

UNIVERSIDAD EAN

**FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS
TRABAJO DE GRADO**

**RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL TRABAJO EN
EQUIPO EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS Y SU CORRELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO DE LOS GERENTES DE PROYECTO**

AUTORES

**PAOLA ROCIO MUÑOZ MUÑOZ
LEIDY CAROLINA CERQUERA LÓPEZ
CESAR AUGUSTO GARCÍA SASTOQUE**

TUTOR

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

BOGOTÁ, NOVIEMBRE 11 DE 2019

RESUMEN

El presente documento tiene como fin poner a los lectores en el entorno de la gestión de proyectos, acerca del concepto de inteligencia emocional y trabajo en equipo, competencias que deben tener los líderes que trabajan con equipos de proyectos. El objetivo de la investigación es determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, debido a que los equipos de trabajo requieren adquirir destrezas socio ambientales, como el trabajo en equipo, el razonamiento y la autoeficacia que les permitan acceder a un mercado cambiante y liderado por la evolución tecnológica; necesidad planteada por Ariza (2018), en la que buscaba validar empíricamente el constructo de inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos. Es una investigación con enfoque mixto, ya que utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas, de tipo descriptivo y correlacional, donde se analiza cada una de las variables de los equipos de trabajo, la inteligencia emocional, el desempeño del gerente de proyecto y su relación. Como conclusión se pudo determinar que la inteligencia emocional de los líderes si mejora o tiene incidencia positiva en el trabajo en equipo e influye positivamente en los resultados de su desempeño.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia emocional, trabajo en equipo y desempeño

ABSTRACT

The purpose of this document is to put readers in the project management environment, about the concept of emotional intelligence and teamwork, competencies that leaders working with project teams should have. The objective of the research is to determine if there is a relationship between emotional intelligence and teamwork, because work teams need to acquire socio-environmental skills, such as teamwork, reasoning and self-efficacy that allow them to access changing market and led by technological evolution; need raised by Ariza (2018), in which he sought to empirically validate the emotional intelligence construct in the field of projects. It is a research with a mixed approach, since it uses qualitative and

quantitative techniques, descriptive and correlational, where each of the variables of the work teams, emotional intelligence, the performance of the project manager and their relationship are analyzed. In conclusion, it was determined that the emotional intelligence of leaders does improve or have a positive impact on teamwork and positively influences the results of their performance.

KEYWORDS. Emotional intelligence, teamwork and performance

DEDICATORIA

A Dios quien estuvo presente espiritualmente durante todo el camino recorrido, a nuestras familias quienes nos dan todo el apoyo moral y espiritual para alcanzar nuestras metas y al grupo de formadores de la Universidad EAN nuestro afecto y gratitud por cada enseñanza y experiencia compartida, las cuales ayudaron a nuestra formación personal y profesional hasta el final de nuestra carrera de Maestría.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco infinitamente a Dios por haberme permitido culminar mis estudios universitarios satisfactoriamente y haber finalizado la meta que me propuse con la Universidad EAN, por guiarme y brindarme sabiduría, paciencia y fortaleza para salir adelante ante las dificultades. A mi madre, Julia Sastoque que desde el cielo me sigue apoyando. A mi familia por el apoyo en estos meses, a limón por haber llegado a mi vida. A mi trípode Carolina Cerquera y Paola Muñoz, compañeras de trabajo de graduación por su amistad y dedicación a la realización de este trabajo. A nuestra asesora MASTER Dora Ariza y al MASTER Cesar Nieto, por su paciencia, dedicación y por compartir sus conocimientos, y a mis demás amigos y familia por darme palabras de ánimo y apoyarme incondicionalmente.

Cesar Augusto García Sastoque

Agradecimiento especial a Dios por estar siempre a mi lado en mi camino profesional, a mi familia por ser el mejor motivo para terminar con éxito mis estudios de Maestría, a mi empresa FUNDACIÓN VISION SALUD quien me reta constantemente a ser mejor profesional cada día y a mis amigos, compañeros de alegrías, traspasos y satisfacciones académicas.

Paola Rocío Muñoz Muñoz

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda y que han contribuido al logro de mis sueños, ahora me toca regresar un poco de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño este trabajo de graduación se lo dedico a ustedes: mi mamá Ligia López, mi papá Walter Cerquera, mis hermanas María Paula y Estefanía Cerquera, a mi novio Cesar Castro mi fortaleza y motivación en los momentos difíciles, mis compañeros Cesar y Paola por su amistad y por ser un equipo excepcional, por compartir sus conocimientos y experiencias.

