

Desarrollo de las Power Skills en la Gerencia de Proyectos como Factor de Éxito en Entornos BANI

Development of Power Skills in Project Management as a Factor of Success in BANI Environments

Rafael Flórez-Gaitán

Universidad Tecnológica de Bolívar - Colombia

<https://orcid.org/0009-0006-8855-8739>

gaitanr@utb.edu.co

Fecha de recepción: 06/07/2024

Fecha de evaluación: 26/07/2024

Fecha de aceptación: 23/08/2024

Cómo citar: Flórez-Gaitán, R. (2025). *Desarrollo de las Power Skills en la Gerencia de Proyectos como Factor de Éxito en Entornos BANI*. Revista Científica Anfibios, 7(2), 45-57. <https://doi.org/10.37979/afb.2024v7n2.160>



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

Resumen

La gerencia de proyectos en la actualidad se desarrolla en entornos BANI (Frágiles, Ansiosos, No Lineales e Incomprensibles) por tal motivo se requiere desarrollar habilidades de alto nivel que van más allá de las competencias técnicas tradicionales. En el contexto actual, los gerentes de proyectos necesitan el desarrollo de power skills tales como la inteligencia emocional, la adaptabilidad y el liderazgo transformacional; el desarrollo de estas habilidades se convierte en un componente estratégico para enfrentar los desafíos actuales en los cuales se desenvuelve la gerencia de proyectos. Estas competencias permiten a los gerentes de proyectos gestionar eficazmente la incertidumbre, reducir la complejidad y mantener la cohesión del equipo ante cambios abruptos. Las power skills facilitan la toma de decisiones en situaciones complejas y de contante cambio de, mejora la comunicación entre las áreas de trabajo y fomentan el trabajo colaborativo que potencia la resiliencia organizacional. La capacidad para liderar en entornos complejos, gestionar la mitigación de riesgos que se presentan en la gerencia de proyectos, la capitalización de oportunidades. En un entorno BANI, donde los paradigmas cambian rápidamente, las habilidades de liderazgo basadas en la empatía, la comunicación asertiva y la capacidad de influencia son críticas para el éxito del proyecto. El desarrollo de estas habilidades debe integrarse en las estrategias de formación y capacitación de las organizaciones, orientando a los líderes de proyectos hacia una mentalidad ágil y flexible.

Palabras clave

Power Skills; entornos BANI; adaptabilidad; inteligencia emocional; liderazgo transformacional

Abstract

Project management nowadays is developed in BANI (Fragile, Anxious, Non Linear and Incomprehensible) environments. For this reason, it is required to develop high level skills that go beyond traditional technical competencies. In the current context, project managers need to develop power skills such as emotional intelligence, adaptability and transformational leadership; the development of these skills becomes a strategic component to face the current challenges of project management. These competencies enable project managers to effectively manage uncertainty, reduce complexity and maintain team cohesion in the face of abrupt changes. Power skills facilitate decision making in complex and chang

ing situations, improve communication between work areas and foster collaborative work that enhances organizational resilience. The ability to lead in complex environments, manage the mitigation of risks that arise in project management, capitalizing on opportunities. In a BANI environment, where paradigms change rapidly, leadership skills based on empathy, assertive communication and influencing skills are critical to project success. The development of these skills must be integrated into the training and capacity building strategies of organizations, orienting project leaders towards an agile and flexible mindset.

Palabras clave

Power Skills; entornos BANI; adaptabilidad; inteligencia emocional; liderazgo transformacional

Introducción

En un mundo cada vez más marcado por la volatilidad, la complejidad y los cambios acelerados, los gerentes de proyectos enfrentan desafíos que van más allá de las competencias técnicas tradicionales. La creciente complejidad de los proyectos en entornos BANI (Frágiles, Ansiosos, No Lineales e Incomprensibles) exige que los líderes desarrollen power skills o habilidades blandas, que les permitan gestionar la incertidumbre, facilitar la colaboración en equipo y responder ágilmente a cambios imprevistos (Coton, 2020). Este enfoque sobre las habilidades interpersonales es clave para garantizar el éxito en la gestión de proyectos y para impulsar la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

El Project Management Institute (PMBOK guide – Seventh edition) ha señalado que las power skills, como la comunicación efectiva, el liderazgo transformacional, la resolución de problemas y el pensamiento estratégico, se han convertido en elementos determinantes para la gestión efectiva de proyectos. Estas competencias no solo permiten coordinar equipos diversos y complejos, sino también involucrar a los interesados y superar obstáculos en las diferentes fases del proyecto (Institute, 2021a). El desarrollo de estas habilidades, por tanto, resulta esencial para que los gerentes puedan navegar entornos volátiles y garantizar el cumplimiento de objetivos organizacionales.

El informe Pulse of the Profession del PMI subraya que las organizaciones que priorizan el desarrollo de power skills muestran una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. Aquellas que invierten en estas competencias tienen el doble de probabilidad de alcanzar una alta madurez en la gestión de beneficios, lo que implica una mejor gestión del alcance, tiempo y presupuesto, incluso ante circunstancias adversas (PMI, 2021b). Esto demuestra que el desarrollo de habilidades blandas no solo optimiza la ejecución de los proyectos, sino que también contribuye sig-

nificativamente a la estabilidad y crecimiento de la organización a largo plazo.

Los entornos BANI presentan desafíos únicos para la gerencia de proyectos, ya que los enfoques tradicionales de planificación y control se quedan cortos frente a la fragilidad, ansiedad y no linealidad de estos contextos. Por tanto, la capacidad de los gerentes de proyectos para adaptarse y gestionar la complejidad adquiere una relevancia central. En este sentido, las power skills, como la inteligencia emocional, la adaptabilidad y la resiliencia, permiten a los líderes de proyectos mantener la cohesión del equipo, gestionar el cambio de manera eficaz y enfrentar la incertidumbre de forma proactiva (Coton, 2020).

