

Desarrollo y liderazgo de equipos de alto desempeño





Contenido

Cuatro enfoques para satisfacer expectativas crecientes 3

Cultura
Cultivar un *ethos* para el cambio 4

Empoderamiento
Comprender lo que inspira un mayor desempeño 8

Involucramiento
Forjar conexiones reales —y un sentido
de propósito— en un mundo virtual 12

Resiliencia
Recuperarse —una y otra vez 16

Ayudar a los equipos a
encontrar su poder interior 21

Ilustraciones de Mike Ellis

Cuatro enfoques para satisfacer expectativas crecientes

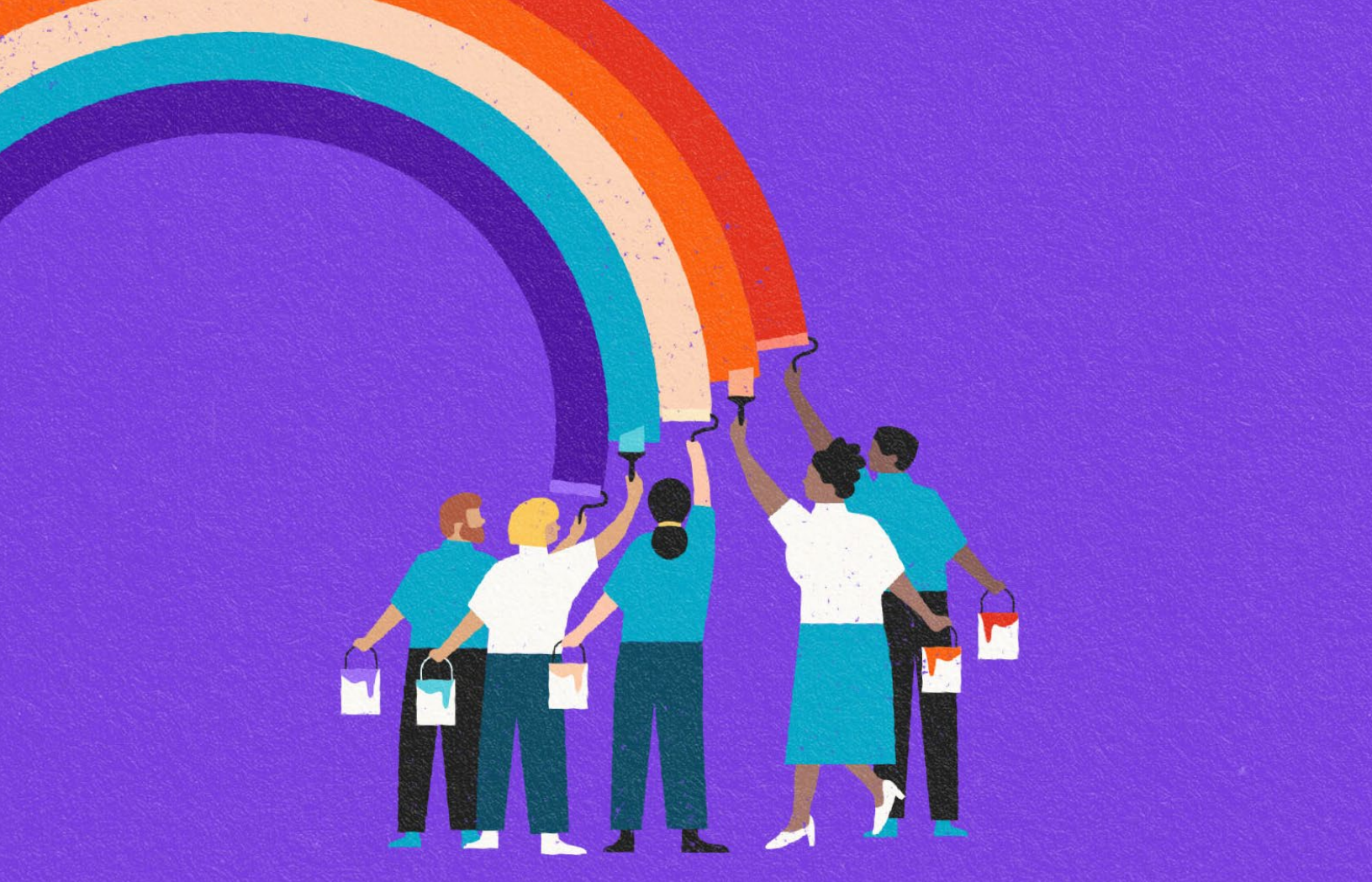
¿Cómo pueden los directores de proyecto desarrollar y mantener equipos de alto desempeño? Enfocándose en la cultura, el empoderamiento, el involucramiento y la resiliencia.

Las organizaciones actuales visualizan una necesidad de adaptarse. Según la Encuesta Global Anual de Dirección de Proyectos de PMI 2023, dos tercios de las empresas tienen iniciativas de transformación digital. También priorizan cambios en la estrategia organizacional (36 %), la adopción de nuevas tecnologías (34 %) y la expansión hacia nuevos mercados (32 %).

Las empresas requieren equipos de proyecto con enfoque de futuro para impulsar estos cambios. Sin embargo, no es fácil debido a que los equipos de proyecto son, por naturaleza, multidisciplinarios y temporales. Además, están compuestos por miembros que tienen otras responsabilidades, se reportan a gerentes funcionales que no participan en el proyecto, a menudo trabajan en múltiples equipos de proyecto diferentes sin reunirse cara a cara durante el transcurso del proyecto.

Frente a estos desafíos, ¿cómo pueden los directores de proyecto desarrollar equipos de alto desempeño? Empleando estrategias que desarrollan y gestionan talento capaz de reorientarse ágilmente mientras se mantiene apegado a la misión. Los líderes de proyecto que priorizan y cultivan habilidades blandas —capacidades que son tan importantes, que en PMI las llamamos [habilidades de poder](#)— pueden ayudar a desarrollar y reinventar equipos de maneras que entregan una ventaja competitiva sostenible.