Leidy Carolina Cerquera

CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.2.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
1.3.	OBJETIVO PRINCIPAL	15
1.4.	OBJETIVOS SECUNDARIOS	15
1.5.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.6.	ALCANCE Y LIMITACIONES	16
2.	MARCO TEÓRICO	17
2.1.	INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS	17
2.1.1	Definición Inteligencia emocional	17
2.1.2	Modelos Generales de Inteligencia emocional	18
2.1.3	Inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos	24
2.2.	TRABAJO EN EQUIPO EN PROYECTOS	26
2.2.1.	Definición del trabajo en equipo	26
2.2.2.	Niveles del trabajo en equipo	28
2.3.	INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO	29
2.4.	DESEMPEÑO DEL GERENTE DE PROYECTO	30

CAPITULO II DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	36

3.2.	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.3.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	37
3.4.	DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO	38
3.5.	DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS	39
3.6.	IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES SESGOS EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA INVESTIGACIÓN	39
4.	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN GERENTE DE PROYECTO	40
4.1.	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	40
4.2.	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS POR PREGUNTA	43
5.	RESULTADOS	49
5.1.	RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN BÁSICA	50
5.2.	RESULTADOS DE APROPIACIÓN EMOCIONAL	53
	5.2.1 Razonamiento Emocional	53
	5.2.1 Autoeficacia	55
5.3.	RESPUESTAS CONCIENCIA DEL RESTO DEL EQUIPO	56
	5.3.1 Autocontrol	56
	5.3.2. Empatía	58
	5.3.3. Stakeholder internos	60
	5.3.4. Asertividad	62
	5.3.5. Tolerancia ante el estrés	64
5.4.	RESULTADOS TRABAJO EN EQUIPO	66
	5.4.1. Colaboración	66
	5.4.2. Gestión de la información	68
	5.4.3. Retroalimentación	70
	5.4.4. Participación proactiva	72

5.5.	RESULTADOS DESEMPEÑO DEL GERENTE DE PROYECTO	74
5.5.1.	Orientación a resultados	74
5.5.2.	Comunicación	76
5.5.3.	Manejo de situaciones inesperadas	77
5.6.	COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS	78
6.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	83
6.1.	DISCUSIÓN	83
6.2.	CONCLUSIONES	83
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
	ANEXO A. Encuesta Autodiagnóstico de inteligencia emocional, trabajo en y desempeño del Gerente de Proyecto.	89
	ANEXO B. Entrevista sobre desempeño del gerente de proyectos	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de características de la investigación.....	23
Tabla 2. Resultados entrevistados 1 y 2.....	40
Tabla 3. Resultados entrevistados 3 y 4.....	41
Tabla 4. Resultados entrevistados 5 y 6.....	42
Tabla 5. Resultados entrevistado 7.....	43
Tabla 6. Resultados pregunta No. 1 de la entrevista.....	44
Tabla 7. Resultados pregunta No. 2 de la entrevista.....	44
Tabla 8. Resultados pregunta No. 3 de la entrevista.....	45
Tabla 9. Resultados pregunta No. 4 de la entrevista.....	46
Tabla 10. Resultados pregunta No. 5 de la entrevista.....	46
Tabla 11. Resultados pregunta No. 6 de la entrevista.....	47
Tabla 12. Resultados pregunta No. 7 de la entrevista.....	47
Tabla 13. Relación de las Dimensiones vs preguntas de encuesta.....	49
Tabla 14. Alpha de Cronbach para la escala Inteligencia Emocional.....	79
Tabla 15. Alpha de Cronbach para la escala de trabajo en equipo.....	79
Tabla 16. Alpha de Cronbach para la escala de desempeño del gerente de proyecto.....	80
Tabla 17. Distribución de los datos.....	80
Tabla 18. Correlación entre variables.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Constructo de inteligencia emocional en el ámbito de proyectos.	25
Figura 2. Evidencia cargue de encuesta en Google Docs	39
Figura 3. Empresas relacionadas.....	50
Figura 4. Participación en los proyectos	51
Figura 5. Sexo de los encuestados	51
Figura 6. Años de trabajo en la organización	52
Figura 7. Rango de edad	52
Figura 8. Pregunta No. 1	53
Figura 9. Pregunta No. 2.....	53
Figura 10. Pregunta No. 3.....	54
Figura 11. Pregunta No. 4.....	55
Figura 12. Pregunta No. 5.....	55
Figura 13. Pregunta No. 6.....	56
Figura 14. Pregunta No. 7.....	57
Figura 15. Pregunta No. 8.....	57
Figura 16. Pregunta No. 9.....	58
Figura 17. Pregunta No. 10.....	59
Figura 18. Pregunta No. 11	59
Figura 19. Pregunta No. 12.....	60
Figura 20. Pregunta No. 13.....	61
Figura 21. Pregunta No. 14.....	61
Figura 22. Pregunta No. 15.....	62
Figura 23. Pregunta No. 16.....	63
Figura 24. Pregunta No. 17	63
Figura 25. Pregunta No. 18.....	64
Figura 26. Pregunta No. 19.....	65
Figura 27. Pregunta No. 20.....	65
Figura 28. Pregunta No. 21	66