En particular, la inteligencia emocional es una habilidad clave en la gestión de proyectos, ya que facilita la resolución de conflictos, promueve una comunicación efectiva y mejora el clima organizacional. Goleman (1995) argumenta que la inteligencia emocional no solo permite a los líderes gestionar sus propias emociones, sino también influir positivamente en el estado emocional de sus equipos, lo cual es crucial en situaciones de alta presión comunes en los entornos BANI. Asimismo, el liderazgo transformacional inspira a los equipos y fomenta un ambiente de innovación, confianza y motivación, cualidades esenciales para navegar con éxito la incertidumbre inherente a estos entornos (Goleman D., 1995); (PMBOK guide – Seventh edition, 2021a)).

La implementación de power skills en la gerencia de proyectos es esencial para enfrentar los desafíos que presentan los entornos complejos y dinámicos. Sin embargo, muchas organizaciones siguen priorizando el desarrollo de habilidades técnicas, lo que deja un vacío crítico en la preparación de los gerentes para gestionar la volatilidad y la complejidad (Institute, 2023). Esta falta de inversión en habilidades blandas refleja un enfoque tradicional que subestima su valor estratégico, po-

niendo en riesgo la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente y gestionar la incertidumbre de manera efectiva.

El PMI destaca que las organizaciones que integran power skills en sus programas de formación no solo mejoran la gestión de proyectos, sino que también fomentan una mayor agilidad organizacional. La capacidad de responder de manera rápida y eficaz a los cambios imprevistos en el mercado o en el entorno del proyecto se convierte en una ventaja competitiva clave, especialmente en industrias dinámicas y volátiles (PMI, 2021b).

Además, estudios recientes indican que los líderes que desarrollan un alto nivel de adaptabilidad y resiliencia no solo protegen la integridad de los proyectos bajo su gestión, sino que también crean equipos más cohesionados y productivos. Esto se traduce en mejores resultados para el proyecto y para la organización en su conjunto, al reducir el impacto de la incertidumbre y mejorar la capacidad de la empresa para aprovechar nuevas oportunidades emergentes (Jimenez de la Rosa, 2023).

A pesar de la creciente importancia de las power skills en la gerencia de proyectos, muchas organizaciones continúan priorizando el desarrollo de competencias técnicas sobre las habilidades blandas. Esta situación plantea un desafío fundamental en la gerencia de proyectos: ¿Cómo contribuye la implementación de habilidades blandas o power skills a mejorar la capacidad de los gerentes de proyectos para gestionar de manera efectiva entornos BANI y garantizar el éxito de los proyectos? Entender este impacto es esencial para desarrollar estrategias más equilibradas y adaptadas a las exigencias de los contextos volátiles y complejos actuales.

Marco teórico

Entornos BANI: Desafíos en la Gerencia de Proyectos

El concepto de entornos BANI (Frágiles, Ansiosos, No Lineales e Incomprensibles) ha ganado relevancia en la gestión de proyectos debido a la naturaleza impredecible y volátil de los contextos en los que las organizaciones actuales operan. Estos entornos se caracterizan por su fragilidad, donde pequeñas perturbaciones pueden tener impactos desproporcionados; ansiedad, generada por la presión constante para actuar rápidamente; no

linealidad, en la que los resultados no son proporcionales a las acciones realizadas; e incomprensibilidad, debido a la complejidad de los sistemas, que son difíciles de entender en su (Coton, 2020). Ante estos desafíos, los enfoques tradicionales de planificación y control resultan insuficientes, lo que exige la implementación de nuevas estrategias y habilidades para que los gerentes de proyectos puedan gestionar la incertidumbre y complejidad.

Power Skills en la Gerencia de Proyectos

Las power skills, también conocidas como habilidades blandas o interpersonales, han surgido como un conjunto crucial de competencias para los gerentes de proyectos en entornos complejos y dinámicos como los BANI. Estas habilidades incluyen la inteligencia emocional, la adaptabilidad, la resiliencia y el liderazgo transformacional. A diferencia de las habilidades técnicas, que están más centradas en el “qué” y “cómo” hacer, las power skills se enfocan en el “quién” y “por qué”, facilitando la colaboración efectiva dentro de los equipos y con los interesados externos (Institute, PMBOK guide – Seventh edition, 2021a), 2021a).

El Project Management Institute (PMI) ha destacado en su Guía PMBOK Séptima Edición que las power skills, como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el liderazgo colaborativo, se han convertido en componentes esenciales para liderar proyectos de manera efectiva en entornos complejos (PMI, 2021b). Estas competencias permiten que los líderes puedan anticiparse a las dificultades, gestionar los cambios de manera ágil y mantener la cohesión y motivación del equipo frente a la adversidad (Goleman D. , 1995).

Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional

La inteligencia emocional es fundamental para la gerencia de proyectos, especialmente en contextos caracterizados por el estrés y la presión como los entornos BANI. (Goleman D. , 1995) definió la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer y gestionar las propias emociones, así como las de los demás, facilitando la resolución de conflictos, mejorando la comunicación y promoviendo un clima organizacional saludable. Los líderes con alta inteligencia emocional no solo son capaces de gestionar sus propias emociones en momentos de alta presión, sino que también influ-

yen positivamente en las emociones de su equipo, lo cual es clave para mantener la cohesión y efectividad del grupo (Rezvani, 2016).

El liderazgo transformacional también es una habilidad crítica que complementa a la inteligencia emocional. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a los equipos, fomentando un ambiente de confianza, innovación y compromiso (Robbins, 2023). Los líderes transformacionales no solo se enfocan en la consecución de los objetivos del proyecto, sino que también promueven el desarrollo personal de los miembros del equipo, lo que resulta en una mayor adaptabilidad y resiliencia organizacional frente a entornos cambiantes (Dionido, 2023).