En este informe, analizamos cuatro directrices para desarrollar equipos de proyecto de alto desempeño y con pensamiento orientado al futuro.



DIRECTRIZ 1

Cultura

Cultivar un *ethos* para el cambio

La nueva realidad: El lugar de trabajo cada vez más diverso de hoy puede inspirar nuevas formas de pensar.

La gran pregunta es: ¿Cuál es la mejor forma de aprovechar todas las perspectivas para desarrollar una cultura de equipo positiva y poderosa que acelere el impacto?

Una cultura fuerte no ocurre por coincidencia. Debe fomentarse deliberadamente, y esa cultura no será igual en cada equipo. Un buen punto de partida es comprender la cultura de la empresa, la que influye en la forma de trabajar de los equipos individuales y puede ofrecer un punto de partida a través de los valores, las actitudes, los comportamientos y los estándares de la organización.

Para los directores de proyecto que buscan desarrollar equipos diversos y centrados en las personas, consiste en ser líderes serviciales (ver Figura 1) capaces de inspirar a los equipos de alto desempeño a

entregar soluciones innovadoras e inclusivas. El fomento de una cultura positiva y de apoyo significa garantizar que los miembros de equipo tengan un sentido de agencia y de propiedad respecto de su trabajo. Desean sentirse cómodos tanto al compartir ideas audaces durante las sesiones de tormenta de ideas como al proporcionar una retroalimentación sincera durante las reuniones de actualización de estado.

En AstraZeneca, Lara Martinez Gonzalez, PMP, Directora Global de Estrategia de Talento en Boston, Massachusetts, EE.UU., se asegura de que los miembros de equipo se involucren en el diseño de las reglas de los procesos, como preferencias de comunicación y resolución de conflictos. Estas experiencias no solo consolidan la retroalimentación de los miembros de equipo, sino que también forjan un entendimiento compartido sobre las formas de trabajo. Los equipos también necesitan una plataforma de apoyo para compartir los desafíos de los proyectos, razón por la cual Martinez Gonzalez dedica

tiempo en cada proyecto a “sesiones de desahogo” que permiten a los miembros de equipo discutir problemas y temas sensibles en un entorno productivo y de apoyo.

“Cultivar la seguridad psicológica en el equipo de proyecto al crear confianza y establecer las reglas básicas para todos los miembros resulta crítico para el éxito del proyecto”, señala Martinez Gonzalez. “Esto alentará la innovación, reducirá los riesgos al aumentar la transparencia e impulsará la responsabilidad interna por los resultados”.

Durante el proceso de incorporación de nuevos empleados de la firma de TI Cognizant, se alienta a los miembros de equipo a compartir retroalimentación sobre el material de capacitación como forma de promover, desde el principio, la cultura de inclusividad y mejoramiento continuo de la empresa. La empresa también crea oportunidades para que los compañeros de equipo intercambien temporalmente roles para obtener nuevas perspectivas y habilidades, y se expongan a los roles de los líderes.

Figura 1

El arte de liderar equipos centrados en las personas

Desarrollar una cultura de equipo fuerte requiere de directores de proyecto capaces de personificar la flexibilidad y la empatía. Estos son los rasgos más valorados de los líderes centrados en las personas:

46 % Ser un modelo a seguir en cuanto a la buena toma de decisiones

37 % Inspirar a los demás para implementar una visión con enfoque de futuro

35 % Desarrollar a las personas a través de enseñanza, mentoría y escucha

32 % Establecer expectativas al definir responsabilidades y celebrar los logros

28 % Alentar las discusiones de equipo que alientan la participación

27 % Comunicar de manera convincente y carismática

Fuente: *El estado de las organizaciones 2023*, McKinsey

“Les pasamos la pelota y esperamos a ver qué sugieren”, dice Michele K. Ninivaggi, PMP, Gerente Sénior, Salesforce Healthcare, Cognizant, Palm Beach Gardens, Florida, EE.UU.. “Si se trata de un desarrollador junior, le preguntamos, ‘Si estuvieras a cargo, qué harías?’ Porque es a través de la síntesis de ideas que puede aflorar el verdadero ingenio”.

El pensamiento desinhibido es el oxígeno que alimenta esos momentos de iluminación. Esa es la manera en que Google desarrolló su software de post-procesamiento Real Tone —reunió a un equipo diverso de expertos en imágenes para probar y ajustar una tecnología de imágenes capaz de producir tonos de piel más realistas en fotografías. Esta es la razón por la cual Microsoft estableció Inclusive Tech Lab, un espacio dedicado donde las personas con discapacidades pueden desarrollar y probar las últimas herramientas digitales para garantizar que los productos se diseñen no solo para abordar requisitos de accesibilidad, sino también para proporcionar una experiencia óptima a todos los usuarios.

Desarrollar una cultura más inclusiva también puede mejorar la participación de los empleados y cimentar los lazos entre los miembros de equipo. Cuando Cognizant lanzó un reciente proyecto piloto de IA para un cliente, el requisito de un equipo pequeño significó que muchas de las personas que



“Cultivar la seguridad psicológica en el equipo de proyecto (...) alentará la innovación, reducirá los riesgos al aumentar la transparencia e impulsará la responsabilidad interna por los resultados”.

—Lara Martinez Gonzalez, PMP, AstraZeneca, Boston, Massachusetts, EE.UU.



HABILIDAD DE PODER EN ACCIÓN: EMPATÍA

Tengo un principio rector: Dejemos los egos y las emociones en la puerta, y logremos algo. No necesito estar en lo correcto. Si alguien de mi equipo se siente excluido, me reúno con esa persona en privado para abordar el problema. La empatía implica respeto. Es una alianza, y consiste en aprender a establecerla. Deben entender y respetar a sus compañeros de equipo.