Figura 29. Pregunta No. 22.....	67
Figura 30. Pregunta No. 23.....	67
Figura 31. Pregunta No. 24.....	68
Figura 32. Pregunta No. 25.....	68
Figura 33. Pregunta No. 26.....	69
Figura 34. Pregunta No. 27.....	69
Figura 35. Pregunta No. 28.....	70
Figura 36. Pregunta No. 29.....	71
Figura 37. Pregunta No. 30.....	71
Figura 38. Pregunta No. 31.....	72
Figura 39. Pregunta No. 32.....	73
Figura 40. Pregunta No. 33.....	73
Figura 41. Pregunta No. 34.....	74
Figura 42. Pregunta No. 35.....	75
Figura 43. Pregunta No. 37.....	75
Figura 44. Pregunta No. 36.....	76
Figura 45. Pregunta No. 40.....	76
Figura 46. Pregunta No. 38.....	77
Figura 47. Pregunta No. 39.....	78

INTRODUCCION

La presente investigación busco diseñar e implementar una herramienta que permita medir la relación entre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo en el ámbito de los proyectos y aplicarla en empresas que operen o desarrollen sus objetivos estratégicos a través de proyectos. De esta manera, busco validar el constructo de inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos, necesidad planteada por Ariza (2018), conformado por dos dimensiones, la de apropiación emocional que se refiere al conocimiento de sí mismo que tiene la persona y la de conciencia de los otros en el equipo de proyecto, que se relaciona con la interacción social de las personas durante el desarrollo de los proyectos.

Adicionalmente, este trabajo de investigación busca evidenciar si existe relación entre las características de la inteligencia emocional y el trabajo en equipo en relación con el desempeño del gerente del proyecto.

Es importante para ésta investigación evidenciar si existe relación entre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, debido a que los equipos de trabajo requieren adquirir destrezas socio ambientales, como el trabajo en equipo, el razonamiento y la autoeficacia que les permitan acceder a un mercado cambiante y liderado por la evolución tecnológica y no hay evidencia suficiente de cómo la inteligencia emocional de las personas mejora o tiene incidencia en el trabajo en equipo en relación con el desempeño del gerente de proyecto.

De esta manera, el desarrollo de esta investigación es de tipo mixto, su enfoque es cuantitativo y cualitativo, y se encuentra dividida en dos capítulos principales. El primero abarca la investigación documental y la necesidad de investigación, es decir, el planteamiento del problema y el marco teórico. El segundo capítulo el desarrollo de la investigación, de esta forma está conformado por la metodología de investigación, medición del desempeño de un gerente de proyecto, resultados y discusiones, conclusiones y referencia bibliográfica.

RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS Y SU CORRELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS GERENTES DE PROYECTO

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según Goleman (1996) y Mayer, Salovey y Caruso (2004), la inteligencia emocional hace referencia a la habilidad de las personas para razonar acerca de sus emociones y sentimientos y convertir ese razonamiento en actitudes y conductas que les permita adaptarse más fácilmente a los contextos sociales en los que se desenvuelven.

