



PMI's  
**PULSE** *of the*  
**PROFESSION**®

XI encuesta mundial sobre dirección de proyectos

2019

# El futuro del trabajo

## Liderar con PMTQ

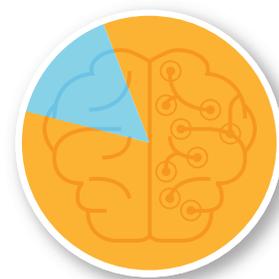
No existe una fórmula secreta para el éxito de los proyectos. Los datos de *Pulse of the Profession*® del PMI revelan lo que se necesita: Patrocinadores ejecutivos comprometidos, proyectos alineados con las estrategias organizacionales y control de la corrupción o deslizamiento del alcance. Y, por supuesto, las organizaciones deben valorar la dirección de proyectos. Tal vez la llamen por otro nombre, pero de todas formas reconocen su poder para convertir las ideas en realidad.

## No obstante, a pesar de todo lo que se diga, el desempeño de los proyectos no está mejorando.

Los datos de la nueva encuesta *Pulse of the Profession*® 2019 indican que las organizaciones desperdiciaron casi el 12% del gasto de inversión en proyectos el año pasado debido a un desempeño deficiente, una cifra que prácticamente no ha cambiado en los últimos 5 años.

Ya es hora de agregar un nuevo ingrediente a esta vieja fórmula, en especial ante la gran transformación que está experimentando la manera de realizar el trabajo. Pocos empleos del futuro consistirán en listas de responsabilidades estáticas. Se contratarán más y más personas en todos los roles para gestionar portafolios de proyectos y estos proyectos estarán cada vez más vinculados con la tecnología.

Analicemos la inteligencia artificial (IA), por ejemplo: 85% de los participantes de la Encuesta CEO 2019 de PwC afirma que la IA “cambiará significativamente su manera de hacer negocios en los próximos cinco años”. Y casi dos tercios de los CEO del mundo la consideran un disruptor que incluso supera a Internet.<sup>1</sup>



**85% de los encuestados afirma que la IA cambiará significativamente su manera de hacer negocios en los próximos cinco años.**

Fuente: PwC

Con tanto en juego, es tiempo de preguntar a los líderes de proyecto:

¿Cuál es su PMTQ?

Y tal vez esté pensando, ¿qué es eso?

**Es el coeficiente tecnológico de dirección de proyectos, por supuesto.**

El coeficiente tecnológico o TQ (por sus siglas en inglés), es la capacidad de una persona para adaptarse, dirigir e integrar tecnología según las necesidades de la organización o el proyecto en cuestión. Aunque el término ya tiene algunos años, está adquiriendo una nueva relevancia ahora que las personas y las empresas están buscando la sustentabilidad digital, es decir, la capacidad de adaptarse al remolino de cambio constante que provocan los avances tecnológicos. Sumado a la naturaleza cambiante del trabajo que ya no es el mismo “trabajo para toda la vida” sino un “portafolio de proyectos”, vemos una demanda aún mayor de TQ combinado con dirección de proyectos, o PMTQ.

Para las personas a cargo de convertir la estrategia en realidad en un mundo que la tecnología transforma constantemente, PMTQ será el conjunto de habilidades imprescindibles que marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## UN PMTQ ALTO SE DEFINE POR TRES CARACTERÍSTICAS CLAVE:



### Curiosidad constante:

Usted está siempre atento a lo que viene, probando nuevos enfoques de entrega de proyectos, nuevas ideas, nuevas perspectivas, nuevas tecnologías. Con una mente abierta y una buena dosis de escepticismo, sabe cuándo integrar prácticas emergentes en materia de entrega de proyectos sin correr tras cada tendencia digital nueva que aparece.