Adaptabilidad y Agilidad en Entornos Volátiles

La adaptabilidad es una habilidad esencial en la gerencia de proyectos dentro de entornos BANI, donde los planes rígidos pueden volverse rápidamente obsoletos. En estos contextos, los líderes deben estar preparados para ajustar sus estrategias y planes de forma rápida en respuesta a cambios imprevistos, asegurando así la continuidad del proyecto. La metodología agile, promovida por el PMI, facilita esta adaptabilidad mediante ciclos iterativos y revisiones continuas, permitiendo a los equipos ajustarse en tiempo real a las nuevas condiciones del proyecto (PRINCE2 Agile, 2017).

Un estudio de Liu (2021) encontró que los líderes de proyectos que combinan una alta capacidad de adaptabilidad con metodologías ágiles experimentan un incremento significativo en la capacidad de respuesta a cambios imprevistos, lo que resulta en una mayor probabilidad de éxito en proyectos complejos. Además, la adopción de principios ágiles también mejora la satisfacción del cliente, ya que permite realizar ajustes continuos basados en el feedback directo, lo que resulta en una entrega de mayor valor.

Beneficios de las Power Skills en la Gerencia de Proyectos

Las power skills no solo permiten a los gerentes de proyectos gestionar mejor los entornos volátiles y complejos, sino que también contribuyen al éxito organizacional a largo plazo. Según el Pulse of the Profession del PMI, las organizaciones que invierten en el desarrollo de estas competencias tienen el doble de probabilidades de alcanzar

una alta madurez en la gestión de beneficios (PMI, 2021b). Esto se traduce en una mejor capacidad para gestionar el alcance, tiempo y presupuesto del proyecto, incluso en circunstancias adversas.

Además, los estudios han demostrado que los líderes que desarrollan habilidades como la adaptabilidad y la resiliencia no solo protegen la integridad de los proyectos bajo su gestión, sino que también crean equipos más cohesionados y productivos, lo que reduce el impacto de la incertidumbre y mejora la capacidad de la organización para aprovechar nuevas oportunidades emergentes (Jimenez de la Rosa, 2023).

Metodología

El presente artículo sigue un enfoque cualitativo basado en una revisión exhaustiva de la literatura, centrada en el desarrollo de power skills en la gerencia de proyectos y su impacto en entornos BANI (Frágiles, Ansiosos, No Lineales e Incomprensibles). Dada la naturaleza exploratoria de la investigación, este enfoque cualitativo permite profundizar en la comprensión de cómo las habilidades blandas influyen en el éxito de los proyectos en contextos caracterizados por volatilidad e incertidumbre. Para ello, se analizan fuentes secundarias, como estudios académicos, informes de instituciones reconocidas y guías de gestión de proyectos.

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de identificar estudios sobre tres temas clave: el impacto de las power skills en la gerencia de proyectos, las características de los entornos BANI y la interacción entre liderazgo transformacional, inteligencia emocional y gestión ágil. Las principales fuentes incluyen textos como el PMBOK (Séptima edición) del Project Management Institute (PMI), los trabajos de Daniel Goleman (1995) sobre inteligencia emocional, y el informe Pulse of the Profession del PMI, que destaca la relevancia de las power skills en la gestión de proyectos y la agilidad organizacional.

Análisis del Entorno en el Desarrollo de las Power Skills

En la gerencia de proyectos, la capacidad de los líderes para analizar, comprender y gestionar el entorno en el que se desarrollan sus proyectos es un factor determinante para el éxito. El entorno de un proyecto, compuesto por factores internos y externos, influye en cada fase del ciclo de vida del proyecto, desde su planificación hasta su ejecución y

cierre. La Guía del PMBOK (PMI I. P., 2021), enfatiza la necesidad de integrar el análisis del entorno como parte de la gestión estratégica de proyectos, especialmente en contextos caracterizados por volatilidad e incertidumbre. Este artículo profundiza en la importancia de esta práctica y cómo su implementación puede mejorar la resiliencia organizacional y el rendimiento de los proyectos.

Los factores internos como la cultura organizacional, los recursos disponibles, y las capacidades operativas y tecnológicas, influyen en la manera directa en cómo se gestionan los proyectos y en la capacidad del equipo para enfrentar desafíos. Según el Project Management Institute, una cultura organizacional que promueva la colaboración y la innovación facilita la comunicación efectiva y la resolución de problemas dentro del equipo de proyecto. Por el contrario, una cultura rígida puede obstaculizar el flujo de información y generar conflictos internos, afectando la cohesión del equipo y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Además, los recursos humanos y tecnológicos juegan un papel crucial en la capacidad de un equipo para adaptarse a cambios y cumplir con los plazos establecidos. La evaluación continua de estos recursos permite a los gerentes de proyectos ajustar la asignación de personal, invertir en capacitación o adquirir nuevas tecnologías, optimizando así el rendimiento del proyecto.

El entorno externo de un proyecto abarca factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, comúnmente evaluados a través del análisis PESTEL. Estos factores pueden tener un impacto significativo en la viabilidad del proyecto y en su ejecución. La guía del PMBOK señala que los cambios en las políticas gubernamentales, como regulaciones ambientales más estrictas o modificaciones en las leyes fiscales, pueden alterar el alcance y los costos del proyecto, generando la necesidad de replantear estrategias y presupuestos (PMI I. P., 2021).

Por ejemplo, en sectores como la construcción y la energía, los cambios en las políticas medioambientales pueden implicar la adaptación de nuevas tecnologías más sostenibles o la implementación de medidas adicionales de mitigación de impacto ambiental, lo que aumenta la complejidad del proyecto y los costos asociados. Asimismo, las condiciones económicas, como una recesión o un aumento en las tasas de interés, pueden afectar el financiamien-

to disponible y la viabilidad financiera del proyecto (Brunnenschweiler, 2021).