—Michele K. Ninivaggi, PMP, Gerente Sénior, Salesforce Healthcare, Cognizant, Palm Beach Gardens, Florida, EE.UU.

querían participar fueran rechazadas. Para mantener a todos conectados con la iniciativa, los líderes de proyecto organizaron una fiesta de lanzamiento de libre acceso. Luego, crearon una plataforma para que los miembros de equipo compartieran historias, manteniendo así una cultura inclusiva durante todo el proyecto. “El aprendizaje y el entusiasmo se propagó a un grupo más grande de empleados”, comenta Ninivaggi. “Los mensajes siguen llegando”.

Desarrollar una cultura centrada en la inclusión va mucho más allá de las prácticas de contratación. Los líderes de proyecto deben integrar la diversidad, equidad e inclusión (DE&I, por sus siglas en inglés) en los procesos de toma de decisiones del equipo, estimulando tormentas de ideas e impulsando ciclos de retroalimentación. Hacerlo, asegura que los equipos puedan estar en una mejor posición para percibir más beneficios en los proyectos. Es una oportunidad para “aprovechar la atención plena de la fuerza de trabajo en toda la empresa”, indica Yael Israel, PMP, Gerente Sénior de Programas, Wipro, Nueva York, Nueva York, EE.UU..

“La DE&I moviliza una red de equipos multidisciplinares autodirigidos en las modalidades generacionales, de género, culturales, remotas y presenciales”, agrega. Esta combinación “amplifica un modelo de toma de decisiones capaz de desafiar el statu quo, eliminar los sesgos, desarrollar resiliencia y producir mejoras continuas en un entorno seguro”.

¿Cómo pueden los líderes de proyecto convertir una cultura apasionada de apoyo en una característica de los equipos de alto desempeño? Un punto de partida fácil es identificar maneras de reconocer los esfuerzos de un equipo. Ya sea que consista en una celebración de post mortem de un proyecto que reconoce el buen trabajo del equipo o una tarjeta que elogia los logros de una persona, reservar tiempo para reflexionar sobre el impacto de un equipo ayuda a validar a los miembros de equipo y apoyar una cultura de responsabilidad por los resultados.

“Involucrar y reconocer a los miembros de equipo por su trabajo, no solo a nivel del proyecto, sino a nivel organizacional desarrolla un sentido de confianza y responsabilidad”, dice Tine Vižintin, PMP, Director de Proyecto, Triglav Group, Liubliana, Eslovenia. “Es una forma de alentar a los miembros de equipo a pensar siempre en el panorama más amplio, no solo a enfocarse en el proyecto actual sino pensar constantemente en el futuro cercano —¿qué hará el equipo a continuación?”



“La DE&I amplifica un modelo de toma de decisiones capaz de desafiar el statu quo, eliminar los sesgos, desarrollar resiliencia y producir mejoras continuas en un entorno seguro”.

—Yael Israel, PMP, Wipro,
Nueva York, Nueva York, EE.UU.

➤ RECOMENDACIONES PARA CREAR UNA CULTURA DE EQUIPO POSITIVA

Los grandes equipos requieren de una gran cultura de equipo que debe desarrollarse con un sentido de propósito. Algunos consejos son:

- Involucrar al equipo en el establecimiento de **pautas para la comunicación** y la colaboración.
- Desarrollar prácticas para reconocer los esfuerzos del equipo y **celebrar los logros**.
- Facilitar el **cambio de roles y la observación del trabajo** entre miembros para proporcionar una visión directa de la situación de cada uno.
- Compartir el avance del proyecto con toda la organización para facilitar la **transparencia y el involucramiento** más allá del equipo.



DIRECTRIZ 2

Empoderamiento

Comprender lo que inspira
un mayor desempeño

La nueva realidad: Mientras una nueva era del talento ingresa a la fuerza laboral, los equipos incluyen más generaciones que nunca.

La gran pregunta es: ¿Cómo fomentar y empoderar a los líderes en ascenso — y facilitar la colaboración entre generaciones?

Aunque los *millenials* (de 27 a 42 años en 2023) ahora representan la mayoría de la fuerza de trabajo mundial, la Generación Z se acerca a paso agigantado, y constituirá el 27 % de la fuerza de trabajo mundial en 2025 según un informe de Zurich Insurance de 2023. Al mismo tiempo, la Generación X y los *baby boomers* son excelentes fuentes de experiencia y conocimiento, especialmente para los *millenials* que actualmente avanzan a puestos de liderazgo. Los cambios en los grupos demográficos de la fuerza de trabajo significan que los líderes

de proyecto no solo deben liberar las formas en que los miembros de equipo trabajan mejor, sino que también deben encontrar maneras de empoderar y alentar la colaboración entre todas las edades.

Compartir conocimientos se encuentra en el centro del desarrollo de nuevos talentos. Cierra las brechas generacionales a la vez que empodera a los miembros jóvenes del equipo a poner en práctica nuevas habilidades. Esta combinación desarrolla equipos de alto desempeño con miembros que entienden lo que se hace, por qué se hace y cómo se hace. Compartir conocimientos puede lograrse a través de técnicas demostradas como la mentoría, las lecciones aprendidas, los archivos de buenas prácticas, las sesiones de incorporación organizacional de nuevos empleados, la capacitación formal y el coaching específico para los proyectos. Pero el aprendizaje no solo debe ser descendente. También debe fluir de forma ascendente en el equipo, razón por la cual los líderes de proyecto deben establecer activamente oportunidades para que todos los miembros de equipo intercambien información y perspectivas sobre aquello que les motiva (ver Figura 2).

Un ejemplo: AstraZeneca creó un programa en el cual se emparejan miembros de equipo que recién inician sus carreras profesionales con líderes sénior con el fin de intercambiar información y perspectivas. Para mantener esta transferencia intergeneracional, la empresa lanzó las sesiones “Pregúnteme cualquier cosa” con los líderes sénior y estableció la interacción social entre el talento ascendente y miembros del directorio y del equipo de líderes de la empresa. Los esfuerzos no solo desarrollaron una reserva de talento para la próxima generación, sino también expusieron a los líderes de proyecto a nuevas ideas y formas de pensar.