> **Ejemplo:** Tal como casi todas las demás empresas de productos de consumo, el gigante suizo de alimentos y bebidas Nestlé está tratando de introducir proyectos de asistentes de voz con IA cuanto antes en el mercado. Pero dada la rapidez del cambio, se requiere de mucha experimentación y educación antes de que se estandaricen las mejores prácticas, sostiene Josh Baillon, Director de Innovación Digital de Silicon Valley Innovation Outpost de Nestlé en San Francisco, California, EUA. Reconociendo que la voz es “el próximo cambio de paradigma en la forma en que interactúan los humanos y las computadoras”, señala, la empresa utilizó sus proyectos iniciales como “experimentos diseñados para ayudarnos a comprender cómo es la tecnología de voz, desarrollar una estrategia y lograr que la gente avance en la curva de aprendizaje lo más rápido posible”.<sup>2</sup>



### Liderazgo inclusivo:

Usted está aprovechando al máximo su equipo, sin importar la edad, el nivel jerárquico, el conocimiento digital, el conjunto de habilidades o la ubicación. No gestiona únicamente al personal sino también la tecnología, y gestiona al personal que sabe cómo manejar la tecnología. También puede que haya algunos robots en su equipo. Más allá de promover la tecnología, está creando todo un grupo de embajadores digitales que contribuyen a justificar el caso.

> **Ejemplo:** Cuando cuatro robots se unieron a su equipo de servicios compartidos para realizar labores como procesar la distribución de fondos o crear paquetes de trabajo para la concesión de subvenciones, la NASA tuvo que buscar la forma de acreditar a sus nuevos empleados para trabajar con material confidencial. El equipo llegó a una solución humana: los robots tendrían una identificación de usuario de la agencia y una cuenta de correo electrónico de gobierno y accederían al sistema tal como cualquier usuario nuevo. “En esencia debíamos tratar a los empleados digitales de la misma forma en que tratamos a los empleados humanos”, comenta Pamela J. Wolfe, Directora de la División de Servicios Empresariales del Centro de Servicios Compartidos de la NASA en Stennis Space Center, Nueva Orleans, Luisiana, EUA. A partir de ese punto, el equipo adoptó un enfoque iterativo: capacitar al primer robot para aprender una sola tarea a la vez. Ese proceso tomó entre dos y seis semanas, y el equipo aprendió que no debía asumir un tiempo de prueba estándar, sino más bien desarrollar un cronograma alineado con las necesidades de los interesados. “Es importante involucrar al propietario del proceso en el desarrollo del cronograma y que este comprometa los recursos para cumplir el plan”, señala Wolfe.<sup>3</sup>



### Una reserva de talento preparada para el futuro:

Usted está reclutando y reteniendo profesionales de proyecto con las habilidades más necesarias para esta era digital. Ellos tienen la voluntad, disposición y capacidad para mantenerse al día con las tendencias y adaptar sus habilidades según corresponda. Y ayudan a sus compañeros de equipo a hacer lo mismo. Cuando DevOps consigue un nuevo socio complementario en DesOps, por ejemplo, se dan a la tarea. Y aunque eso pueda ser vanguardista hoy, saben que será una ventaja efímera.

> **Ejemplo:** A medida que la era del hardware y la telefonía fija se fue desvaneciendo para dar paso a los teléfonos móviles y la nube, AT&T, el gigante mundial de las telecomunicaciones, descubrió que aunque había mejorado sus ofertas, su fuerza laboral se estaba quedando atrás. Una investigación interna reveló que solo la mitad de los 250.000 empleados de AT&T tenía las habilidades científicas, tecnológicas, de ingeniería y matemáticas que requerían los proyectos de la empresa. Además, más de 100.000 funcionarios desempeñaban trabajos relacionados con hardware que probablemente no existirían en el futuro cercano. En lugar de contratar empleados nuevos, la empresa invirtió US\$1.000 millones en un programa global que intenta dotar a 100.000 empleados con la tecnología y las habilidades necesarias para dirigir el negocio en adelante.<sup>4</sup>

# LA NUEVA “NUEVA NORMALIDAD”

La disrupción digital está en todas partes y ningún líder está ajeno a ella. Tal es el nivel de las inversiones que están haciendo las organizaciones que se espera que el gasto global en tecnologías y servicios de transformación digital alcance los US\$1,97 billones en 2022, según la empresa de inteligencia de mercado de TI, International Data Corp.<sup>5</sup> Al mismo tiempo, los datos de *The C-Suite Outlook* del PMI y Forbes Insights indican que si bien casi el 80% de las organizaciones se ha sometido a una transformación significativa con tecnología disruptiva, solo un 25% de esas iniciativas ha producido beneficios tangibles con respecto a sus objetivos originales.<sup>6</sup>