El equipo se estructura, cuando se puede transformar un grupo de personas con intereses, experiencia y conocimiento diferentes, en una unidad, en la que los individuos se comprometen con unos mismos objetivos (García, 2003). Se han definido varios modelos de inteligencia emocional según Razzaq et al. 2016: (1) Bar-On Inventario Cociente Emocional (2) Inventario de Competencia Emocional (Emotional Inventory) ECI. (3) Grupos de Goleman (Goleman's Clusters) (4) Inventario de Cociente Emocional (EQI) También conocido como modelo basado en el rendimiento (Mayer, Salovey y Caruso, 2004) que muestran conductas y actitudes en las personas que les permite ser exitosos en sus vidas. Ariza (2018) creó un constructo de inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos conformado por dos dimensiones, la de apropiación emocional que se refiere al conocimiento de sí mismo que tiene la persona y la de conciencia de los otros en el equipo de proyecto, que se relaciona con la interacción social de las personas durante el desarrollo de los proyectos. De acuerdo con la investigación realizada por Ariza (2018) "La inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos: Una aplicación de la teoría fundamentada constructivista", se requiere evidenciar cuál es el nivel en que los equipos de trabajo requieren adquirir destrezas

socioambientales como el trabajo en equipo, el razonamiento y la autoeficacia que les permitan acceder a un mercado cambiante y liderado por la evolución tecnológica.

Teniendo como base la anterior investigación de Ariza (2018), se pretende evidenciar la correlación entre inteligencia emocional y trabajo en equipo y su relación con el desempeño del gerente de proyecto, debido a que no hay evidencia suficiente de cómo la inteligencia emocional de las personas mejora o tiene incidencia en el trabajo en equipo y su relación con el desempeño del gerente de proyecto.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ ¿Cuáles son los comportamientos y conductas propias de las personas en el ámbito de los proyectos?
- ✓ ¿Cuáles son los comportamientos y conductas de una persona, que indican que está trabajando en equipo?
- ✓ ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo en el ámbito de los proyectos, en líderes e integrantes de equipo?
- ✓ ¿Cómo se mide el desempeño de los Gerentes de Proyecto?

1.3. OBJETIVO PRINCIPAL

Determinar la relación entre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo en el ámbito de los proyectos en correlación al desempeño del Gerente de Proyecto.

1.4. OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Medir la inteligencia emocional en líderes e integrantes de equipos de proyecto
- Medir el trabajo en equipo en líderes e integrantes de equipos de proyecto
- Identificar el grado de relación entre inteligencia emocional y trabajo en equipo
- Determinar los factores que permiten evaluar el desempeño de los Gerentes de Proyecto.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las necesidades identificadas en la presente investigación, es la de validar empíricamente el constructo de inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos, necesidad planteada por Ariza (2018). Adicionalmente, este trabajo de investigación busca evidenciar si existe relación entre las características de la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, es decir, si el trabajo en equipo se ve influenciado por características de la inteligencia emocional en líderes y en integrantes de equipo. Además de identificar los factores claves que permiten evaluar el desempeño de los Gerentes de Proyecto.

1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES

El alcance de la presente investigación es el diseño e implementación de una herramienta que permita medir la relación entre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo en el ámbito de los proyectos y aplicarla en empresas que operen o desarrollen sus objetivos estratégicos a través de proyectos. También identificar los factores claves que permiten evaluar el desempeño de los Gerentes de Proyectos. Este estudio es de tipo mixto ya que su enfoque es cuantitativo y cualitativo.

Las limitaciones del presente trabajo de investigación son:

- El acceso a la información de líderes e integrantes de equipos de proyectos en donde se va a aplicar la herramienta.
- Disponibilidad de tiempo a octubre de 2019.
- Acceso al software SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows) para la tabulación y análisis de los resultados.
- Disponibilidad del recurso humano para el diligenciamiento de la herramienta.
- Disponibilidad de los jefes de jefes para atender las entrevistas

2. MARCO TEÓRICO

2.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS

2.1.1 Definición Inteligencia emocional

La definición de inteligencia emocional ha venido evolucionando en su definición a través de los años, considerándola un rasgo, una competencia y una capacidad intelectual (Ariza, 2018).

De acuerdo con Brown y Moshavi (2005; citado por Ariza, 2018), la inteligencia emocional ha evolucionado en su definición considerándola un rasgo, una competencia y una capacidad intelectual. Según estos autores, la inteligencia emocional fue entendida inicialmente como un rasgo, en otras palabras, una cualidad innata con la cual nacen los individuos y que les permite obtener un bienestar emocional en su interacción con otros (Higgs y Dulewicz, 2002).

