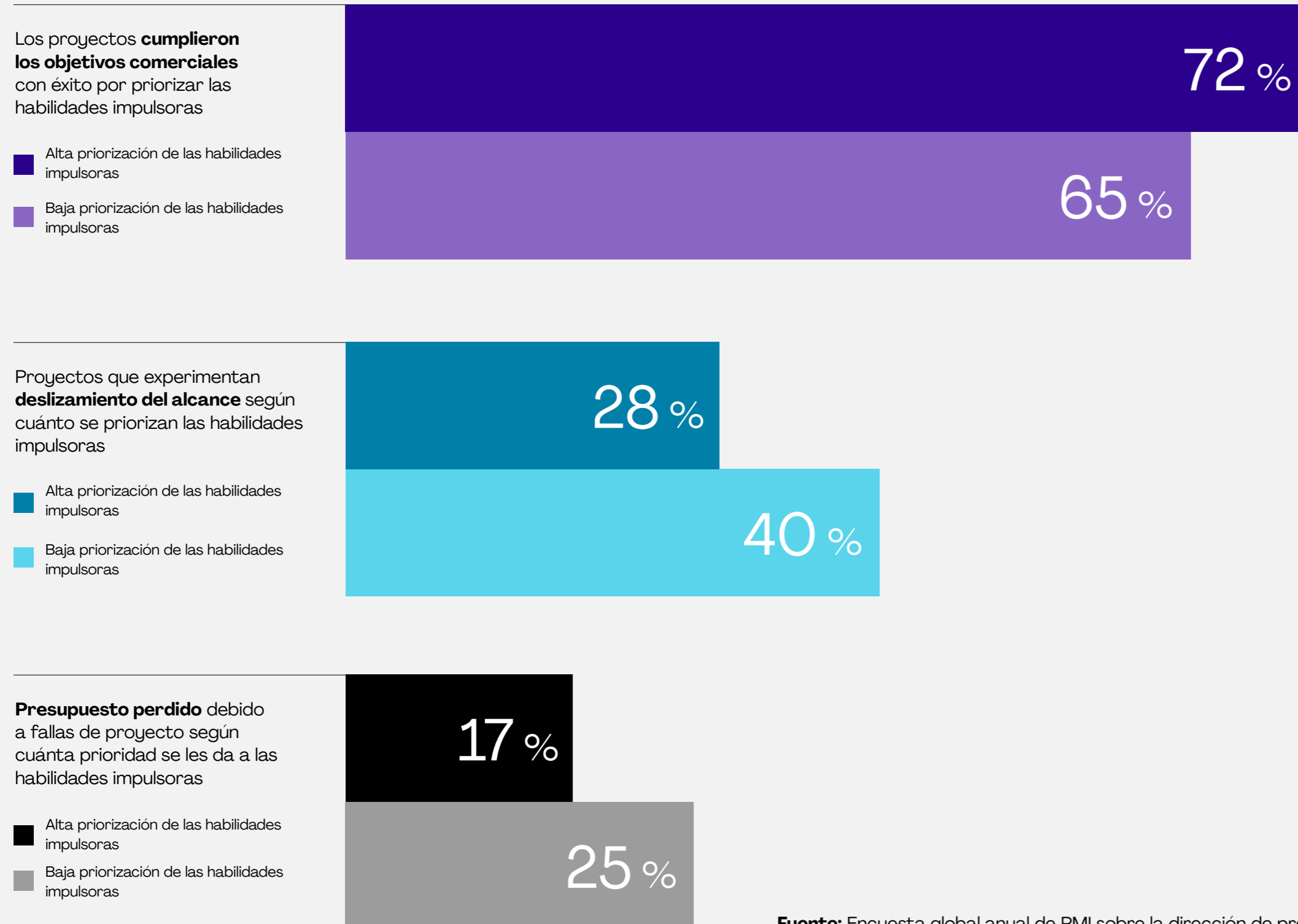
Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

Figura 2: Madurez de la gestión de obtención de beneficios (BRM), madurez de dirección de proyectos y agilidad organizacional: Organizaciones que priorizan las habilidades impulsoras en comparación con las que no lo hacen



Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

Figura 3: Habilidades impulsoras y éxito de los proyectos: Organizaciones que priorizan las habilidades impulsoras en comparación con las que no lo hacen



Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

Nuestra investigación indica, además, que las organizaciones que priorizan las habilidades impulsoras de mayor manera son significativamente mejores en la compleción de proyectos que cumplen con los objetivos comerciales. También experimentan una cantidad significativamente menor de deslizamiento de alcance y, aunque no sean mejores para evitar fallas directas en los proyectos, estas organizaciones experimentan una pérdida de presupuesto significativamente menor si el proyecto falla (consulta la figura 3).

Priorizar las habilidades impulsoras vale la pena. La pérdida de inversión debido al bajo rendimiento de los proyectos da como resultado un promedio del 4.8 % para las organizaciones que priorizan las habilidades impulsoras de mayor manera, mientras que es casi el doble (un 8.8 %) para aquellas que priorizan las habilidades impulsoras de menor manera. El promedio global por la pérdida de inversión debido a un rendimiento deficiente de los proyectos es del 5.2 %.

Desde una perspectiva regional, los profesionales de proyectos informan que sus organizaciones priorizan las habilidades impulsoras de mayor manera en África subsahariana (un 67 %) e India (un 64 %), e informan que las habilidades impulsoras son una menor prioridad en Asia-Pacífico (un 27 %) y Norteamérica (un 24 %). Las industrias más propensas a establecer una alta priorización de las habilidades impulsoras son las de tecnología de la información, fabricación, energía y telecomunicaciones. Los profesionales de proyectos que trabajan en el Gobierno, atención médica y capacitación/educación tienen más probabilidades de informar

que sus organizaciones tienen una menor priorización de las habilidades impulsoras. Los profesionales de proyectos de las industrias de construcción, consultoría, servicios financieros, automotriz y minorista informan una priorización mixta de las habilidades impulsoras, con una cantidad casi igual de encuestados de organizaciones con una alta o baja priorización de las habilidades impulsoras.

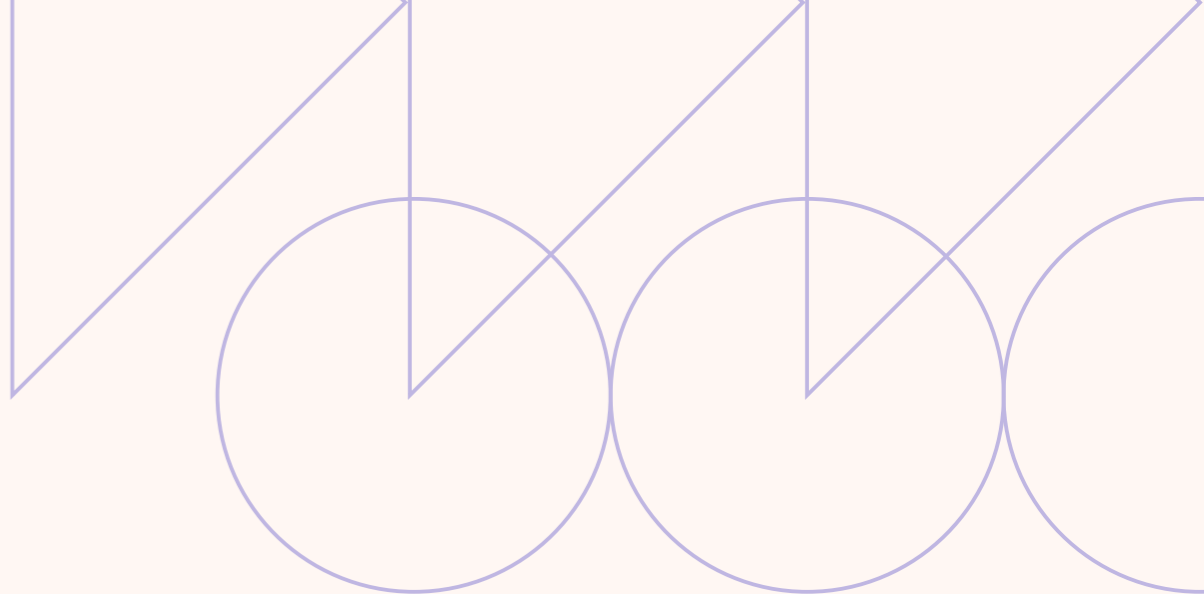
Un énfasis en las habilidades impulsoras, en conjunto con habilidades técnicas sólidas, aumenta las capacidades de dirección de proyectos de las organizaciones, lo que conduce a un mejor desempeño en proyectos individuales y portafolios de proyectos. Las organizaciones que se apoyan en las habilidades impulsoras, como la resolución de problemas y el pensamiento estratégico, pueden esperar ver una mayor agilidad organizacional y madurez de dirección de proyectos para ayudarlas a enfrentar desafíos complejos en los proyectos, cambios en el mercado, adopciones tecnológicas y presiones socioeconómicas.

PERSPECTIVA CLAVE



Las organizaciones que no tienen una alta priorización de las habilidades impulsoras tienen un mayor riesgo de tener proyectos que no cumplen con los objetivos comerciales, que experimentan deslizamiento del alcance y que pierden más presupuesto si el proyecto falla.

Consenso en la comunidad de dirección de proyectos sobre las principales habilidades impulsoras



Nueve de cada diez encuestados de la encuesta global anual de PMI sobre dirección de proyectos están de acuerdo en que las habilidades impulsoras los ayudan a trabajar de manera más inteligente, mientras que ocho de cada diez también concuerdan en que su organización le otorga valor a todos los empleados que poseen habilidades impulsoras.

Cuando se trata de las habilidades impulsoras más importantes para ayudar a los directores de proyectos a cumplir con los objetivos organizacionales, la comunicación, la resolución de problemas, el liderazgo colaborativo y el pensamiento estratégico se clasifican con más importancia entre nuestra muestra global, independientemente de la región, la industria, los años de experiencia, el nivel de liderazgo de dirección de proyectos o el estado de PMP® (consulta la figura 4). El enfoque de dirección de proyectos (ágil, tradicional o híbrido) tampoco afectó estos resultados.