“Proporciona a nuestros empleados más avezados una oportunidad de aprender sobre las habilidades y mentalidades digitales

que aportan las nuevas generaciones, y los nuevos miembros pueden exponerse y aprender de la experiencia de nuestro líderes de nivel superior”, explica Martínez González. “Alentar a nuestros líderes sénior a convertirse en ejemplo, y compartir sus conocimientos y su trayectoria profesional ayuda a derribar las barreras y asegurar la fuerza de trabajo diversa que necesitaremos en el futuro”.

Ofrecer esta formación es especialmente importante para atraer y retener el talento más joven. La Generación Z y los *millennials* que buscan empleo clasificaron las oportunidades de aprendizaje y desarrollo como la razón número 2 por la que trabajarían en una empresa (solo un puesto más abajo de equilibrio entre trabajo y vida personal), según una encuesta de Deloitte de 2022.



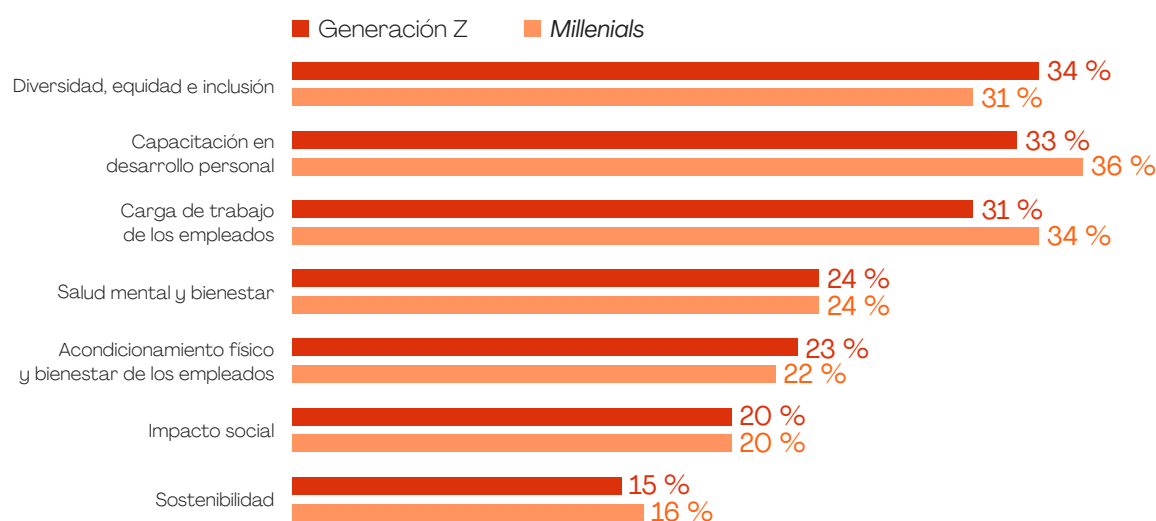
“El intercambio de conocimiento es de un valor incalculable. Ayuda al talento joven a aprender todos los trucos y pequeños secretos en un año, en lugar de varios años”.

—Tine Vižintin, PMP, Triglav Group, Ljubljana, Eslovenia

Figura 2

Cómo reclutar y retener el talento joven de proyecto

Saber qué buscan los miembros de equipo de la Generación Z y *millennials* puede ayudar a los líderes de proyecto a comprender cómo ayudarlos a contribuir y crecer. Para comenzar, deben estar empoderados para impulsar el cambio en sus organizaciones. Estas son las principales formas en que los miembros de equipo más jóvenes creen que pueden tener un impacto positivo:



Fuente: Encuesta Gen Z and Millennial 2023, Deloitte

Para proporcionar aprendizaje continuo con un atractivo para todos, las organizaciones utilizan diversas estrategias que van desde las certificaciones profesionales hasta programas formales de desarrollo profesional, hackatones y aplicaciones de aprendizaje lúdicas.

Pero las capacitaciones deben lograr más que desarrollar habilidades técnicas —deben demostrar cómo los miembros de equipo con motivaciones y estilos de trabajo diferentes pueden aprender a confiar entre sí y consolidarse. Los líderes de proyecto pueden ayudar a dirigir los esfuerzos de desarrollo profesional de los miembros de equipo al sugerir las habilidades que deben reforzar en el momento, y orientarles hacia los conocimientos que les ayudarán a desarrollar su experiencia y sus habilidades.

En Triglav Group, la capacitación y el proceso de incorporación están diseñados para proveer un trampolín para el talento de la próxima generación, ayudándole a desarrollar competencias para gestionar el riesgo, el cambio y la transformación digital. Ansiosa por crear una ruta expedita para el progreso profesional, la empresa desarrolló un programa que orienta a las nuevas contrataciones con mayor potencial de liderazgo hacia planes de desarrollo individual.



HABILIDAD DE PODER EN ACCIÓN: LIDERAZGO COLABORATIVO

La colaboración exitosa implica reconocer y apreciar las diferencias dentro del equipo, discutir abiertamente y compartir las preferencias individuales, habilitar múltiples tipos de interacciones y crear mecanismos de retroalimentación. El rol del líder consiste en crear el tipo de entorno indicado para que pueda aflorar la seguridad psicológica a la vez que se estimula el aprecio por la diversidad dentro del equipo.

—Lara Martinez Gonzalez, PMP, Directora Global de Estrategia de Talento en Boston, Massachusetts, EE.UU.

Esos planes combinan el coaching, la mentoría y la observación del trabajo de pares para preparar a los jóvenes para roles futuros de administración.

“Este tipo de intercambio de conocimiento es de un valor incalculable”, asegura Vizintin. “Ayuda al talento joven a aprender todos los trucos y pequeños secretos en un año, en lugar de varios años”.