Después, la inteligencia emocional mejoró su definición a una competencia que mejora el liderazgo y el desempeño de las personas con la propuesta de Goleman (1996) quien caracteriza la inteligencia emocional como la capacidad que se tiene, de preservar en el empeño a pesar de las frustraciones, de controlar los impulsos, de definir las gratificaciones, de regular el estado de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la más importante, la capacidad de empatizar y confiar en los demás. Las personas que han desarrollado adecuadamente las habilidades emocionales suelen sentirse más satisfechas, son más eficientes y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad. Finalmente, la inteligencia emocional es considerada como una capacidad o habilidad intelectual en donde se unen razonamiento y emoción con el modelo de Mayer et al. (2004).

De acuerdo con Goleman (1996) la inteligencia emocional abarca cinco competencias principales:

1. El conocimiento de las propias emociones: El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, el cual constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. Las personas que tienen mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento de cuáles son sus sentimientos reales.
2. La capacidad de controlar las emociones: La conciencia de uno mismo es la habilidad básica que nos permite controlar los sentimientos y adecuarlos al momento. Quienes tienen esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.
3. La capacidad de motivarse uno mismo: Las personas que tienen la habilidad de motivarse a sí mismas, suelen ser más productivas y eficaces en todas las empresas que acometen.
4. El reconocimiento de las emociones ajenas: La empatía, es otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la habilidad popular fundamental del ser humano. Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que indican que necesitan o qué quieren los demás.
5. El control de las relaciones: El arte de las relaciones se basa, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas “Estrellas” que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal.

2.1.2 Modelos Generales de Inteligencia emocional

Dentro del campo de la inteligencia emocional los investigadores y teóricos tienen un consenso general sobre los modelos de inteligencia emocional más influyentes según Razzaq et al. (2016) los cuales son:

1. Bar-On Inventario Cociente Emocional
2. Inventario de Competencia Emocional (Emotional Inventory) ECI.
3. Grupos de Goleman (Goleman’s Clusters)

4. Inventario de Cociente Emocional (EQ-i) También se conoce como modelo basado en el rendimiento (Mayer, Salovey y Caruso, 2004).

El modelo de competencia de Goleman (1995) considera el EQ (Emotional intelligence) como un modelo de competencia basado en la teoría de la personalidad, y el EIQ de Bar-On (2000) y Dulewicz y Higgs (2000b) son modelos de rasgos o mixtos basados tanto en la capacidad cognitiva como en la teoría de la personalidad. EIQ y EQ-i miden construcciones sociales y emocionales que representan factores personales asociados con el comportamiento.

El modelo de los grupos de Goleman sugiere que la EQ se basa en cinco grupos de competencias, primero el Grupo de Concienciación sobre el Ser, que incluye la concienciación emocional, la autoevaluación precisa y la confianza en sí mismo. El segundo grupo es el de autorregulación, que se compone de auto control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad e innovación. El tercer grupo se denomina Grupo de automotivación y contiene orientación al logro, compromiso, iniciativa y optimismo. El cuarto es el grupo de empatía, y consiste en empatía, conciencia organizativa, orientación al servicio, desarrollo de otros y aprovechamiento de la diversidad.

Por último, el grupo de habilidades sociales incluye liderazgo, comunicación, influencia, cambio de catalizador, gestión de conflictos, creación de colaboración y cooperación para los lazos y capacidades de equipo. Las medidas basadas en estos grupos se miden mediante la evaluación de varios evaluadores y en su mayoría se encuentran bajo la rúbrica de modelos de rasgos de EQ (Inteligencia Emocional). La mayoría de las teorías de EQ (Inteligencia Emocional) evolucionan a partir de este modelo, por ejemplo, ECI y Bar-On EQI, etc.

Es así, que el modelo ECI mide 18 competencias organizadas en cuatro grupos: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones.

La autoconciencia: el grupo contiene tres competencias, conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en sí mismo. El grupo de autogestión contiene seis

competencias: autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa y optimismo. La conciencia social, clúster contiene tres competencias: empatía, conciencia organizativa y servicio. Y orientación de la gestión de relaciones, el grupo de gestión de relaciones contiene seis competencias: inspirar liderazgo, cambio catalizador, influencia, manejo de conflictos, trabajo en equipo y colaboración.