**La lección:** Las organizaciones deben complementar toda esa reluciente tecnología nueva con las personas adecuadas que tengan las habilidades correctas y trabajen en los proyectos correctos. Y ahí es donde PMTQ entra en juego. Una de las razones por las que son tan pocas las empresas que logran la sustentabilidad digital es la desconexión actual entre lo que los líderes dicen que quieren (talento y tecnología más ágil y adaptable) y lo que están dispuestos a hacer para conseguirlo. Las empresas siguen poniendo su dinero en las tecnologías de vanguardia más recientes, pero Accenture informa que solo el 3% de los líderes de negocios sostiene que haría inversiones considerables en programas de capacitación y readaptación profesional hacia 2020.<sup>7</sup>

El futuro del trabajo exige que las organizaciones desarrollen la flexibilidad necesaria para dar cabida a todas las habilidades, capacidades y enfoques de entrega de proyectos necesarios para un trabajo específico. Los líderes de proyecto deben

abandonar la idea de que solo necesitan una persona que pueda “hacer x” (llene el espacio en blanco con la nueva tendencia digital del día).

La oportunidad real radica en que los líderes de proyecto comiencen el arduo trabajo de desarrollar una mentalidad PMTQ en toda su organización. Eso significa crear una cultura que apoye la dirección de proyectos y al mismo tiempo asume las vicisitudes de la tecnología. Debe ser una cultura impulsada por la innovación, la agilidad y el pensamiento crítico, reforzada con los estándares, las herramientas y las oportunidades educacionales correctas. La idea es que los líderes de proyecto estén preparados para trabajar a distintos ritmos utilizando una combinación de metodologías y tecnologías. La recompensa es una organización que acepta el cambio en lugar de evitarlo y va creando de antemano la próxima gran innovación antes de ser engullida por ella.

## ESTA ES LA FORMA DE AYUDAR A SU ORGANIZACIÓN A LOGRARLO:

### ► Mantenga la tecnología en primer plano.

Que no trabaje en Google o Domino's (la empresa de pizzas que se cree una empresa tecnológica), no significa que usted y su equipo no puedan aprovechar las soluciones digitales para obtener una ventaja competitiva. Por ejemplo, la diseñadora de moda Rebecca Minkoff está aprovechando la tecnología para preparar para el futuro las instalaciones físicas de su empresa. Como parte de un proyecto piloto en tres de sus tiendas homónimas, inauguró espejos interactivos que permiten a los clientes ajustar la luz, seleccionar prendas en otros tamaños y colores (que entrega un vendedor) e incluso guardar artículos en su cuenta en línea para considerarlos más adelante. “Con los espejos interactivos los clientes pueden interactuar fácilmente con los vendedores desde el interior de los probadores y la interfaz de pantalla táctil les ofrece comentarios inteligentes y sugerencias de estilo”, señala Minkoff, Cofundadora y Directora Creativa de la empresa en Nueva York, NY, EUA. Y eso no es todo. El equipo ya está estudiando una función que permitiría a los clientes usar FaceTime para hablar con sus contactos a través de los espejos inteligentes.<sup>8</sup>

“Con los espejos interactivos los clientes pueden interactuar fácilmente con los vendedores desde el interior de los probadores y la interfaz de pantalla táctil les ofrece comentarios inteligentes y sugerencias de estilo”.

REBECCA MINKOFF  
Nueva York, NY, EUA

### ► Desarrolle fluidez digital en toda la empresa.

Ninguna organización puede permitirse tener un solo profesional en metodologías ágiles o un solo experto de aprendizaje automático. A medida que la automatización y los robots vayan asumiendo las tareas rutinarias, las organizaciones se irán convirtiendo en centros de proyecto, donde cada empleado tendrá que ser tanto técnico como mentor y experto en entrega de proyectos. Por lo tanto, tendrá que renovar o mejorar habilidades; lo que sea necesario para formar un equipo que pueda adaptarse a los cambios en el panorama de entrega de valor. Por ejemplo, la tecnología de blockchain está muy de moda. Pero no todos entienden bien qué es y cómo funciona, afirma Marcelo Creimer, Director de Proyecto de Internet de las Cosas y Blockchain de Ezly Tecnología en São Paulo, Brasil. Para poner al día a los miembros del personal, él confía en una combinación de capacitación y mentoría diseñada para ayudarlos a identificar riesgos y enfrentarlos de forma proactiva, señala. “Encontrar recursos para blockchain es un desafío enorme”, sostiene Creimer. “Pero si capacita algunas personas de forma interna y son buenas, ellas pueden capacitar a otras”.<sup>9</sup>