RECOMENDACIONES PARA EMPODERAR A LAS PERSONAS Y A LOS EQUIPOS

Los equipos empoderados poseen tanto las habilidades de poder como las habilidades técnicas necesarias para trabajar juntos y afrontar cualquier desafío. Algunos consejos son:

- Proporcionar un proceso de **mentoría y coaching** entre miembros de equipo sénior y junior.
- Ayudar a los miembros de equipo a identificar áreas para el **desarrollo de habilidades** y conectarlos con oportunidades de aprendizaje.
- Alentar a los miembros de equipo a aprovechar los **programas de desarrollo profesional** de la organización.



DIRECTRIZ 3

Involucramiento

Forjar conexiones reales — y un sentido de propósito — en un mundo virtual

La nueva realidad: La modalidad de trabajo remoto y distribuido tiene visos de continuidad, lo que significa que deberá involucrar eficazmente a los miembros de equipo a distancia.

La gran pregunta es: ¿Cómo puede establecer confianza y verdadera colaboración?

Ya sea que se trate de una estructura heredada con miembros de equipo dispersos por el mundo o una extensión de políticas pospandémicas de trabajar desde cualquier lugar, la mayoría de las empresas continúa haciendo concesiones para acuerdos de trabajo flexible, especialmente si buscan reclutar y retener el talento dinámico. Sesenta por ciento de las empresas permite a los miembros de equipo trabajar remotamente al menos parte del tiempo, según una encuesta global de 2023 de la firma de ciberseguridad empresarial Fortinet.

Y, desde el 2021, el número de países que otorga visas para el trabajo remoto ha crecido enormemente, de 21 a 51.

Convertir un grupo de talentos de todo el mundo en equipos de alto desempeño exige que los líderes de proyecto redefinan el involucramiento del equipo, y desarrollen una mentalidad flexible e inclusiva. No basta con solo adaptar las invitaciones y programación de las reuniones a las diferentes zonas horarias. También se deben gestionar el trabajo y los cronogramas para desarrollar la confianza; desde aprender sobre las consideraciones culturales y las preferencias de comunicación hasta tomar en cuenta los feriados locales y empoderar a los miembros de equipo para determinar qué eventos merecen el uso del tiempo libre con goce de pago.

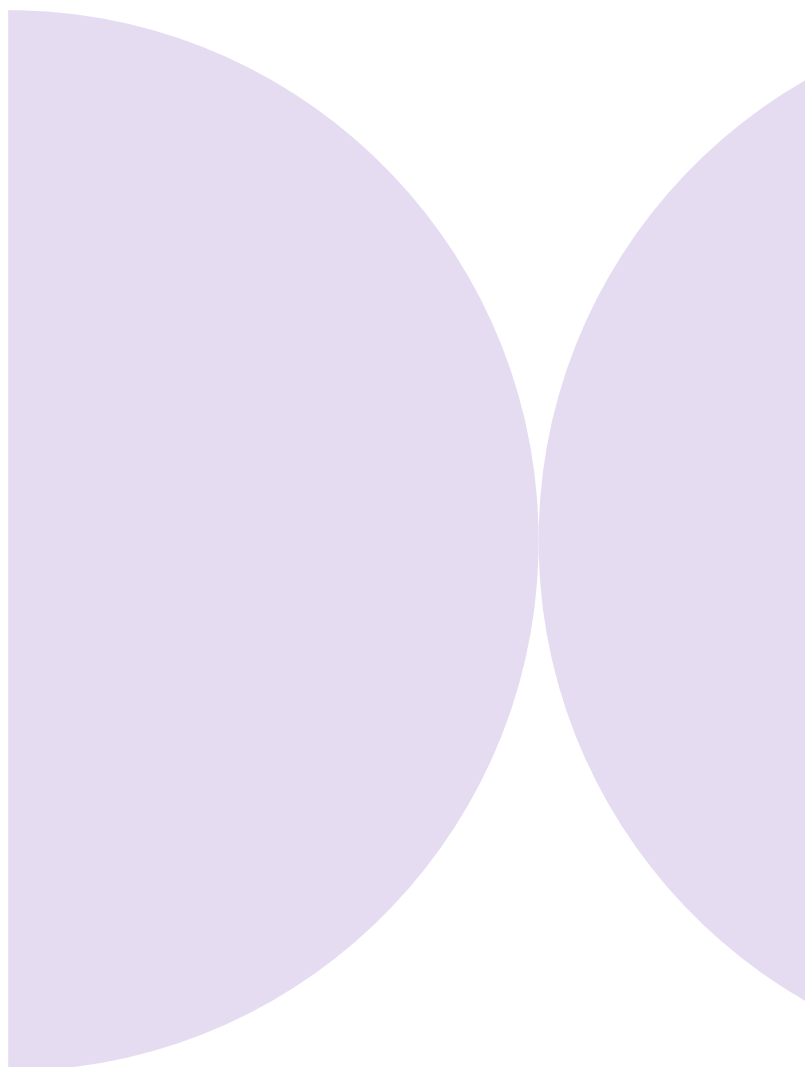
Ahora más que nunca, los directores de proyecto deben encontrar maneras de generar un sentido de conexión. La pandemia demostró ser el proyecto piloto máximo de involucramiento virtual. Es momento de evaluar y poner en práctica esas lecciones aprendidas para que cada miembro de equipo pueda alcanzar su máximo desempeño.

En Thales Digital Banking and Payment, una firma de servicios financieros que opera en 20 países, las videollamadas se convirtieron en una herramienta para que los directores de proyecto reenfatizaran la escucha activa durante las reuniones de actualización de estado semanales, las reuniones de seguimiento del pronóstico, las reuniones trimestrales del personal y las discusiones generales públicas globales. Ahora las conversaciones virtuales cara a cara fortalecen el involucramiento, reducen el riesgo de que los participantes se distraigan por realizar múltiples tareas a la vez durante las llamadas y garantizan que las reuniones terminen con una orientación clara hacia los siguientes pasos.