Los entornos son caracterizados por su fragilidad, ansiedad, no linealidad e Incomprensibilidad (BANI), presentando de esta forma desafíos adicionales para la gerencia de proyectos. En estos contextos, los enfoques tradicionales de planificación pueden no ser suficientes, y se requiere un alto nivel de adaptabilidad y capacidad de respuesta para gestionar la incertidumbre (Kucas, 2021).

La guía del PMBOK destaca que los proyectos deben ser gestionados con un enfoque ágil, permitiendo ajustes rápidos en respuesta a cambios en el entorno (PMI I. P., 2021). Esta capacidad de adaptación se convierte en un diferenciador competitivo en entornos altamente cambiantes. La implementación de metodologías ágiles y la adopción de un liderazgo transformacional que inspire y motive al equipo son estrategias clave para gestionar la incertidumbre y mantener el foco en los objetivos del proyecto.

Analizar el entorno permite identificar riesgos potenciales y oportunidades emergentes. Una evaluación continua y detallada del entorno facilita la detección temprana de amenazas, como la escasez de recursos o el incumplimiento de regulaciones, lo que permite la implementación de planes de contingencia efectivos (PMI I. P., 2021). Al mismo tiempo, la identificación de oportunidades, como la aparición de nuevas tecnologías o cambios favorables en el mercado, puede ser aprovechada para agregar valor al proyecto y a la organización.

En la actualidad las organizaciones deben tener especial atención en variables como la tecnología y la innovación, estar al tanto de las tendencias tecnológicas y del mercado permite a los gerentes de proyectos anticiparse a cambios disruptivos y posicionar a la organización de manera estratégica frente a sus competidores. La capacidad de evaluar y reaccionar proactivamente a estos cambios es fundamental para maximizar el éxito del proyecto y asegurar su alineación con los objetivos organizacionales a largo plazo (Brunnenschweiler, 2021).

Beneficios del Análisis del Entorno

El análisis del entorno en la gerencia de proyectos proporciona beneficios significativos tanto a nivel estratégico como operativo.

Mejor Gestión de Recursos: Al identificar de manera temprana factores como la disponibilidad

de recursos, cambios en las regulaciones, o fluctuaciones del mercado, las organizaciones pueden optimizar la asignación de recursos y reducir costos operativos. Por ejemplo, en entornos complejos, la capacidad de prever la escasez de recursos críticos permite evitar sobrecostos y retrasos significativos en la ejecución de proyectos (PMI I. P., 2021).

Reducción de Costos: La implementación de prácticas sostenibles, como la eficiencia energética y la reducción de residuos, ha demostrado reducir costos operativos. Un análisis adecuado del entorno puede conducir a decisiones que disminuyan el uso de recursos y la generación de residuos, aumentando así la eficiencia económica de los proyectos (PMI I. P., 2021).

Mejora en la Reputación Corporativa: Las organizaciones que integran el análisis ambiental y social en la planificación de proyectos mejoran su reputación al demostrar un compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Esto facilita la atracción y retención de talento, además de fortalecer la relación con los interesados y la comunidad (PMI I. P., 2021).

Innovación y Adaptabilidad: Al entender el entorno en el que opera un proyecto, las organizaciones pueden identificar nuevas oportunidades de innovación y desarrollar soluciones creativas que mejoren la competitividad. Además, estar preparados para adaptarse rápidamente a cambios regulatorios o del mercado mejora la resiliencia organizacional (PMI I. P., 2021).

El análisis, comprensión y gestión del entorno en la gerencia de proyectos no solo es una buena práctica, sino una necesidad estratégica en un mundo cada vez más interconectado y dinámico. La capacidad de un gerente de proyectos para anticipar cambios, adaptar estrategias y liderar equipos en contextos complejos determina en gran medida el éxito del proyecto y la resiliencia organizacional. La integración de un enfoque integral en el análisis del entorno, apoyado por metodologías ágiles y un liderazgo transformacional, permite a las organizaciones navegar con éxito en entornos BANI, logrando así un desempeño superior y generando una ventaja competitiva sostenible para las organizaciones.

Importancia del Liderazgo Transformacional en el Desarrollo de las *Power Skills*

El liderazgo transformacional se ha vuelto crucial para el desarrollo de *power skills* en la gerencia de proyectos, especialmente en los entornos BANI

(Frágiles, Ansiosos, No Lineales e Incomprensibles). Estos entornos se caracterizan por su imprevisibilidad y complejidad, lo que requiere que los gerentes de proyectos no solo dominen las habilidades técnicas tradicionales, sino también las competencias interpersonales avanzadas que les permitan gestionar la volatilidad, incertidumbre y los cambios rápidos. El Project Management Institute (PMI) subraya la importancia de las *power skills* como un factor crítico en la dirección de proyectos exitosos en entornos desafiantes, enfatizando que estas habilidades son igualmente importantes que las técnicas tradicionales en la creación de valor para las organizaciones (PMI I. P., 2021).

Las *power skills*, también denominadas habilidades blandas o interpersonales, incluyen capacidades como la adaptabilidad, la comunicación efectiva y la resolución de problemas. Estas competencias son fundamentales para abordar los desafíos que presentan los entornos BANI, donde las estructuras tradicionales y los enfoques predictivos resultan insuficientes para la gestión efectiva del cambio. El liderazgo transformacional, caracterizado por su capacidad para inspirar, motivar y guiar a los equipos, actúa como un facilitador clave en el desarrollo de estas habilidades, permitiendo que los equipos mantengan un enfoque flexible y resiliente ante las circunstancias cambiantes. Según el PMI, los líderes que integran *power skills* en su estilo de gestión tienen una mayor capacidad para impulsar la agilidad organizacional y mejorar los resultados de los proyectos (PMI I. P., 2021).