Estos hallazgos reflejan de cerca a los de investigaciones recientes realizadas por PMI y PwC, que identificaron la creación de relaciones, el liderazgo colaborativo, el pensamiento estratégico y la resolución creativa de problemas como las principales capacidades que necesitan los directores de proyectos exitosos. Por otro lado, la empatía, la disciplina, la orientación con fines específicos y la orientación enfocada en el futuro se clasifican constantemente como menos importantes.



“Las habilidades técnicas son importantes, pero también lo es comprender las interacciones entre las personas. Al final del día, los proyectos son realizados por seres humanos. Debemos apreciarlo. Debemos trabajar en eso”.

Luis Revilla, director de personal, Softtek, Monterrey, México

“Lo importante son las habilidades de las personas: involucramiento, ver el panorama general, comprender la estrategia y alinearse con todo eso. Esas son las cosas que realmente importan”.

Paul Jones, líder comunitario P&PM Europa, Fujitsu, Londres, Reino Unido

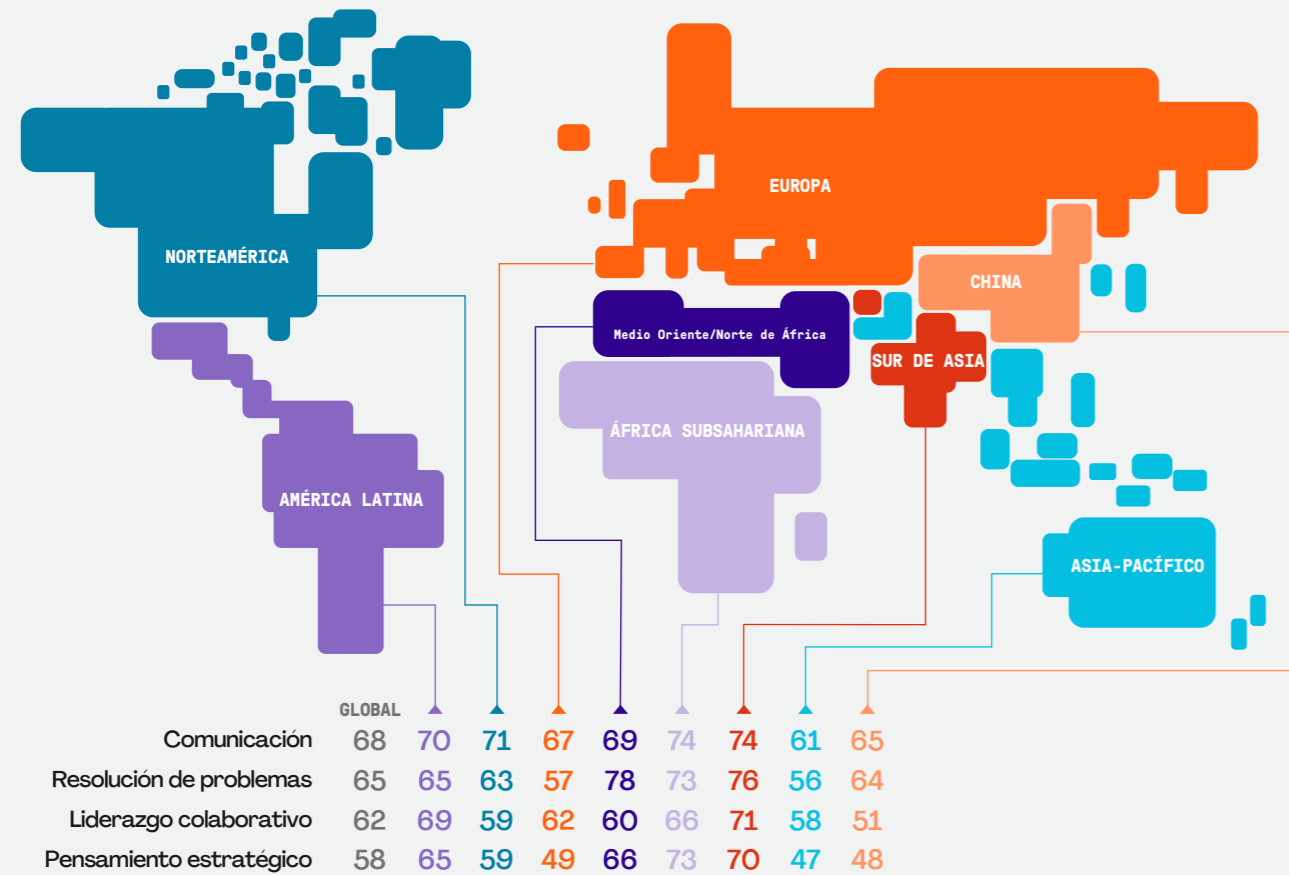
PERSPECTIVA CLAVE

La comunicación, la resolución de problemas, el liderazgo colaborativo y el pensamiento estratégico se clasifican constantemente como los más importantes para ayudar a los profesionales de proyectos a cumplir los objetivos organizacionales.

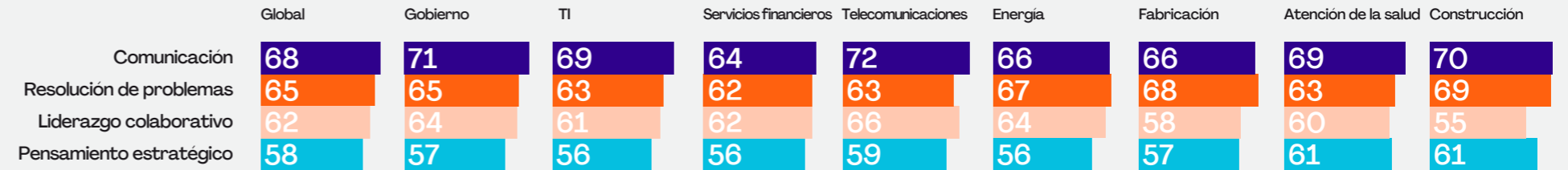
Figura 4: Habilidades impulsoras individuales clasificadas por región; industria; años en dirección de proyectos, programas y portafolio (PPPM) y certificación Project Management Professional (PMP)®

El porcentaje de encuestados que indican QUE cada habilidad impulsora es fundamental para ayudarlos a cumplir los objetivos organizacionales. Para obtener los datos completos, consulta la sección “Acerca de esta investigación”.

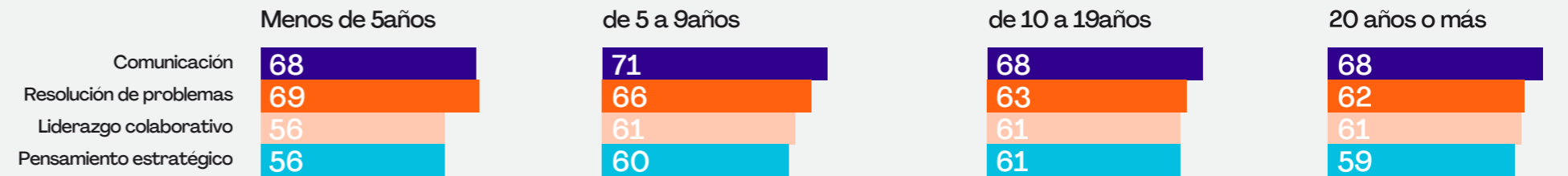
Habilidades impulsoras más esenciales según cada región



Habilidades impulsoras más esenciales según industria



Habilidades impulsoras más importantes según la cantidad de años trabajando en PPPM

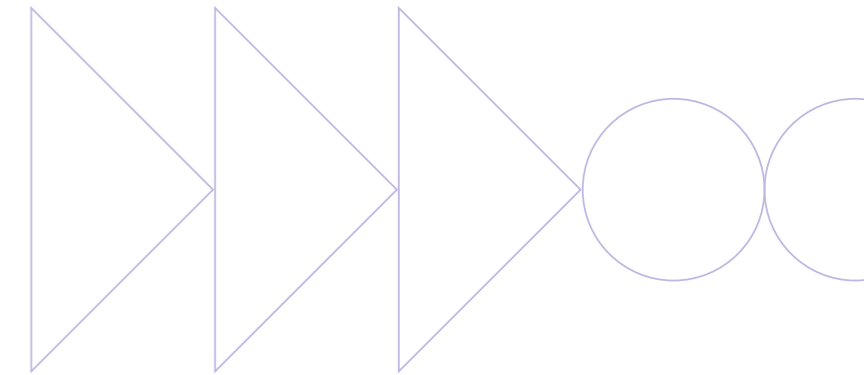


Habilidades impulsoras más esenciales según estado de PMP®



Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

Tiempo y presupuesto de desarrollo profesional: Habilidades impulsoras en comparación con las habilidades técnicas



A pesar de las notables conexiones entre las habilidades impulsoras y los impulsores de éxito de los proyectos, descubrimos que muchas organizaciones aún no priorizan los esfuerzos para ayudar a los empleados a desarrollarlas.

Como parte de nuestra investigación, también encuestamos a los encargados de tomar decisiones sobre adquisición de talentos y desarrollo de talentos en sus organizaciones. Estos encargados de la toma de decisiones sobre el talento informan que gastan solo un cuarto de su presupuesto anual (el 25 %) para la capacitación y el desarrollo de habilidades impulsoras, mientras que gastan más de la mitad (el 51 %) en habilidades técnicas como prácticas ágiles o competencia en herramientas de colaboración.

Los profesionales de proyectos confirman este desglose, quienes informan que pasan casi la mitad (el 46 %) de sus horas de desarrollo profesional trabajando en habilidades técnicas y menos de un tercio (el 29 %) en las habilidades impulsoras (consulta la figura 5). Además, casi la mitad (el 47 %) de los profesionales de proyectos afirma que su organización no discutió las habilidades impulsoras cuando los contrataron o ascendieron a sus roles, lo que destaca que las habilidades impulsoras no se discuten en las descripciones de trabajo ni en el crecimiento profesional con tanta amplitud como podría hacerse.