“Esto promueve un mayor enfoque en la discusión de la reunión, y permite al organizador y al orador recopilar más información



Desde **2021**, el número de países que otorga visas para el trabajo remoto ha crecido enormemente de **21 a 51**.



comunicacional no verbal del público, lo que ayuda a lograr una comunicación más eficaz”, afirma Amr Sadek, PMP, Director Global de Involucramiento y Éxito de Clientes en Thales, Valbonne, Francia. “Promueve una alineación más rápida y mucho más eficiente”.

Desde luego, los líderes de proyecto deben comprender cómo las formas virtuales de trabajo pueden tener un efecto negativo en el desempeño (ver Figura 3). Por ejemplo, para asegurar que la fatiga ocular no conduzca al agotamiento entre los miembros de equipo, las organizaciones y sus líderes de proyecto deben establecer límites para las videollamadas y encontrar maneras creativas (además de financiamiento) para que los miembros de equipo interactúen presencialmente.

No obstante, no se puede evitar el hecho de que los equipos de alto desempeño también necesitan acceso a las herramientas tecnológicas adecuadas como medio para aumentar el involucramiento.



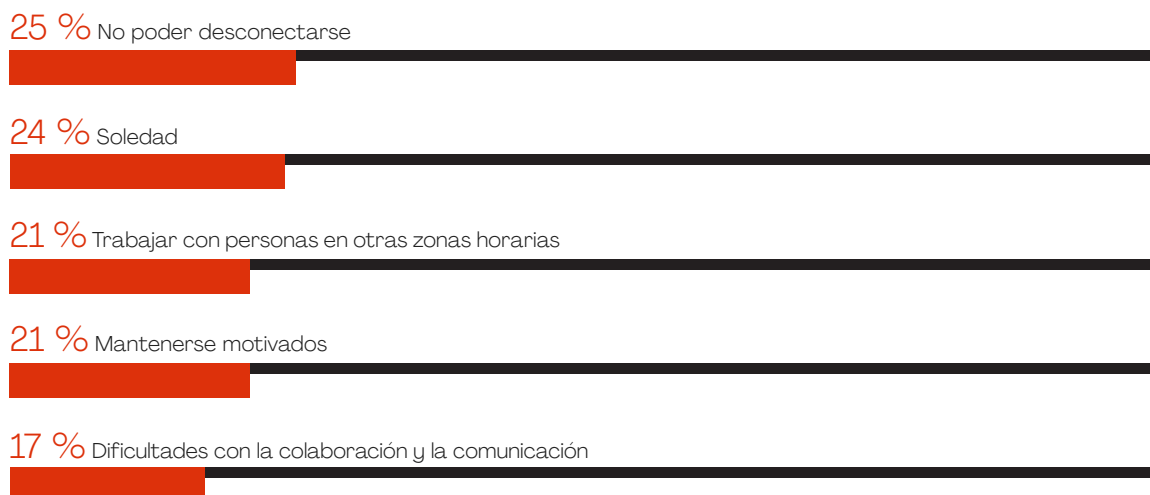
“Los directores de proyecto necesitan adaptarse a las diversas preferencias de sus equipos y orientarse hacia el propósito más general”.

—Amr Sadek, PMP, Thales, Valbonne, Francia

Figura 3

¿Cómo puede reforzar las conexiones de los equipos distribuidos?

Antes de que los directores de proyecto puedan forjar lazos más fuertes con equipos remotos, deben comprender qué elementos actúan como barreras. Cuando se les preguntó cuáles obstáculos al involucramiento son más usuales para ellos, los trabajadores citaron los siguientes:



Fuente: State of Remote Work, Buffer, 2022

Capacitar tecnológicamente a los equipos puede acelerar las conversaciones para mantener el curso de los proyectos. Para algunos equipos puede significar el uso de software de colaboración básico basado en la nube o la incorporación de aplicaciones de bajo nivel de código o sin código para optimizar procesos tediosos. Para otros, puede implicar aprender a usar modelos virtuales de gemelos digitales complejos que simulan objetos físicos como forma de generar una retroalimentación más inmediata y precisa.

En iMerit Technology, la organización desarrolló una herramienta patentada basada en la web que ayuda a los directores de proyecto a monitorear las cargas de trabajo y la productividad, lo que permite la distribución eficaz de tareas a los miembros de equipo que tienen tiempo disponible, indica Shashwat Samrat Paul, PMP, Director de Proyecto en la empresa de Kolkata, India.

Sin importar el tipo de equipo técnico que la utiliza o dónde se utiliza, Sadek afirma que los líderes de proyecto necesitan enfocarse “en cómo colaboramos como un solo equipo”, incluso cuando trabajamos en diferentes funciones empresariales. “Alentamos a nuestros líderes a que se orienten a los propósitos en lugar de a las especificidades de las herramientas que utilizan”, agrega. “Los directores de proyecto necesitan adaptarse a las diversas preferencias de sus equipos y orientarse hacia el propósito más general”.



HABILIDAD DE PODER EN ACCIÓN: DESARROLLO DE RELACIONES

Empoderamos a los líderes de proyecto locales para que sean embajadores. Esto aumenta la colaboración en los equipos multidisciplinarios que trabajan en modo híbrido al retener el enfoque en la comunicación y el involucramiento del equipo. Los líderes locales se reúnen en eventos de equipo y momentos de creación de vínculos fuera del trabajo durante todo el año. Utilizamos estos eventos para celebrar los pequeños logros como la adquisición de nuevos clientes, dar la bienvenida a nuevos integrantes, compartir retroalimentación de clientes con los equipos que tienen tareas más de back-office y apoyar a todos para mantenerlos involucrados y conectar su trabajo cotidiano con objetivos mayores. Demostrar gratitud no necesita ser un gran evento; puede hacerse en reuniones cortas. Pero, sin importar cuánto tiempo dedica, hay un gran valor en reconocer y apreciar a los miembros de equipo, y en proporcionar un espacio para conversar.