Adaptabilidad: Clave para la Resiliencia Organizacional

La adaptabilidad es una de las competencias más valiosas en entornos BANI, donde las fluctuaciones y circunstancias imprevisibles requieren ajustes rápidos y estrategias ágiles. El liderazgo transformacional fomenta un entorno donde la adaptabilidad no solo se valora, sino que se convierte en un pilar del éxito. Un estudio de Dionido & Ilac (2023) muestra que las organizaciones con líderes transformacionales experimentan un incremento del 48% en la resiliencia organizacional, lo que les permite a los equipos adaptarse más fácilmente a los cambios externos sin perder de vista los objetivos a largo plazo. Esta capacidad de adaptación es especialmente relevante en la gerencia de proyectos ágiles, donde los ciclos de planificación, ejecución y retroalimentación son cortos y la capacidad para pivotar ante nuevas realidades es crucial.

Tabla 1: Incremento en Adaptabilidad y Resiliencia bajo Liderazgo Transformacional

Variable	Incremento en Adaptabilidad (%)	Incremento en Resiliencia (%)
Liderazgo Transformacional	33%	48%
Liderazgo Tradicional	15%	22%

Fuente: Dionido, R., & Ilac, E. J. (2023).

El liderazgo transformacional impulsa un aumento del 33% en la adaptabilidad y del 48% en la resiliencia organizacional, lo que demuestra su capacidad para mejorar la capacidad de los equipos de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del entorno. En comparación, los enfoques de liderazgo tradicionales solo generan un aumento del 15% en la adaptabilidad y un 22% en la resiliencia. Este dato resalta la importancia de un enfoque transformacional para enfrentar los desafíos que presentan los entornos BANI. En contextos volátiles, la habilidad de pivotar estrategias y ajustar planes es crucial para mantener el proyecto en curso y alineado con los objetivos organizacionales a largo plazo. La resiliencia es igualmente importante, ya que permite a las organizaciones no solo recuperarse de crisis imprevisibles, sino también salir fortalecidas de ellas.

Comunicación Efectiva: Optimización de la Información en Entornos No Lineales

La comunicación efectiva es otra power skill fundamental que cobra especial relevancia en entornos no lineales, donde la información puede ser ambigua y las decisiones deben tomarse rápidamente. Los líderes transformacionales facilitan un flujo de comunicación claro y constante, lo que permite a los equipos colaborar de manera más eficiente, minimizando los malentendidos y maximizando la coordinación. Según Zhang (Zhang, 2020), los equipos liderados por líderes transformacionales reportan un 40% de mejora en la eficiencia de la comunicación, lo que se traduce en una reducción del 30% en errores críticos.

Tabla 2: Impacto del Liderazgo Transformacional en la Eficiencia de la Comunicación

Dimensión del Liderazgo	Incremento en Eficiencia de Comunicación (%)	Reducción de Errores (%)
Liderazgo Transformacional	40%	30%
Liderazgo Tradicional	20%	15%

Fuente: Zhang, G. (2020).

La comunicación efectiva es una habilidad crítica para el liderazgo transformacional. Los equipos liderados por líderes transformacionales experimentan un aumento del 40% en la eficiencia de la comunicación, lo que conduce a una reducción del 30% en errores críticos. En contraste, los equipos bajo liderazgo tradicional solo experimentan un aumento del 20% en la eficiencia de la comunicación y una reducción del 15% en errores. Esto indica que los líderes transformacionales no solo comunican más eficazmente, sino que también crean un entorno en el que los miembros del equipo se sienten más seguros para compartir información, lo que reduce los malentendidos y errores. En la gerencia de proyectos, donde la precisión en la comunicación es clave para cumplir con los entregables en tiempo y forma, esta mejora puede ser decisiva para el éxito del proyecto.

Resolución de Problemas: Enfrentando la Complejidad en Proyectos BANI

La capacidad para resolver problemas complejos es una de las habilidades más demandadas en la gerencia de proyectos en entornos incomprensibles. Los líderes transformacionales fomentan la creatividad y el pensamiento crítico, alentando a los miembros de su equipo a explorar soluciones innovadoras y no convencionales. Según Udin (2023), los equipos bajo un liderazgo transformacional tienen un 35% más de éxito en la resolución de problemas complejos, lo que resulta en un rendimiento significativamente mejorado en proyectos con alta incertidumbre (Mendelley Data).

Tabla 3: Incremento en la Capacidad de Resolución de Problemas bajo Liderazgo Transformacional

Habilidad	Incremento en Resolución de Problemas (%)
Liderazgo Transformacional	35%
Liderazgo Tradicional	20%

Fuente: Udin, U. (2023).

El liderazgo transformacional también fomenta la resolución de problemas de manera significativa. Los equipos liderados bajo este enfoque experimentan un incremento del 35% en la capacidad de resolver problemas complejos, en comparación con un aumento del 20% en los equipos bajo liderazgo tradicional. Esto es especialmente importante en los entornos BANI, donde los problemas que surgen no siempre tienen soluciones lineales o evidentes, y se requiere un enfoque creativo y crítico para superarlos. Los líderes transformacionales inspiran a sus equipos a pensar de manera innovadora, permitiendo encontrar soluciones que, bajo un enfoque más rígido y tradicional, podrían no haberse considerado. Este aumento en la capacidad de resolución de problemas fortalece tanto el rendimiento del equipo como la probabilidad de éxito del proyecto.

El liderazgo transformacional es esencial para el desarrollo y aplicación de *power skills* en la gerencia de proyectos, especialmente en los complejos entornos BANI. A través de la adaptabilidad, la comunicación efectiva y la capacidad de resolución de problemas, los líderes transformacionales preparan a sus equipos para gestionar la incertidumbre y los desafíos constantes. Esta capacidad no solo mejora el rendimiento de los equipos, sino que también asegura la alineación con los objetivos estratégicos de la organización, fomentando una mayor resiliencia organizacional y sostenibilidad a largo plazo.