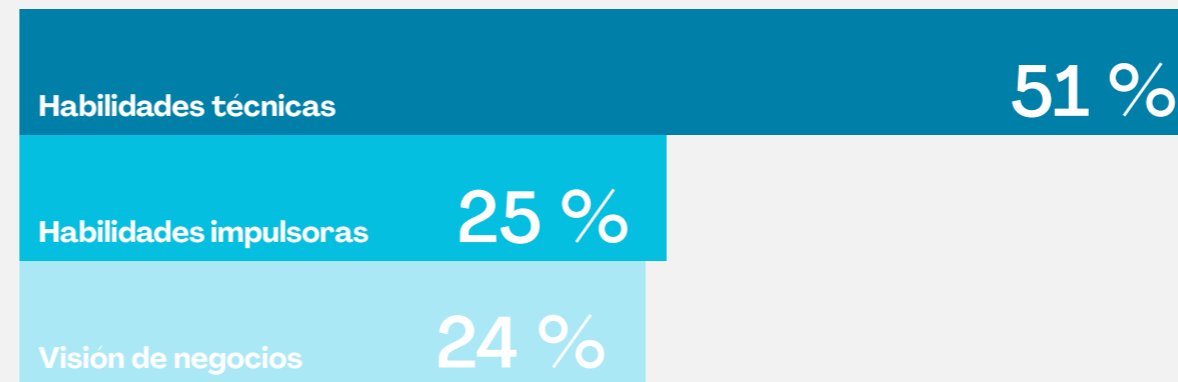
Los líderes de proyectos y los profesionales de desarrollo de talento pueden trabajar juntos para poner más énfasis

en la capacitación y el desarrollo de las habilidades impulsoras con el fin de alinearse con las competencias como las que se describen en la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)* y la certificación Project Management Professional (PMP)®, que se basan en una amplia investigación y análisis de las prácticas de los directores de proyectos y que reflejan un énfasis más fuerte sobre las habilidades impulsoras. Por ejemplo, el examen de certificación de PMP incluye un 42 % de preguntas del dominio “personas”. También se representa la necesidad de equilibrio en el desarrollo de habilidades en el PMI Talent Triangle®, con tres lados que representan el amplio conjunto de habilidades que necesitan los directores de proyectos: Habilidades impulsoras, formas de trabajar e Visión de negocios



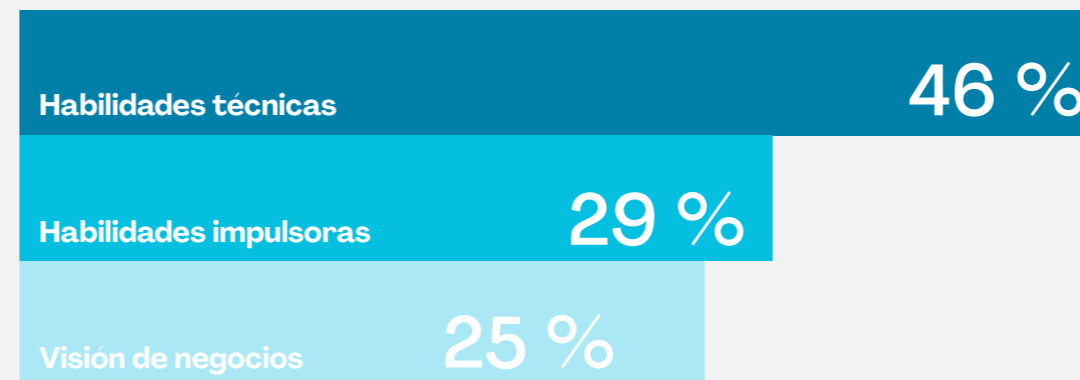
Figura 5: Tiempo y presupuesto de capacitación: Habilidades técnicas en comparación con las habilidades impulsoras

Presupuesto de capacitación gastado, según los encargados de la toma de decisiones sobre el talento



Fuente: Encuesta global de PMI sobre el desarrollo de talentos

Horas de capacitación dedicadas, según los profesionales de proyectos



Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

¿Quiénes son los encargados de la toma de decisiones sobre el talento?

Los encargados de la toma de decisiones sobre el talento son reclutadores y especialistas de desarrollo profesional cuyas responsabilidades principales son la adquisición de talentos y el desarrollo profesional de los empleados no ejecutivos dentro de su organización. Como parte de la investigación *Pulse of the Profession® 2023* de PMI, estos profesionales de talentos compartieron sus conocimientos sobre los compromisos de sus organizaciones con respecto al reclutamiento, la capacitación y el desarrollo de profesionales de proyectos no ejecutivos, especialmente en lo que respecta a las habilidades impulsoras. En mayo del 2022, una muestra global y entre industrias de 1,059 encargados de la toma de decisiones sobre el talento respondió a la encuesta global de PMI sobre el desarrollo de talentos.

Barreras clave para priorizar la capacitación y el desarrollo de habilidades impulsoras

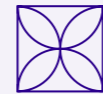
Si las habilidades impulsoras son tan importantes, ¿por qué las organizaciones no invierten más en ellas? Según nuestros responsables de la toma de decisiones sobre el talento, la barrera principal es el costo, seguido de cerca por la falta de valor percibido. Incluso para las organizaciones que priorizan la capacitación y el desarrollo de las habilidades impulsoras, la percepción del valor no es un desafío menor (consulta la figura 6).

Desde una perspectiva regional, los responsables de la toma de decisiones sobre el talento informan la falta del valor percibido del desarrollo de las habilidades impulsoras con mayor frecuencia en Europa (el 57 %) y África subsahariana (el 54 %), y con menor frecuencia en Asia-Pacífico (el 28 %) y Medio Oriente/África del Norte (el 35 %). Según la industria, la falta de valor percibido es más alta en energía (el 58 %) y fabricación (el 57 %), y más baja en construcción (el 34 %) y servicios financieros (el 45 %).

Nuestra investigación revela las medidas que las organizaciones pueden tomar para mejorar este problema de percepción. Las organizaciones que comienzan la conversación durante el proceso de contratación enfatizando la capacitación en habilidades impulsoras como beneficio del empleo tienen

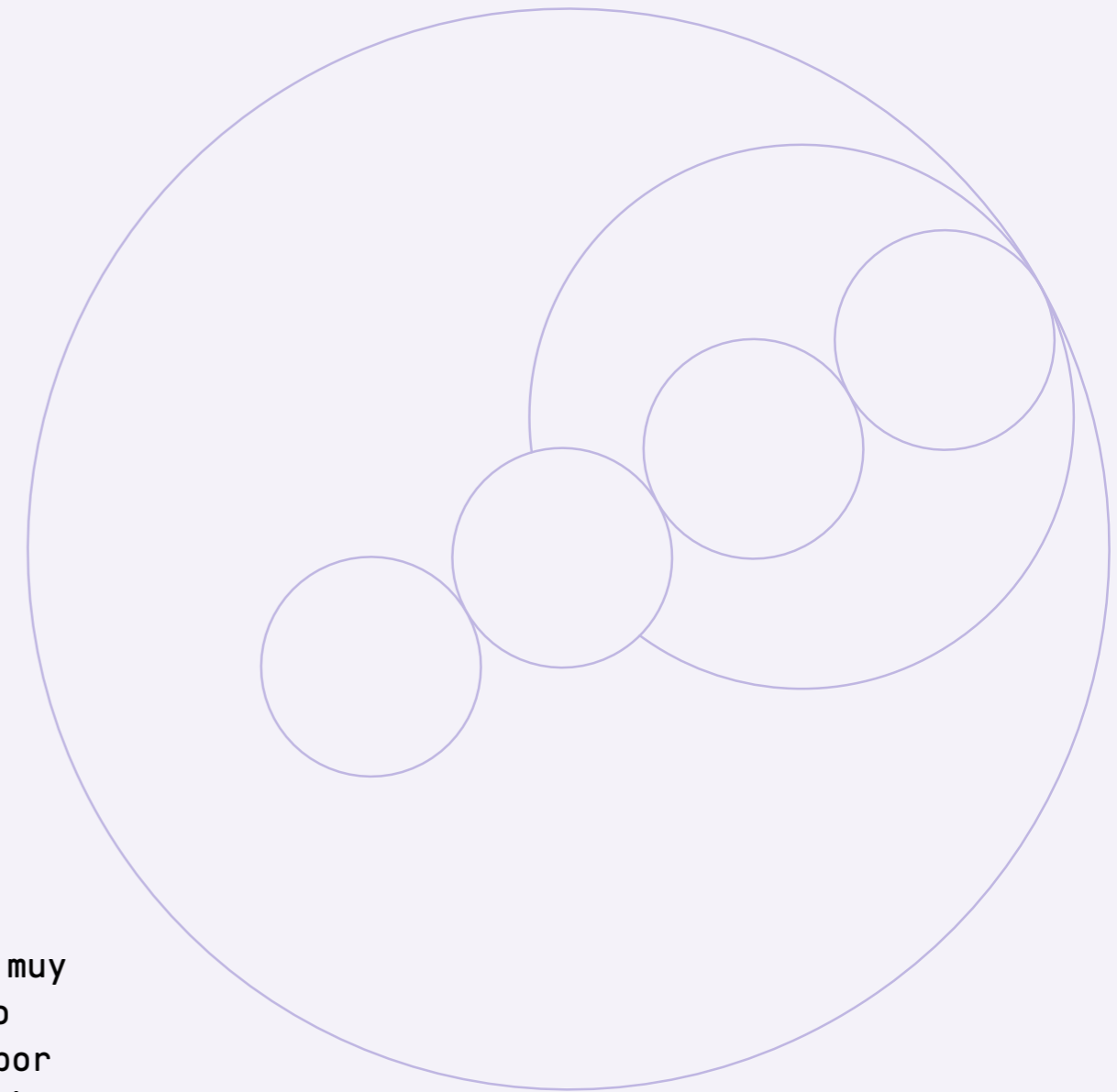
muchas menos probabilidades de informar el valor percibido como una barrera para la priorización de la capacitación. Lo mismo ocurre con las organizaciones que incorporan habilidades impulsoras en las metas de desempeño y los planes de desarrollo de los empleados individuales. Por lo tanto, aquellos que entrelazan las habilidades impulsoras en puntos de contacto regulares con los empleados tienen menos probabilidades de ver la falta de valor percibido como una barrera (consulta la figura 7), según los encargados de la toma de decisiones sobre el talento.