—Amr Sadek, PMP, Director Global de Involucramiento y Éxito de Clientes, Thales, Valbonne, Francia

RECOMENDACIONES PARA FOMENTAR EL INVOLUCRAMIENTO

Trabajo remoto significa que desarrollar el involucramiento del equipo requiere de un esfuerzo consciente y concertado. Algunos consejos son:

- Enfocarse en las **personas más que en las herramientas** o la tecnología.
- Establecer **límites para las videollamadas** para prevenir la fatiga ocular.
- Buscar maneras creativas de **interactuar presencialmente**, cuando sea posible.
- Solicitar retroalimentación al equipo sobre los procesos de involucramiento virtual y aplicar lecciones aprendidas para **mejorar la colaboración**.



DIRECTRIZ 4

Resiliencia

Recuperarse — una y otra vez

La nueva realidad: Sin importar el estado del mercado laboral, no dejará de enfrentarse a brechas de talento.

La gran pregunta es: ¿Cómo puede reasignar responsabilidades para cerrar esas brechas y desarrollar un equipo más resiliente?

En el entorno de negocios altamente dinámico actual, los equipos deben estar preparados por defecto para cambiar de roles. Riesgos geopolíticos emergentes, prioridades estratégicas cambiantes o una disrupción digital totalmente inesperada pueden sacar a los proyectos de su curso o liberar oportunidades para nuevas iniciativas, sin aviso previo. Para los directores de proyecto, cultivar la resiliencia del equipo —la capacidad de recuperarse o de mantener una base sólida durante tiempos de cambio— es una obligación moderna.

Sin embargo, el desarrollo de equipos resilientes de alto desempeño se ve amenazado por reducciones generalizadas de la fuerza laboral

y el aumento del uso del talento externo y temporal. Aproximadamente 1 de cada 5 CEO ya congeló las contrataciones en 2023 y 1 de 6 ya hizo recortes de la fuerza laboral, según la encuesta global de CEO de PwC 2023. Esto contradice la falta permanente de talento de proyecto, donde el informe más reciente de PMI, [Brecha de talento](#), detectó que, para equiparar la demanda, serán necesarios 2,3 millones de profesionales de proyecto adicionales en todo el mundo cada año hasta el 2030.

Para aprovechar al máximo el talento disponible, las organizaciones necesitan líderes de proyecto capaces de establecer normas de trabajo y ajustar ágilmente esas formas de trabajo frente al cambio. Ya sea que eso implique ajustar los estilos de comunicación a mitad del proyecto, incorporar nuevos miembros de equipo de diferentes países o encontrar maneras de mejorar la productividad en tiempos de recortes de recursos, los líderes de proyecto capaces de ejercer la creatividad y las habilidades de resolución proactiva de problemas estarán mejor posicionados para fomentar la resiliencia entre los miembros de equipo.

Para apoyar a los equipos de alto desempeño en tiempos de cambio constante, los directores de proyecto deben repensar la forma en que despliegan recursos y buscar maneras de ayudar a los miembros de equipo a navegar en medio de expectativas cambiantes, indica Amit Kasodekar, Vicepresidente de la Oficina de Dirección de Proyectos y Estrategias de JPMorgan Chase en Bengaluru, India. Él ofrece los siguientes consejos:

- **Dedicar más tiempo a la planificación y preparación de reuniones.** Esto ayuda a formular las preguntas correctas a todos los interesados — y a proporcionar una orientación clara a su equipo.
- **Aumentar la frecuencia y duración de las sesiones de tormenta de ideas para los entregables importantes.**



“Una vez que se define el objetivo de alto nivel y se establecen el alcance y los límites, es más fácil para los equipos navegar a través de los requisitos cambiantes y avanzar con una mentalidad ágil”.

—Amit Kasodekar, JPMorgan Chase, Bengaluru, India



“Debe asegurarse de proporcionar la capacitación adecuada al equipo. De lo contrario, las personas podrían no usar eficazmente la herramienta [tecnológica] o sus funciones”.

—Niraj Rajani, Aristocrat, Sídney, Australia

Esto le proporciona a los miembros de equipo más tiempo para desarrollar soluciones innovadoras y estratégicas.

“Una vez que se define el objetivo de alto nivel y se establecen el alcance y los límites, es más fácil para los equipos navegar a través de los requisitos cambiantes y avanzar con una mentalidad ágil”, dice Kasodekar.

En un mundo perfectamente estático, los miembros de equipo conocerían sus responsabilidades y cargas de trabajo exactas desde el principio. Sin embargo, esa es difícilmente la norma, especialmente para los equipos que usan enfoques ágiles para priorizar la versatilidad. No obstante, resulta útil cuando los directores de proyecto son capaces de ayudar a los miembros de equipo a distinguir qué elementos del proyecto están bajo su control, agrega Kasodekar. También recomienda revisar el avance semanal para identificar oportunidades de agilizar los procesos, para el beneficio de los miembros de equipo y el suyo. “Esto me ayuda a manejar el nivel de estrés de mi equipo y, a la vez, mi propio nivel de estrés”, afirma.

Sin duda, los cambios frecuentes, la rotación del equipo y las responsabilidades cambiantes pueden causar agotamiento o frustración, y el impacto puede ser significativo (ver Figura 4). Para ayudar a mitigar esos riesgos, los directores de proyecto deben conversar regularmente con los miembros de equipo para identificar los elementos potenciales que causan estrés y evaluar sus cargas de trabajo y bienestar. También necesitan programar tiempo disponible para los miembros de equipo, evitando los momentos de mayor actividad y las pausas. Todos estos esfuerzos también pueden ayudar a proporcionar información para el plan de recursos.

“Pedimos a los directores de proyecto pronosticar proactivamente si la actividad aumentará para incorporar recursos adicionales a los proyectos”, dice Clement Chin, PMP, Líder de Dirección de Proyectos y Programas en RAC Insurance, Perth, Australia.

Figura 4

Agotamiento: El impacto sobre los equipos

El agotamiento es real y los directores de proyecto deben manejarlo si desean desarrollar equipos preparados para el cambio.

42 % de las personas se siente agotada en el trabajo.