### ► Reimagine las trayectorias profesionales.

Los líderes de proyecto deben asociarse con equipos de recursos de humanos para elaborar trayectorias profesionales sólidas que fusionen la experiencia en dirección de proyectos con habilidades de liderazgo y una dosis generosa de perspicacia digital. Puede que alguna vez un asistente de director de proyecto haya estado conforme con ir avanzando pacientemente en la jerarquía hasta llegar a ser director de la oficina de dirección de proyectos. Esto ya no se aplica a los nativos digitales de las nuevas generaciones. La mayoría de los profesionales de la generación Z no cree que su trabajo siga siendo el mismo en 20 años, según una encuesta de LinkedIn realizada en 2018.<sup>10</sup> Por lo tanto, no es de sorprender que tres cuartas partes de estos profesionales busque en sus organizaciones capacitación práctica y otro tipo de capacitación formal, según Deloitte.<sup>11</sup> Desean oportunidades de desarrollo que no solo los preparen para trayectorias profesionales tradicionales, sino que también los posicionen para roles que tal vez todavía no existen.

### ► Piense en el Triángulo de Talentos.

La dirección de proyectos y TQ deben tener un vínculo inquebrantable, pero todavía debe unir su PMTQ con EQ e IQ. Como muestra el Triángulo de Talentos del PMI®, la nueva realidad profesional exige una combinación de habilidades de dirección de proyectos y técnicas, habilidades de liderazgo y habilidades de gestión estratégica y de negocios, además de la capacidad para aprender y estar al día con la tecnología. Para inspirar a los interesados y motivar a los equipos, los líderes no solo necesitarán destreza técnica e intelectual, también tendrán que recurrir a cualidades de inteligencia emocional, como empatía, autoconciencia y motivación. Los datos de *The Project Manager of the Future* de PMI revelaron las seis habilidades principales de la era digital, que incluyen áreas esperadas como conocimientos



“Para nosotros, era sumamente importante combinar toda la capacitación tecnológica con las habilidades humanas que aportan conocimientos y valor a la tecnología”.

**SARAH McENEANEY**  
PwC, Chicago, Illinois, EUA

sobre ciencias de la información, seguridad y privacidad, cumplimiento legal y regulatorio, y la capacidad de tomar decisiones impulsadas por los datos. Pero la lista también incluye habilidades humanas, como una mentalidad innovadora y un liderazgo colaborativo.<sup>12</sup>

Por ejemplo, el programa Digital Accelerator de PwC permite a los empleados dejar de lado sus deberes habituales para asistir a cursos sobre tecnología que abarcan desde robótica hasta aprendizaje automático. Pero después se combinan con habilidades humanas: pensamiento de diseño, narración con datos y un enfoque ágil con respecto a la dirección de proyectos. “Para nosotros, era sumamente importante combinar toda la capacitación tecnológica con las habilidades humanas que aportan conocimientos y valor a la tecnología”, señala Sarah McEneaney, socia y Líder de Talento Digital de PwC en Chicago, Illinois, EUA.<sup>13</sup>