Los líderes de proyectos y los encargados de la toma de decisiones sobre el talento también pueden colaborar para garantizar que las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación para los profesionales de proyectos proporcionen oportunidades amplias y eficaces de modo que puedan aprender y practicar las habilidades impulsoras. Estas oportunidades, que pueden incluir cursos formales, aprendizaje en línea, relaciones de mentoría y más (consulta el Apéndice: Desarrollo de habilidades impulsoras en equipos de proyectos), se deben reforzar con profesionales de proyectos y se deben incorporar en planes de desarrollo individuales.



Mi CFO... pregunta acerca del retorno sobre la inversión [de] las habilidades impulsoras. Es muy complicado. Entiendo el concepto del RSI, pero debemos reconocer que los seres humanos son, por su naturaleza, muy diferentes a los recursos. Los recursos se pueden medir, pero en cuanto a los seres humanos, debemos tener fe en ellos.

Luis Revilla, director de personal, Softtek, Monterrey, México

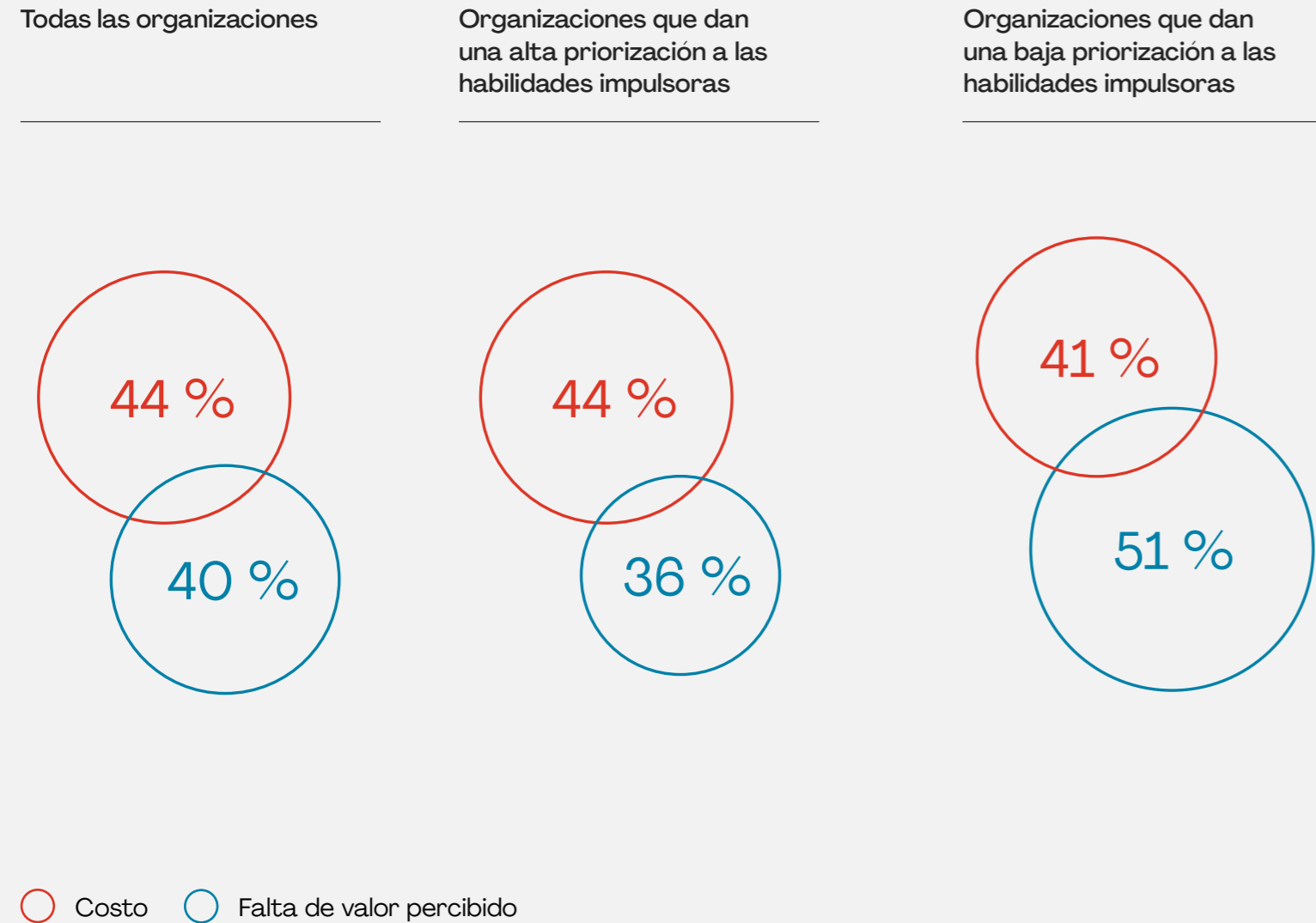


PERSPECTIVA CLAVE



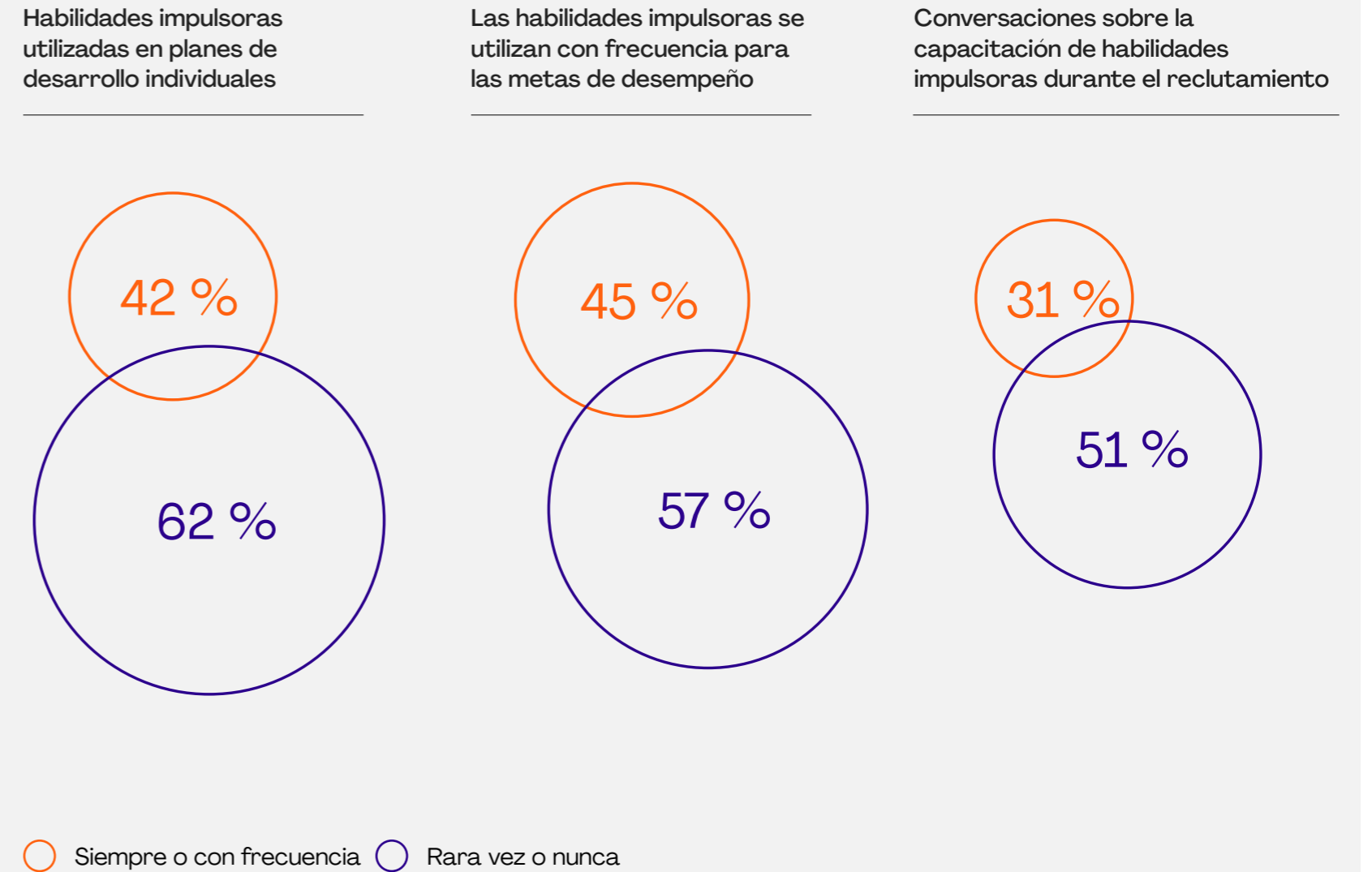
Las organizaciones que refuerzan constantemente la importancia de las habilidades impulsoras en puntos de contacto frecuentes con los empleados son mucho más propensas a ver el valor de la capacitación y el desarrollo de las habilidades impulsoras.

Figura 6: Barreras para priorizar el desarrollo de las habilidades impulsoras



Fuente: Encuesta global de PMI sobre el desarrollo de talentos

Figura 7: ¿La percepción de valor baja es una barrera para la adopción del desarrollo de las habilidades impulsoras?



Fuente: Encuesta global de PMI sobre el desarrollo de talentos

Oportunidad para enfatizar las habilidades impulsoras por medio de la evaluación de equipos

Quizás, como era de esperar, las organizaciones que priorizan el desarrollo de las habilidades impulsoras están evaluando estas habilidades en empleados y equipos individuales con mucha más frecuencia (el 91 % utiliza evaluaciones individuales y el 86 % utiliza evaluaciones de equipo) que las organizaciones que le dan una priorización baja a las habilidades impulsoras (el 69 % y 43 %, respectivamente). El doce por ciento de los encuestados de la Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos afirma que sus organizaciones no miden las habilidades impulsoras en individuos, y el 20 % afirma que estas habilidades no se miden en los equipos.