¿Qué problemas crea esto para los equipos?

Las personas que están agotadas en el trabajo tienen:



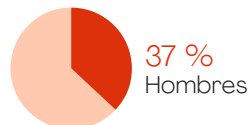
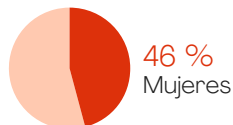
>3 x más probabilidades de **buscar un nuevo empleo** dentro de un año



2 x más probabilidades de **sentirse desconectados** de los valores de la empresa, de los gerentes directos, del equipo inmediato y de los líderes ejecutivos

¿Quiénes tienen el mayor riesgo de agotamiento?

Existe una brecha de género:



Y una brecha de edad:



Fuente: Future Forum Pulse, 2023



Adelántese.



“La clave... es dejar de entender el agotamiento de los empleados como un problema personal y reconocer la importancia de soluciones sistemáticas en el lugar de trabajo para abordar el problema”.

—Brantlee Underhill,
Directora Ejecutiva
de Comunidades de PMI



Intégrelo en el desarrollo de habilidades.



“Proporcione las herramientas necesarias para navegar este nuevo cambio eficazmente. Puede tratarse de oportunidades de capacitación o quizá programas de mentoría, o incluso proyectos multidisciplinarios”.

—Mary Tresa Gabriel, PMP, Directora
de Proyecto, SP Software, Bengaluru,
India

“También medimos si hemos asignado cargas de trabajo poco realistas a los expertos temáticos en todos los proyectos e informamos esto a nuestro equipo ejecutivo cada mes”.

La tecnología también puede ser de ayuda cuando se utiliza para apoyar tareas mundanas y repetitivas, y maximizar las eficiencias que liberan tiempo de los miembros de equipo para concentrarse en actividades más estratégicas. Por ejemplo, las herramientas de IA pueden evaluar la complejidad y los riesgos, de esa forma los directores de proyecto podrán asignar tareas específicas a las personas más apropiadas para el trabajo, señala Niraj Rajani, Director de Proyecto de Aristocrat, un proveedor de soluciones de videojuegos en Sídney, Australia. Estas herramientas pueden facilitar el proceso de seguimiento, de esta forma, cuando ocurra un problema de recursos, será posible reasignar a los miembros de equipo rápida y eficazmente.

“Debe asegurarse de proporcionar la capacitación adecuada al equipo. De lo contrario, las personas podrían no usar eficazmente la herramienta o sus funciones, y la operación en su conjunto no le proporcionará el resultado deseado”, explica. “También necesita evaluar continuamente si la herramienta y las funciones que ha seleccionado todavía son adecuadas para su negocio”.



HABILIDAD DE PODER EN ACCIÓN: **ADAPTABILIDAD**

El talento y los recursos siempre serán escasos, por lo que uno debe priorizar. Para reunir la combinación adecuada de talento en el equipo, sigo la regla del 80 % de los miembros de equipo con habilidades fungibles y el 20 % de expertos temáticos con habilidades especializadas. Esto me da la flexibilidad de adaptar los roles y responsabilidades a los requisitos cambiantes y de optimizar el uso de los recursos. Al contratar, también valoro a las personas con sentido común y la actitud correcta. En definitiva, sin considerar la forma en que la tecnología nos ayuda a hacer nuestros trabajos, las personas detrás de las máquinas son importantes.

—Amit Kasodekar, Vicepresidente de PMO y Estrategias, JPMorgan Chase, Bengaluru, India

> RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR RESILIENCIA

Los equipos de hoy deben navegar tanto los cambios y desafíos esperados como los inesperados. Algunos consejos son:

- > **Reunirse regularmente con los miembros de equipo** para verificar sus niveles de bienestar y estrés.
- > Buscar **herramientas y tecnología** capaces de ayudar al equipo a trabajar mejor en lugar de trabajar más.
- > Facilitar sesiones de tormenta de ideas con el equipo para **alentar la innovación**.
- > Programar **tiempo para planificar** y así satisfacer las expectativas, tanto de los miembros de equipo como de los interesados.



Ayudar a los equipos a encontrar su poder interior

Poseer una visión orientada al futuro para desarrollar y liderar equipos de proyecto de alto desempeño proporciona a las empresas una ventaja estratégica. Al potenciar el involucramiento, al reforzar la resiliencia, desarrollar un entendimiento en profundidad de las motivaciones de los empleados y fomentar una cultura positiva, los líderes de proyecto pueden empoderar a los equipos para entregar un verdadero valor que es tanto inmediato como duradero.



Visite el [Centro de recursos de habilidades de poder](#) para explorar los otros contenidos relacionados.

AGRADECIMIENTOS

PMI desea agradecer a los siguientes colaboradores que proporcionaron sus ideas y recomendaciones prácticas sobre el desarrollo de equipos de proyecto de alto desempeño presentadas en este informe:

- Luis Branco, PMP, PMI-ACP, CEO, Business Insight, Consultores de Gestão
- Clement Chin, PMP, Líder de Dirección de Proyectos y Programas, RAC Insurance
- Yael Israel, PMP, Director Sénior de Programa, Wipro
- Andy Jordan, PMP, Autor y Presidente, Roffensian Consulting
- Amit Kasodekar, Vicepresidente de la Oficina de Dirección de Proyectos y Estrategias, JPMorgan Chase
- Lara Martinez Gonzalez, PMP, Directora Global de Estrategia de Talento, AstraZeneca
- Michele K. Ninivaggi, PMP, Gerente Sénior, Salesforce Healthcare, Cognizant
- Stéphane Parent, PMP, PMI-RMP, PMI-ACP, Líder de Equipo, Shared Services Canada
- Niral Rajani, Director de Proyecto, Aristocrat
- Amr Sadek, PMP, Director Global de Involucramiento y Éxito de Clientes, Thales
- Shashwat Samrat Paul, PMP, Director de Proyecto, iMerit Technology
- Tine Vižintin, PMP, Director de Proyecto, Triglav Group



PMI.org