# AUMENTE SU PMTQ

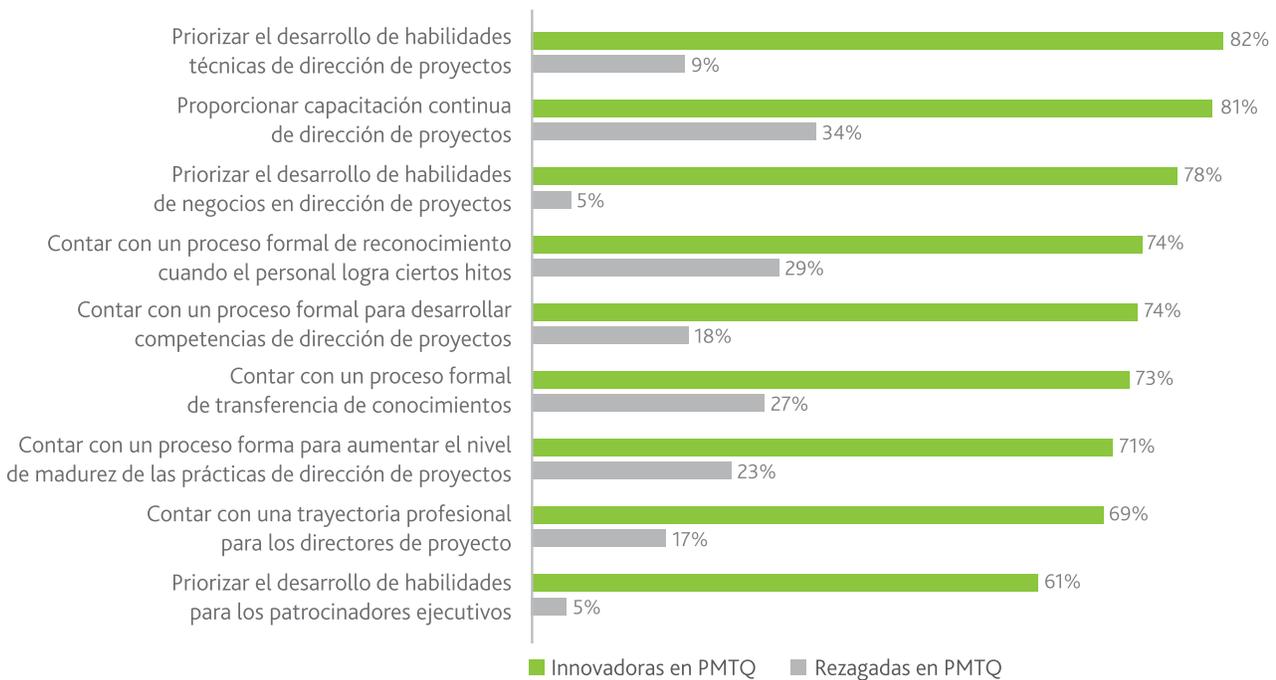


## EL FUTURO DEL TRABAJO, DISRUPCIÓN DIGITAL: MUCHO QUE ABORDAR.

Entonces, siga el ejemplo de las organizaciones innovadoras en PMTQ, aquellas empresas que asignan una alta prioridad a las habilidades y los conocimientos digitales, pero los potencian con una sólida cultura de dirección de proyectos. Los profesionales de proyecto de estas organizaciones pueden hablar de blockchain como expertos, pero sin escatimar las habilidades principales de dirección de proyectos.

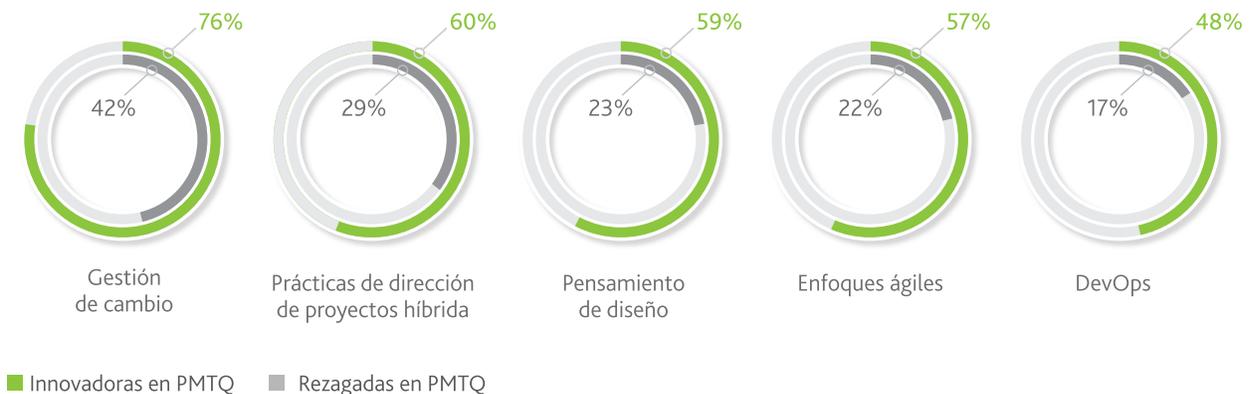
Estas son algunas de las capacidades de dirección de proyectos y procesos en las que se basan las organizaciones innovadoras en PMTQ, según los datos de *Pulse*. Es un camino bastante diferente al de las organizaciones rezagadas en PMTQ:

### Procesos y capacidades: Innovadoras en PMTQ versus Rezagadas en PMTQ



Las organizaciones innovadoras en PMTQ demuestran una fuerte capacidad para modificar su manera de realizar el trabajo. Los datos de *Pulse* muestran que es más probable que utilicen una diversidad de enfoques de dirección de proyectos “siempre” o “a menudo”:

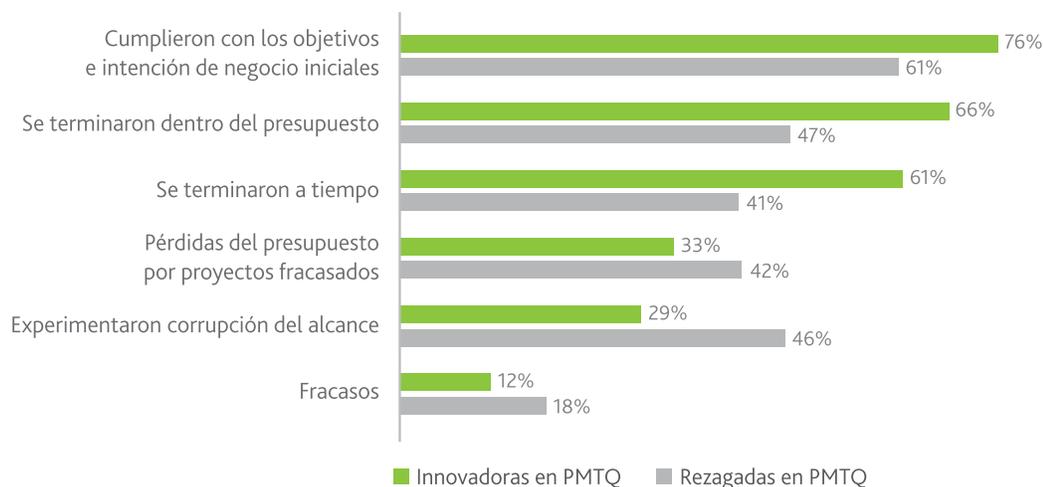
### Enfoques utilizados: Innovadoras en PMTQ versus Rezagadas en PMTQ



## El ROI de PMTQ

Los datos de *Pulse* señalan claramente que las organizaciones innovadoras en PMTQ tienen el liderazgo en cuanto a los resultados de los proyectos. Esto no solo significa que las organizaciones innovadoras en PMTQ ahorran dinero y mejoran las tasas de satisfacción de los interesados, sino también que el porcentaje de inversión en proyectos desperdiciado por un desempeño deficiente de los proyectos es menor que el de las organizaciones rezagadas en PMTQ (8,5% versus 16,9%). Sus proyectos tienen más probabilidades de cumplir los objetivos originales y de terminar a tiempo y dentro del presupuesto, reduciendo al mismo tiempo la corrupción del alcance y el fracaso definitivo.

### Métricas de desempeño de los proyectos: Innovadoras en PMTQ versus Rezagadas en PMTQ



**Para lograr una verdadera sustentabilidad digital en el nuevo futuro del trabajo, las organizaciones necesitarán un equipo preparado para todo, que conozca sus tecnologías tan bien como su dirección de proyectos.**

# Llegó el momento de usar su PMTQ.

<sup>1</sup> 22nd Annual Global CEO Survey: CEOs' curbed confidence spells caution, PwC (2019)

<sup>2</sup> "Voice Wars," PM Network (2019)

<sup>3</sup> "Bots Onboard," PM Network (2018)

<sup>4</sup> "Inner Strength," PM Network (2019)

<sup>5</sup> Worldwide Semiannual Digital Transformation Spending Guide, International Data Corp. (2018)

<sup>6</sup> The C-Suite Outlook: How Disruptive Technologies Are Redefining the Role of Project Management, PMI Thought Leadership Series, PMI and Forbes Insights (2018)

<sup>7</sup> Reworking the Revolution, Accenture (2018)

<sup>8</sup> "AI Is the New Black," PM Network (2019)

<sup>9</sup> "Chain Reaction," PM Network (2019)

<sup>10</sup> Gen Z Is Shaping a New Era of Learning: Here's What you Should Know, LinkedIn (2018)

<sup>11</sup> 2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0, Deloitte (2018)

<sup>12</sup> The Project Manager of the Future: Developing Digital-Age Project Management Skills to Thrive in Disruptive Times, PMI, 2018

<sup>13</sup> "Inner Strength," PM Network (2019)



PMI.org | pulse@pmi.org | #PMIpulse

Project Management Institute  
 Global Headquarters  
 14 Campus Blvd | Newtown Square, PA 19073-3299 EUA  
 Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647 | Correo electrónico: customercare@pmi.org