Las organizaciones que sí evalúan las habilidades impulsoras en individuos utilizan una variedad de métodos, incluidas evaluaciones formales de desempeño (el 79 %), evaluaciones de supervisor/director (el 74 %), comentarios de clientes (el 47 %), encuestas en 360 grados (el 41 %) y pruebas estandarizadas (el 29 %).

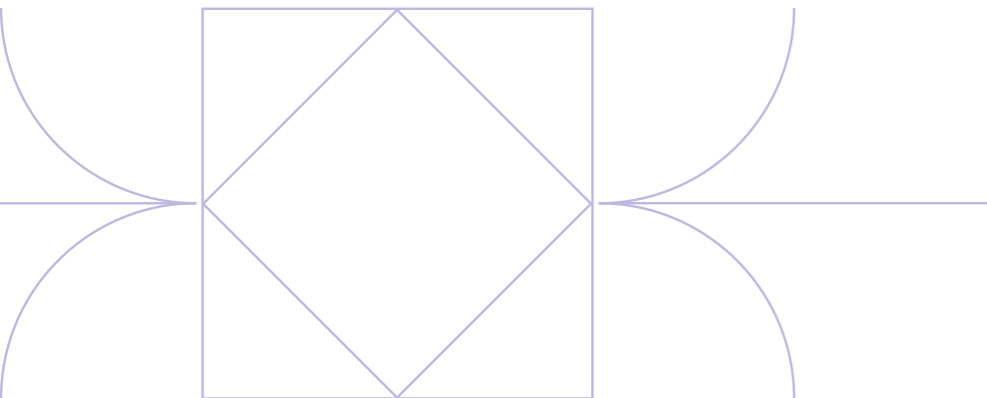
Es mucho menos común que las organizaciones evalúen las habilidades impulsoras entre los equipos. Entre los que sí lo hacen, los comentarios de los clientes son el mecanismo más común, utilizado por el 67 % de las organizaciones, seguido de evaluaciones de un supervisor/director (el 53 %), evaluaciones formales de desempeño (el 44 %), encuestas de 360 grados (el 44 %) y pruebas estandarizadas (el 34 %).

Esta brecha en la evaluación de equipos sobre las habilidades impulsoras podría indicar una gran oportunidad para que las organizaciones demuestren el valor que dan a estas habilidades. Conectar el desempeño de los equipos con las habilidades impulsoras por medio de evaluaciones basadas en equipos podría generar una mayor eficiencia organizacional.



“Se realiza una revisión de evaluación anual para todos los empleados de proyectos. Evaluamos la comunicación y la capacidad de comunicarse. Pero no sé si hacemos una evaluación suficiente de cuán efectiva fue la comunicación, el estilo de comunicación o el éxito que tuvieron en negociaciones críticas y en persuadir a otros. Tal vez podamos mejorar estas evaluaciones para incluir muchas habilidades impulsoras”.

Mohammed Al Sadiq, director de proyectos, Saudi Aramco, Dhahran, Arabia Saudita



PERSPECTIVA CLAVE

Las organizaciones pueden demostrar el valor que le dan a las habilidades impulsoras incorporándolas en las evaluaciones basadas en equipos.

Un llamado a priorizar las habilidades impulsoras

Cuando las organizaciones ponen un énfasis demostrable sobre las habilidades impulsoras, los beneficios son claros. Estas organizaciones se destacan por su compromiso con los factores que impulsan el éxito de los proyectos: la madurez de la obtención de beneficios, la agilidad organizacional y la madurez de la dirección de proyectos. Es más probable que sus proyectos sean exitosos y que tengan menos probabilidades de experimentar deslizamiento de alcance. Cuando los proyectos fallan, estas organizaciones pierden una menor parte de sus presupuestos invertidos.

¿Qué pueden hacer las organizaciones para priorizar las habilidades impulsoras?

Nuestra investigación reveló una serie de enfoques utilizados por organizaciones que priorizan estas habilidades:

1.

Comprender la conexión entre el éxito del proyecto y las habilidades impulsoras. Salir del triángulo de hierro de alcance, costo y tiempo, y tomar nota de las habilidades impulsoras que contribuyen a la dinámica diaria de la dirección de proyectos.

2.

Enfocarse en las habilidades impulsoras más vinculadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales (comunicación, resolución de problemas, liderazgo colaborativo y pensamiento estratégico) e incorporarlas en el ADN de la organización. Hacer que los líderes de la dirección de proyectos modelen estas habilidades impulsoras fundamentales y comunicar su importancia de manera constante.

3.

Destacar el valor de las habilidades impulsoras conectándolas a la contratación y al desempeño continuo. Comenzar a hablar con los empleados durante el proceso de contratación enfatizando la capacitación de habilidades impulsoras como beneficio del empleo. Desarrollar habilidades impulsoras en sus planes de desarrollo profesional individuales y hacer un seguimiento de su dominio de estas habilidades durante las evaluaciones de desempeño.

4.

Evaluar el desarrollo profesional y la programación de capacitación para garantizar que refleje el compromiso de la organización con la creación de habilidades impulsoras en los empleados. Respalda ese compromiso mediante la asignación de fondos adecuados a las ofertas de habilidades impulsoras.

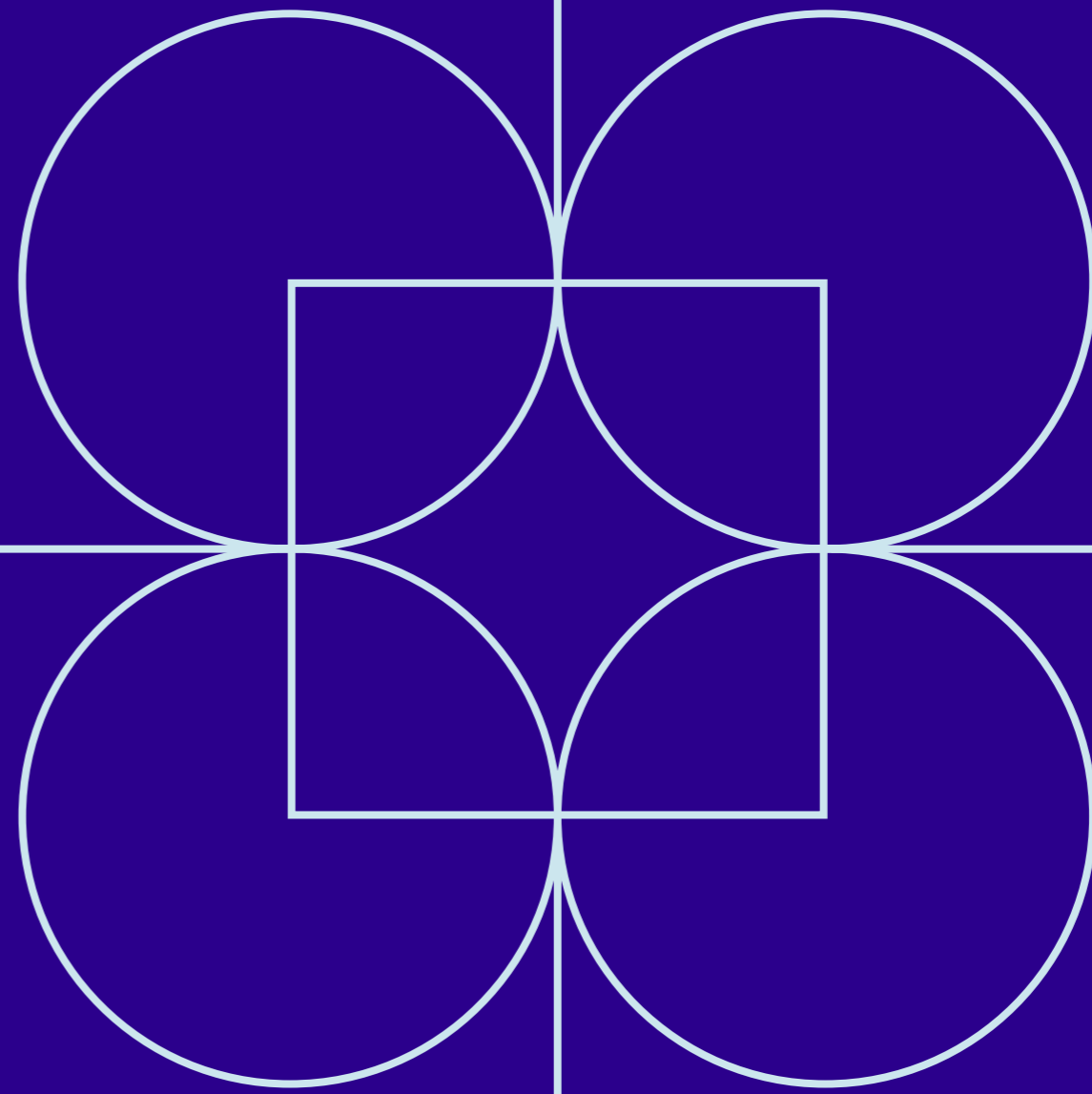
5.

Considerar la posibilidad de utilizar evaluaciones basadas en equipos de las habilidades impulsoras como una manera adicional de evaluar estas habilidades dentro de su contexto y reforzar su importancia en la organización.

Las habilidades impulsoras pueden redefinir el éxito tanto para los profesionales de proyectos como las organizaciones; aquellos que utilizan estos enfoques pueden ver un claro retorno sobre su inversión.