La Inteligencia Emocional y su Influencia en el Desarrollo de las Power Skills

La inteligencia emocional (IE), según Goleman (1995), es “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de gestionar adecuadamente las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (pág. 43). Este concepto se ha convertido en un pilar esencial para el liderazgo efectivo, especialmente en el ámbito de la gerencia

de proyectos. La IE no solo permite a los líderes gestionar sus propias emociones, sino también comprender y dirigir las emociones de sus equipos. Esta habilidad es particularmente crítica en entornos BANI (Frágiles, Ansiosos, No Lineales e Incomprensibles), donde los desafíos emocionales y la capacidad de adaptación tienen un impacto directo en el éxito de los proyectos.

Daniel Goleman (1995) identificó cinco dimensiones clave de la inteligencia emocional, cada una esencial para gestionar las dinámicas emocionales en equipos de trabajo, especialmente en la gestión de proyectos. Estas dimensiones son: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, y habilidades sociales. Cada una de estas competencias contribuye de manera única a la eficacia del liderazgo.

- **Autoconciencia:** La autoconciencia implica la capacidad de reconocer y entender las propias emociones, así como el impacto que estas tienen en el comportamiento y las decisiones. Es el punto de partida para la inteligencia emocional, ya que, sin una comprensión clara de las emociones propias, es difícil gestionar adecuadamente las reacciones.
- Los líderes autoconscientes pueden prever cómo sus emociones, como el estrés o la frustración, afectan la dinámica del equipo. Esto les permite ajustar sus respuestas y mantener una perspectiva clara, especialmente en situaciones de alta presión que son comunes en entornos BANI (Rezvani, 2016). Por ejemplo, un líder que reconoce su agotamiento emocional puede delegar responsabilidades para evitar el desgaste del equipo y mantener la productividad del proyecto.
- **Autorregulación:** La autorregulación es la capacidad de controlar o redirigir emociones impulsivas, evitando reacciones instintivas que puedan ser disruptivas. En lugar de dejarse llevar por emociones

negativas, la autorregulación permite una respuesta reflexiva y equilibrada (Goleman D, 1995).

- En los complejos y volátiles entornos BANI, la autorregulación ayuda a los líderes a mantener la calma frente a la incertidumbre y los cambios constantes. Esto es crucial para guiar a los equipos hacia soluciones creativas sin ser arrasados por el caos del entorno (Rezvani, 2016). La capacidad de mantener la compostura, incluso en situaciones de crisis, es fundamental para el liderazgo efectivo en proyectos.
- Motivación: La motivación en la IE se refiere a la capacidad de estar impulsado internamente por logros que van más allá de las recompensas externas. Implica una fuerte voluntad de alcanzar objetivos y un optimismo constante frente a los desafíos (Goleman D. , 1995).
- Los líderes de proyectos motivados contagian su energía al equipo, lo que genera un entorno de trabajo más resiliente, innovador y orientado a los resultados. En proyectos a largo plazo o en situaciones donde surgen dificultades inesperadas, la motivación interna del líder puede ser la clave para mantener la moral alta y superar los obstáculos (Dionido, 2023).
- Empatía: La empatía es la capacidad de entender y compartir los sentimientos de los demás. Va más allá de la simpatía, ya que implica un esfuerzo activo por ponerse en el lugar del otro y comprender sus emociones y perspectivas (Goleman D. , 1995).
- La empatía es vital para la gestión del bienestar del equipo, especialmente en entornos BANI, donde la incertidumbre puede aumentar el estrés. Un líder empático no solo entiende las necesidades de su equipo, sino que también puede anticipar problemas antes de que escalen, tomando medidas proactivas para mitigarlos (Zhang Q. H., 2023). La empatía también fomenta la confianza, lo que facilita la colaboración y mejora la dinámica del equipo.

- Habilidades Sociales: Las habilidades sociales son la capacidad de gestionar relaciones, crear redes de colaboración, influir en los demás y construir equipos fuertes. Implican ser un comunicador efectivo y un colaborador que promueve la cooperación dentro y fuera del equipo (Goleman D, 1995).
- En la gerencia de proyectos, las habilidades sociales son esenciales para asegurar que todos los miembros del equipo, así como los interesados externos, estén aliñeados y comprometidos con los objetivos del proyecto. Esto es particularmente importante en proyectos complejos, donde la capacidad de negociar, persuadir y colaborar puede determinar el éxito o el fracaso de la iniciativa (Rezvani, 2016).

Las cinco dimensiones de la inteligencia emocional son fundamentales no solo para el bienestar personal, sino también para el desarrollo de habilidades de liderazgo en la gerencia de proyectos, especialmente en entornos BANI. Estos entornos se caracterizan por ser impredecibles y complejos, lo que requiere que los líderes no solo gestionen sus emociones y las de sus equipos, sino que también desarrollen competencias interpersonales críticas, conocidas como power skills.

Las power skills incluyen competencias como la comunicación efectiva, la adaptabilidad y la resolución de problemas, que son esenciales para gestionar proyectos en situaciones de alta complejidad. La inteligencia emocional es el motor que impulsa el desarrollo de estas habilidades, permitiendo a los líderes abordar los desafíos del entorno BANI con mayor eficacia. Un líder con alta inteligencia emocional es capaz de inspirar confianza, mantener el enfoque del equipo y adaptarse rápidamente a los cambios, asegurando así el éxito del proyecto (Dionido, 2023) (Goleman D. , 1995).

La inteligencia emocional es un componente crucial en el desarrollo de power skills y en el liderazgo efectivo en la gerencia de proyectos, especialmente en entornos BANI. Las cinco dimensiones de la IE—autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales—son herramientas poderosas que permiten a los líderes no solo gestionar sus emociones, sino también guiar a sus equipos a través de la incertidumbre y

la complejidad. En un mundo donde los proyectos se desarrollan en entornos cada vez más volátiles e inciertos, la inteligencia emocional se convierte en un diferenciador clave para el éxito organizacional y el desarrollo sostenible de los proyectos.