Visita el [Centro de recursos de habilidades impulsoras de PMI](#) para explorar más contenido relacionado.
pmi.org/powerskills



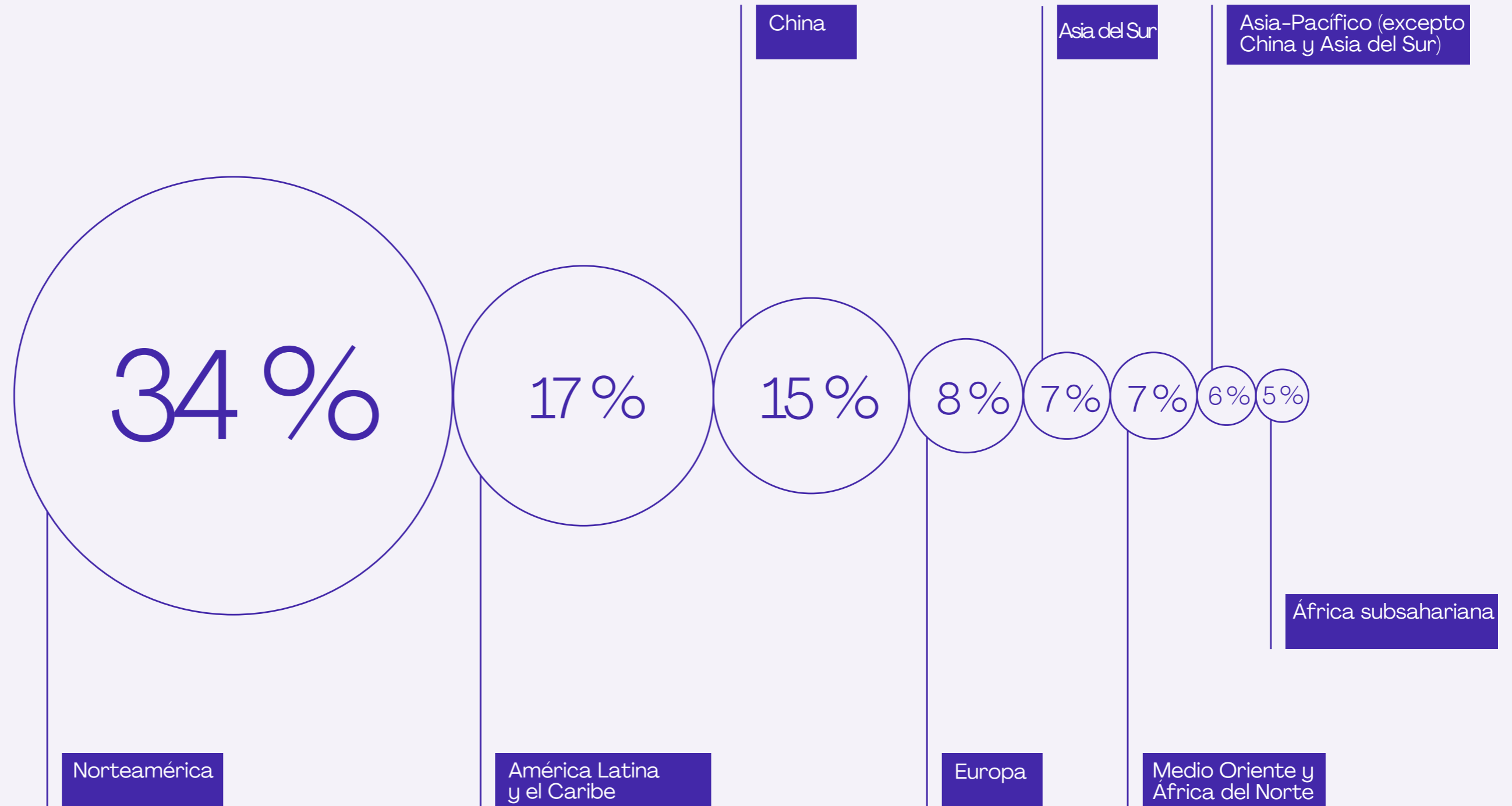


Acercade esta investigación

En marzo y abril del 2022, PMI realizó y repartió la Encuesta global anual de PMI sobre dirección de proyectos a 3,492 profesionales de proyectos (individuos que utilizan las habilidades de proyectos para impulsar el cambio), incluidos 538 líderes de proyectos (individuos responsables de la integración de metodologías y terminología coherentes de dirección de proyectos a nivel organizacional incluidos los directores que lideran las Oficinas de dirección de proyectos [PMO] de las organizaciones). La encuesta exploró varias facetas de la dirección de proyectos, incluidos los impulsores clave del éxito de los proyectos, las habilidades impulsoras, la evolución de la PMO, la adopción de prácticas de dirección de proyectos estandarizadas y la capacitación y desarrollo profesional.

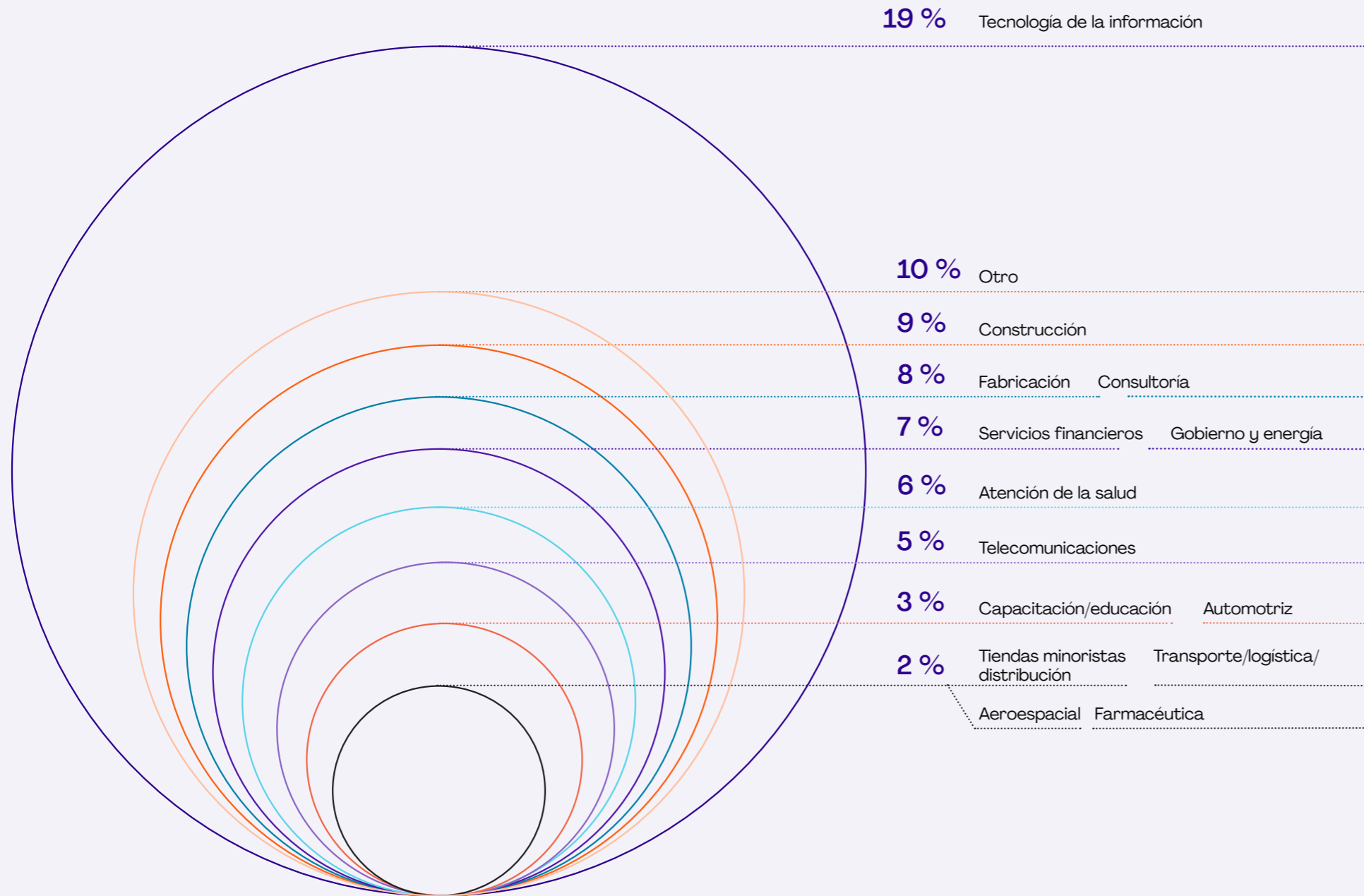
Para comprender mejor los factores que impulsan la evolución de la dirección de proyectos y la importancia de las habilidades impulsoras, entrevistamos a 12 expertos en dirección de proyectos que desempeñan funciones de liderazgo en grandes organizaciones en todo el mundo y tienen la responsabilidad principal de los proyectos o desarrollo de talentos para directores de proyectos. Sus ideas ayudaron a brindar ejemplos de la vida real a muchas de las perspectivas clave de la encuesta global. Este es el perfil de respuesta a la encuesta.

Ocho regiones, incluidas las siguientes:



Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

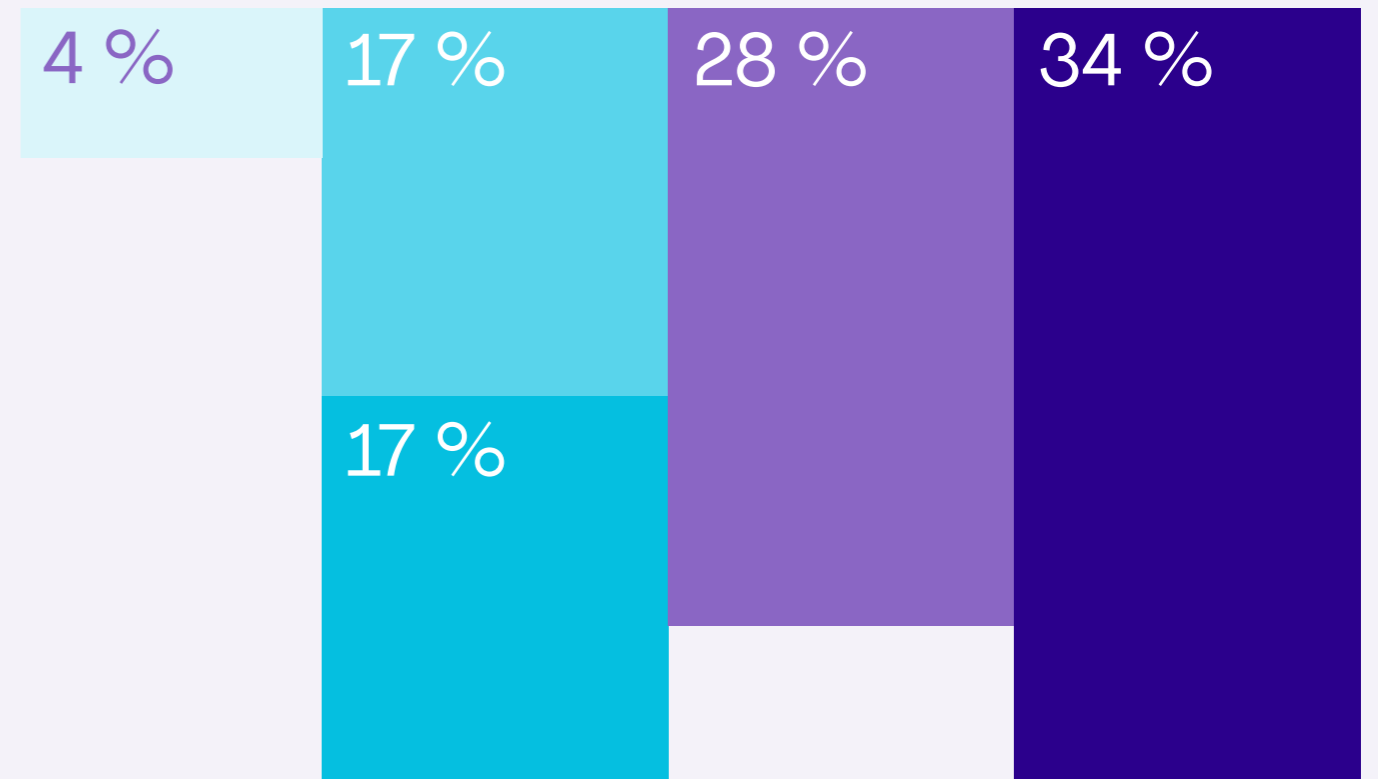
Una amplia gama de industrias, entre las que se incluyen las siguientes:



Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

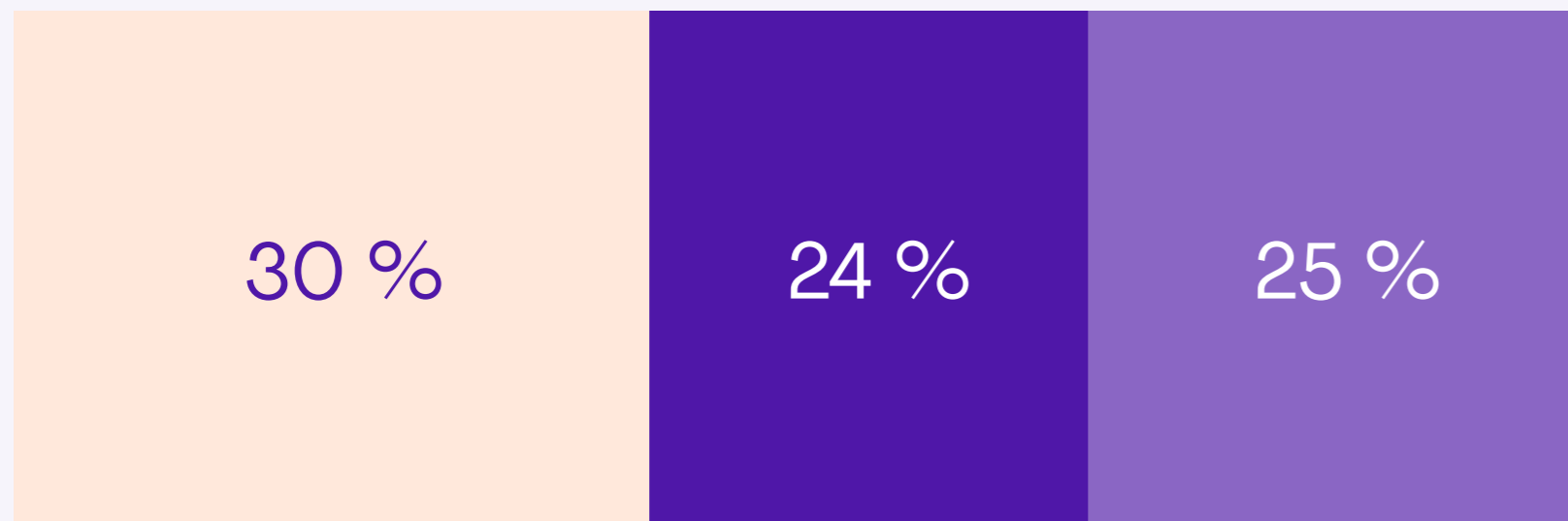
Profesionales de proyectos en todos los niveles, incluidos los siguientes:

- de 10 a 19 años de experiencia
- de 5 a 9 años de experiencia
- 20 años de experiencia o más
- de 2 a 4 años de experiencia
- menos de 2 años de experiencia



Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

Organizaciones en todos los niveles de ingresos, incluidos los siguientes:



USD 1,000 millones en ingresos anuales o más

de USD 100 a 999 millones en ingresos anuales

Menos de USD 100 millones en ingresos anuales

* Los encuestados restantes seleccionaron "no estoy seguro"

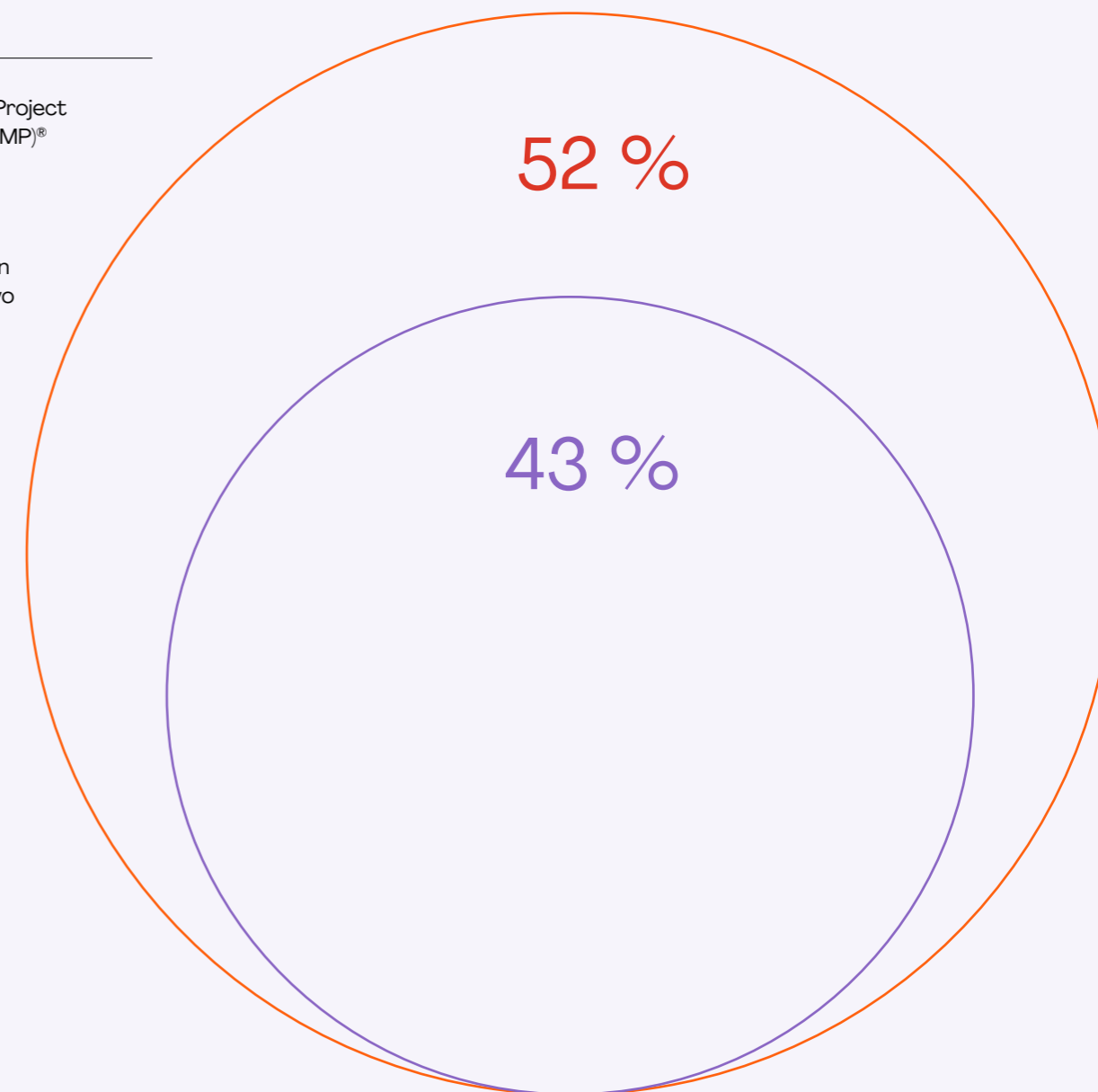
Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

Profesionales de proyectos certificados y no certificados, incluidos los siguientes:

Titulares de la certificación Project Management Professional (PMP)[®]

No certificados PMP

Los encuestados restantes tienen un estado de certificación inactivo



Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

Las habilidades impulsoras examinadas en esta investigación incluyen las siguientes:

Responsabilidad

Hacerse cargo de manera psicológica de lo que dice que hará

Adaptabilidad

Capacidad para responder a cambios imprevistos

Liderazgo colaborativo

Capacidad de trabajar con otras personas de distintos grupos para tomar decisiones

Comunicación

Efectividad para explicar, redactar y hablar en público

Disciplina

Capacidad de imponer estructura por medio de la planificación, las rutinas y los plazos

Empatía

Capacidad para sentir las emociones de los demás imaginándose a usted mismo en su situación

Orientación con fines específicos

Reconocer las necesidades de los demás y buscar formas de ayudarlos activamente

Orientación enfocada en el futuro

Capacidad de energizar a los demás con su visión del futuro

Mentalidad innovadora

Capacidad de generar ideas creativas y actuar sobre ellas para resolver problemas

Resolución de problemas

Capacidad de averiguar qué es lo que está mal y resolverlo

Creación de relaciones

Capacidad para profundizar las relaciones personales por medio de la creación de confianza

Pensamiento estratégico

Capacidad para ver patrones y rutas alternativas en lugar de complejidad

En nuestra encuesta, los profesionales de proyectos calificaron la **comunicación**, la **resolución de problemas**, el **liderazgo colaborativo** y el **pensamiento estratégico** como las habilidades impulsoras más importantes para ayudarlos a cumplir los objetivos de su organización.

Habilidades impulsoras más esenciales según cada región

	Global	Asia-Pacífico	Europa	América Latina	China	Medio Oriente/Norte de África	Norteamérica	Sur de Asia	África subsahariana
Comunicación	68	61	67	70	65	69	71	74	74
Resolución de problemas	61	61	57	65	64	78	63	76	73
Liderazgo colaborativo	62	58	62	69	51	60	59	71	66
Pensamiento estratégico	58	47	49	65	48	66	59	70	73
Creación de relaciones	49	38	48	42	42	62	55	61	57
Adaptabilidad	48	33	44	55	37	61	50	59	58
Mentalidad innovadora	43	27	38	45	46	51	40	58	56
Responsabilidad	42	30	34	42	44	44	41	57	56
Empatía	37	31	39	49	23	31	36	47	45
Disciplina	35	19	29	42	28	50	32	48	51
Orientación con fines específicos	31	30	23	26	55	30	20	34	33
Orientación enfocada en el futuro	30	28	25	27	23	42	27	47	40

Habilidades impulsoras más esenciales según industria

	Global	Gobierno	TI	Servicios financieros	Telecomunicaciones	Energía	Fabricación	Atención de la salud	Construcción
Comunicación	68	71	69	64	72	66	66	69	70
Resolución de problemas	61	65	63	62	63	67	68	63	69
Liderazgo colaborativo	62	64	61	62	66	64	58	60	55
Pensamiento estratégico	58	57	56	56	59	56	57	61	61
Creación de relaciones	49	49	48	47	47	49	44	48	48
Adaptabilidad	48	50	44	46	48	50	45	48	51
Mentalidad innovadora	43	46	41	43	43	43	40	45	43
Responsabilidad	42	43	42	40	42	43	41	43	45
Empatía	37	40	38	40	39	37	32	37	33
Disciplina	35	34	30	30	36	35	30	37	44
Orientación con fines específicos	31	27	33	32	31	31	33	28	27
Orientación enfocada en el futuro	30	32	29	29	30	30	31	30	29

Habilidades impulsoras más importantes según la cantidad de años trabajando en PPPM*

	Menos de 5 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	20 años o más
Comunicación	68	70	68	68
Resolución de problemas	69	66	63	62
Liderazgo colaborativo	56	61	61	61
Pensamiento estratégico	56	60	61	59
Creación de relaciones	47	47	50	52
Adaptabilidad	50	52	48	49
Mentalidad innovadora	43	49	42	42
Responsabilidad	44	44	41	40
Empatía	32	37	39	36
Disciplina	37	38	34	32
Orientación con fines específicos	34	33	27	25
Orientación enfocada en el futuro	29	31	30	29

* Dirección de proyectos, programas y portafolios

Habilidades impulsoras más esenciales según estado de PMP® **

	No certificado	Titular de PMP
Comunicación	67	70
Resolución de problemas	69	62
Liderazgo colaborativo	61	59
Pensamiento estratégico	48	58
Creación de relaciones	54	50
Adaptabilidad	48	46
Mentalidad innovadora	44	42
Responsabilidad	38	41
Empatía	40	35
Disciplina	42	32
Orientación con fines específicos	32	28
Orientación enfocada en el futuro	32	28

** Project Management Professional

Fuente: Encuesta global anual de PMI sobre la dirección de proyectos

Apéndice: Desarrollo de habilidades impulsoras en equipos de proyectos

¿Cómo pueden las organizaciones priorizar las habilidades impulsoras y aprovechar los beneficios que ofrecen? Los siguientes ejemplos muestran cómo tres organizaciones proporcionan oportunidades de capacitación y desarrollo para que los profesionales de proyectos obtengan estas habilidades. Estas organizaciones demuestran su compromiso con las habilidades impulsoras por medio de una variedad de intervenciones formales e informales.

IBM Australia

En IBM, un programa regional denominado “Lead to Influence” (Liderar para influenciar) ayuda a los directores de proyectos en la región Asia-Pacífico de la organización (incluidos Australia, India, China, Japón, Corea y Singapur) a aprender habilidades impulsoras para convertirse en verdaderos líderes. Seis módulos de 3 horas, creados en colaboración con directores de programas experimentados, se centran en habilidades como la gestión de interesados, la negociación, la resolución de problemas y la narración.

“Tenemos muchos cursos sobre cómo gestionar un registro de riesgos o cosas como esas, pero este realmente lo ayuda a trabajar con los interesados y sus equipos”, dice Janelle Delaney, una ejecutiva de excelencia en entregas con sede en Sídney, Australia. “Se trata de ‘¿Cómo puedo yo, como directora de proyectos, liderar a mi equipo, trabajar con mi equipo e influir en mi cliente para que esté donde queremos que esté?’”

Si bien el programa se creó para la región de Asia-Pacífico y ofrece cursos en idiomas locales para el personal en diferentes países, Delaney ahora está trabajando para llevarlo a todo el mundo por medio del Centro de excelencia de dirección de proyectos de IBM. También está trabajando para integrarlo en el sistema de certificación interna de IBM, que ofrece insignias para indicar habilidades y capacidades.

Safaricom

En Safaricom, PLC, una empresa de telecomunicaciones en Nairobi, Kenia, los empleados están obligados a alcanzar objetivos de desarrollo profesional y se les da el tiempo y los recursos para hacerlo. No se recomienda realizar reuniones los viernes para centrarse en las actividades de aprendizaje, y el personal tiene acceso a una amplia gama de recursos de capacitación en línea, incluido LinkedIn Learning. Un programa de asesoría dedicado ofrece asesores profesionales capacitados a cualquier persona de la organización.

Cuando se trata de evaluar las habilidades impulsoras, los directores revisan regularmente las habilidades impulsoras de los equipos durante las evaluaciones de desempeño y ofrecen asesoría y comentarios. “Hablamos de cosas como una comunicación clara, objetivos de los proyectos, involucramiento de los interesados y asegurarnos de que los usuarios a los que entregamos resultados estén satisfechos con su involucramiento con ellos”, comparte Mary Murekio, directora sénior de programas, Digital TI. “Hablamos sobre liderar a los miembros de su equipo de proyecto para lograr el objetivo”.

La mentoría, ya sea de asesores formales o gerentes, puede ayudar a los empleados a conectar lo que aprenden con su trabajo, según Murekio. “Cuando hice la capacitación

de inteligencia emocional por primera vez, era un gerente bastante nuevo en la organización. Sin embargo, no me conecté realmente a un nivel personal hasta que recibí asesoramiento. En ese momento me di cuenta de que necesito implementar todo lo que aprendí en mi capacitación de inteligencia emocional”.

Kalyani Steels

Los profesionales de proyectos en Kalyani Steels, de Pune, India, tienen acceso a una variedad de oportunidades de aprendizaje y desarrollo en el transcurso de sus carreras. “Las habilidades blandas son más importantes para dirigir o negociar un proyecto de manera más fluida”, dice Partha S. Ghose, PMP, director de proyectos. Sin embargo, no todos los empleados vienen con las habilidades impulsoras que necesitan para tener éxito. “Tratamos de capacitarlos y seguimos capacitándolos continuamente. A veces es informal en interacciones uno a uno y, a veces, por medio de reuniones formales y capacitación organizada de aula”.

A los miembros junior y de nivel medio del equipo del proyecto se les asigna un mentor experimentado cuando son asignados a un nuevo equipo de proyecto. Son asesorados por los mentores en una variedad de habilidades, desde habilidades técnicas hasta habilidades impulsoras, como comunicación, habilidades interpersonales e inculcarles conciencia cultural y ambiental.

Las habilidades blandas y conductuales también se incorporan en las evaluaciones individuales y de equipo. A nivel individual, las revisiones anuales incluyen criterios cuantitativos para las habilidades impulsoras. Las evaluaciones de equipo son menos estructuradas, pero son más frecuentes. Durante las reuniones de equipo semanales o mensuales, los líderes de proyectos revisan el desempeño del equipo e identifican las dificultades, incluidas aquellas relacionadas con las habilidades impulsoras, en las que el equipo necesita apoyo.

Reconocimientos

PMI desea agradecer a todos los que participaron en las encuestas y en las entrevistas cualitativas a las que se hace referencia en este informe.

Acerca de PMI

Project Management Institute (PMI) es la asociación líder mundial para la comunidad creciente de millones de profesionales de proyectos y agentes de cambio de todo el mundo.

Como autoridad mundial en dirección de proyectos, PMI empodera a las personas a convertir ideas en realidad.

A través de la promoción, colaboración, educación e investigación, PMI prepara a las organizaciones e individuos en cada etapa de su carrera para trabajar de forma más inteligente y así poder tener éxito en un mundo de cambios. Construyendo sobre un honorable legado que data de 1969, PMI es una organización “con un fin” que trabaja en casi todos los países del mundo para avanzar carreras, fortalecer el éxito organizacional y ofrecer a los agentes de cambio nuevas habilidades y formas de trabajar para maximizar su impacto. PMI ofrece certificaciones y estándares globalmente reconocidos, cursos online, liderazgo intelectual, herramientas, publicaciones digitales y comunidades.

Project Management Institute
Global Headquarters
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 logo de PMI son marcas registradas de Project Management Institute, Inc.

Para obtener una lista completa de marcas comerciales de PMI, comuníquese con el Departamento Legal de PMI.

Visítenos en

www.pmi.org
www.projectmanagement.com
www.linkedin.com/company/pminstitute
@PMIInstitute, Twitter
CNT-22-043-TL GDR 1108