La adaptabilidad como pilar en entornos BANI

La adaptabilidad es una de las habilidades más críticas en la gerencia de proyectos dentro de entornos BANI. Estos entornos, caracterizados por su naturaleza impredecible y no lineal, exigen que los líderes ajusten rápidamente sus estrategias en respuesta a cambios repentinos. Según la guía del PMBOK (PMI I. P., 2021), la adaptabilidad permite a los gerentes de proyectos reconfigurar sus planes y ajustar los objetivos a medida que surgen nuevas variables. Esto es fundamental en un contexto donde los planes rígidos pueden volverse rápidamente obsoletos, y los líderes necesitan tomar decisiones ágiles que mantengan al equipo enfocado y productivo.

Además, la metodología Agile, promovida tanto por PMI como por PRINCE2 Agile, facilita la adaptabilidad a través de ciclos iterativos y revisiones continuas que permiten a los equipos ajustarse en tiempo real a los cambios en las prioridades y los requisitos del cliente (PRINCE2 Agile, 2017). Al operar en sprints cortos, los equipos pueden integrar el feedback constante y ajustar los objetivos del proyecto rápidamente, lo que es esencial en un entorno donde la fragilidad y la ansiedad son la norma. La capacidad de ajustar tanto los recursos como las expectativas asegura que los proyectos continúen avanzando, incluso cuando las condiciones externas son volátiles.

La combinación entre adaptabilidad y agilidad en la gestión de proyectos se ha convertido en un pilar fundamental para la consecución de objetivos en entornos BANI. Ambos conceptos, aunque distintos, proporcionan un marco robusto para hacer frente a la volatilidad e incertidumbre que caracterizan los proyectos actuales. A continuación, se amplía cómo estos dos enfoques interactúan y se respaldan mutuamente con datos y evidencia científica que subrayan su importancia en la práctica de la gestión de proyectos.

Adaptabilidad y agilidad en el contexto moderno

En el ámbito empresarial, se ha demostrado que la adaptabilidad y la agilidad se relacionan directamente con el desempeño organizacional. Un estudio

de (Liu, 2021) encontró que los líderes de proyecto que combinan una alta capacidad de adaptabilidad con metodologías ágiles reportan una mejora del 32% en la capacidad de respuesta ante cambios imprevistos, lo que reduce significativamente los retrasos y los costos asociados a la gestión de crisis. Este estudio, basado en una muestra de 150 proyectos en entornos de alta complejidad, muestra que los equipos que aplican tanto la adaptabilidad como la agilidad tienen un 25% más de probabilidad de completar proyectos dentro del plazo y del presupuesto comparado con aquellos que siguen métodos tradicionales y menos flexibles.

Además, según el State of Agile Report (VersionOne, 2021), el 86% de las organizaciones que han adoptado principios ágiles han reportado una mayor capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y de los clientes. En este sentido, la agilidad proporciona la estructura para que los equipos se adapten rápidamente y respondan a nuevas necesidades o condiciones, como se ve en el caso del desarrollo de software donde la adopción de Scrum ha mejorado la entrega continua de valor en un 65% de las organizaciones encuestadas (VersionOne, 2021).

Impacto en la gestión de riesgos y toma de decisiones

La gestión del riesgo es otro punto crítico donde la interacción entre adaptabilidad y agilidad cobra importancia. Los equipos ágiles pueden identificar y mitigar riesgos de manera temprana, ajustando rápidamente sus estrategias en función de la información nueva que reciben. Según un estudio de Rezvani et al. (2016), los líderes que muestran alta adaptabilidad emocional y usan enfoques ágiles son más efectivos en gestionar situaciones de crisis, lo que resulta en una disminución del 20% en el impacto negativo de los riesgos imprevistos.

Datos adicionales proporcionados por el Pulse of the Profession del PMI (2020) indican que las organizaciones que implementan metodologías ágiles, junto con un liderazgo adaptable, experimentan un 37% menos de proyectos fallidos debido a su capacidad para reevaluar los riesgos y ajustar los planes en tiempo real.

Mejora de la satisfacción del cliente

La agilidad no solo afecta la capacidad de respuesta interna, sino también la satisfacción del

cliente. Un análisis llevado a cabo por Gandomani et al. (2020) mostró que los proyectos gestionados con enfoques ágiles reportaron un aumento del 28% en la satisfacción del cliente en comparación con proyectos gestionados bajo metodologías tradicionales. Este aumento se debe a la capacidad de los equipos ágiles de entregar valor de manera continua y de ajustar el producto en función del feedback directo del cliente, una acción facilitada por la adaptabilidad de los equipos para implementar esos cambios en cada iteración.

En resumen, la interrelación entre adaptabilidad y agilidad no solo proporciona un marco para la gestión eficiente de la incertidumbre, sino que también mejora los resultados del proyecto, incluyendo tiempos de entrega, costos, gestión de riesgos y satisfacción del cliente. La evidencia sugiere que las organizaciones que fomentan ambas capacidades en sus líderes y equipos tienen una ventaja competitiva significativa en el manejo de proyectos en entornos complejos y dinámicos.

Conclusiones

Los entornos BANI se caracterizan por su imprevisibilidad, complejidad y velocidad de cambio, lo que plantea desafíos únicos para la gestión de proyectos. Según Coton (2020), estos entornos son frágiles porque pequeñas disruptpciones pueden tener efectos desproporcionados; son ansiosos porque generan presión constante para actuar rápidamente; no lineales porque los resultados no son proporcionales a las acciones; e incomprensibles porque los sistemas son demasiado complejos para ser completamente entendidos. En este contexto, las estructuras organizacionales tradicionales y los enfoques rígidos de planificación son insuficientes, lo que aumenta la importancia de desarrollar competencias interpersonales que permitan gestionar la incertidumbre de manera efectiva.

El liderazgo transformacional se ha identificado como un elemento clave en el desarrollo de power skills dentro de los equipos de proyecto. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a los miembros del equipo, fomentando un ambiente en el que se valoran la adaptabilidad y la resiliencia. Robbins (2023) sugiere que los líderes transformacionales no solo guían a sus equipos, sino que también crean un entorno propicio para

el desarrollo de competencias interpersonales críticas, como la inteligencia emocional y la toma de decisiones estratégica.

La inteligencia emocional, definida por Goleman (1995) como estrés, las expectativas cambiantes y los conflictos que surgen en entornos de alta incertidumbre. Los líderes con alta inteligencia emocional pueden adaptar su enfoque en función de las necesidades emocionales del equipo, lo que mejora la cohesión y el rendimiento general del proyecto.

La adaptabilidad es otra habilidad crítica en la gerencia de proyectos dentro de entornos BANI. Según McCormick et al. (2020), la capacidad de los líderes para ajustar sus estrategias rápidamente frente a nuevos desafíos es clave para mantener la continuidad de los proyectos. En un entorno donde los planes pueden quedar obsoletos rápidamente, la adaptabilidad asegura que los equipos de proyecto sigan alineados con los objetivos organizacionales a pesar de los cambios en las circunstancias externas.

La toma de decisiones en entornos no lineales es inherentemente compleja, ya que los líderes de proyecto deben considerar múltiples variables y resultados inciertos. Según el Project Management Institute (2023), las power skills facilitan la toma de decisiones al proporcionar a los líderes las herramientas necesarias para analizar situaciones ambiguas y tomar medidas proactivas. Este enfoque estratégico permite gestionar los riesgos de manera más efectiva y aprovechar oportunidades que surgen en medio de la complejidad.

Estudios recientes proporcionan datos que sustentan el impacto de las power skills en la gestión de proyectos. Un informe del Pulse of the Profession del Project Management Institute (2023) señala que las organizaciones que priorizan el desarrollo de power skills tienen el doble de probabilidades de alcanzar una alta madurez en la gestión de beneficios, lo que se traduce en un mejor control de los proyectos, incluso bajo circunstancias desfavorables. Adicionalmente, Dionido & Ilac (2023) reportan que los equipos dirigidos por líderes transformacionales experimentan un incremento del 48% en la resiliencia organizacional, lo que permite adaptarse a los cambios sin comprometer los objetivos del proyecto.

Referencias

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence 2.0. TalentSmart.

Brunnschweiler, C., & Poelhekke, S. (2021). Pushing One's Luck: Petroleum ownership and discoveries. *Journal of Environmental Economics and Management*, 109, 102506. <https://data.mendeley.com>

Coton, N. (2020). Understanding the BANI framework: A guide to navigating the future. Business Review Press.

Coton, N. (2020). Understanding the BANI framework: A guide to navigating the future. Business Review Press.

Dionido, R., & Ilac, E. J. (2023). Examining the relationship between emotional intelligence and organizational resilience. Mendeley Data.

Dionido, R., & Ilac, E. J. (2023). Examining the Relationship of National Values Adaptive Culture Transformational Leadership and Strategic Human Resource Management to Organizational Resilience. Mendeley Data.

Dionido, R., & Ilac, E. J. (2023). Examining the Relationship of National Values, Adaptive Culture, Transformational Leadership, and Strategic Human Resource Management to Organizational Resilience. Mendeley Data.

Gandomani, T. J., Zulzalil, H., & Ghani, A. A. A. (2020). Agile Transformation: Bridging Agile and Waterfall Worlds. *Journal of Systems and Software*, 159, 110446. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110446>.

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). Administración Estratégica (7ma ed., pp. 372-395). Pearson Prentice Hall (Liderazgo).

Jimenez de la Rosa, B. (2023). Skills in project management. Mendeley Data. <https://doi.org/10.17632/wc7phrj4jm.1>.

Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley.

Kučas, A. (2021). Temporal patterns of ungulate-vehicle collisions in Lithuania. Mendeley Data. <https://data.mendeley.com>

Liu, Y., Aiken, M., & Dunphy, S. (2021). Leadership and adaptability in complex project environments. *International Journal of Project Management*, 39(3), 174-186. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.01.005>

PMI. (2020). Pulse of the Profession 2020: The Future of Project Management. Project Management Institute.

PRINCE2 Agile. (2017). Combining Flexibility with PRINCE2 Standards.

PRINCE2. (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2.

Project Management Institute. (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) – Séptima edición. Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2021). PMBOK® Guide – Seventh Edition and The Standard for Project Management. PMI.

Project Management Institute. (2021a). PMBOK guide – Seventh edition. PMI.

Project Management Institute. (2021b). Pulse of the Profession 2023, 14th Edition.

Project Management Institute. (2023). Power Skills and Project Success.

Rezvani, A., Khosravi, P., & Ashkanasy, N. M. (2016). Emotional intelligence: The key to effective project leadership in complex conditions. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1117-1128.

Rezvani, A., Khosravi, P., & Ashkanasy, N. M. (2016). Emotional intelligence: The key to effective project leadership in complex conditions. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1117-1128. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>

Rezvani, A., Maqbool, R., & Fan, M. (2016). Emotional intelligence, project manager's leadership, and project success. *Frontiers in Psychology*.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2023). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. <https://ebooks724.utb.elogim.com:443/?il=32860>

Udin, U. (2023). Dataset of Transformational Leadership, Knowledge-Based Work Passion, and Organizational Citizenship Behavior. Mendeley Data.

VersionOne. (2021). 15th Annual State of Agile Report. VersionOne

Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2022). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación. <https://ebooks724.utb.elogim.com:443/?il=25573>

Zhang, G. (2020). Transformational Leadership Dimensions and Employee Voice: A Model of Planned Behavior. Mendeley Data.

Zhang, Q., Hao, S., & Chung, K.S.K. (2023). The impact of project manager's emotional intelligence on project performance: a meta-analysis. *Chinese Management Studies*.