El modelo ECI (Inventario de Competencias Emocional) fue desarrollado por Boyatzis, Goleman y Rhee (2000). La escala ECI fue desarrollada inicialmente por 596 muestras tomadas en el verano / otoño de 1998 en gerentes, personal de ventas y estudiantes graduados. Después de la evaluación de confiabilidad e inter-correlación de las preguntas, la escala fue refinada en diciembre de 1998.

En 1999 fue reescrito con el personal de investigación del grupo McBer (Boyatzis, Goleman, y Rhee, 2000). Para las primeras aplicaciones del ECI, los supuestos se basaron en opiniones de expertos de los estudios anteriores. Sobre la base de los análisis factoriales, de grupo y de confiabilidad de los datos, una serie de las escalas de competencia fueron reconsideradas y reclasificadas de los modelos anteriores.

En ambas versiones de la ECI, la forma de puntuación utilizada fue la puntuación promedio, así como el método de ponderación de desarrollo. Para la agrupación, se empleó agrupación empírica en lugar de usar agrupación a priori mediante la integración de cuatro factores análisis a través del perfil de habilidades de aprendizaje (clasificación de tarjeta de autoinforme, n = 724), autoevaluación cuestionario (autoinforme, n = 454), entrevista de incidentes críticos con codificación de comportamiento (audio grabado, n = 497), ejercicio de discusión grupal codificado conductualmente (grabado en video, n = 482).

El impacto diferencial de la demostración de las competencias en cada uno de estos grupos se evaluó utilizando el análisis de punto de inflexión. La versión final de ECI es un instrumento de 360 grados. El método ECI está basado en aproximadamente un 40 por ciento de los ítems del cuestionario de autoevaluación (SAQ) que fue desarrollado por Boyatzis (1994). Estos artículos anteriores habían sido validados contra el rendimiento en cientos de

estudios de competencia de gerentes, ejecutivos y líderes en América del Norte, Italia y Brasil. En donde se abordaron en detalle la justificación de la agrupación en cuanto a por qué las competencias se agruparon y cuáles fueron las razones detrás de esto.

Dentro de las conclusiones del método según Razzaq et al. (2016) se afirmó que los grupos de competencias pueden predecir el rendimiento y los enlaces. A todos los niveles de la psique humana. También que los clusters ayudan a desarrollar la teoría de la acción y la teoría de la personalidad.

Según Razzaq et al. (2016), la principal fortaleza de los modelos fue su marco teórico. Utilizaron aproximadamente cuatro teorías principales sobre la IE para formar el marco conceptual, y refinaron la escala después de la integración de cuatro tipos de análisis factorial de cuatro medidas diferentes para el agrupamiento empírico de la escala final. La prueba piloto y la primera versión de la prueba ECI fueron elaboradas, por lo tanto, los grupos que emergieron muestran una alta validez de cara y construcción.

Según Razzaq et al. (2016) la principal debilidad del modelo ECI es su metodología, ya que después de la agrupación y el análisis factorial no dilata las validaciones discriminantes y convergentes de la escala, que es uno de los principales factores que hacen que la escala sea efectiva. Su análisis principal se basa en la confiabilidad interna, es decir, el Alfa de Cronbach, cuya validez también es discutible. Tampoco se especificaron la técnica de muestreo junto con los resultados, la carga factorial del análisis factorial y la forma en que se agruparon los análisis.

Por otro lado, con el modelo de Bar-On 1996, la inteligencia emocional y social es entenderse y expresarse de manera efectiva, comprender y relacionarse bien con los demás y enfrentar con éxito las demandas, los desafíos y las presiones diarias. Esto se basa, en primer lugar, en la capacidad intrapersonal de cada uno para ser consciente de sí mismos, para comprender las debilidades, fortalezas, para expresar los sentimientos y pensamientos de una manera no destructiva. La inteligencia emocional abarca la capacidad de ser consciente de las emociones de los demás, sentimientos cooperativos, constructivos y relaciones mutuamente

satisfactorias. Por último, la inteligencia emocional y social significa gestionar de manera efectiva los cambios personales, sociales y ambientales mediante el manejo realista y flexible de la situación inmediata, resolviendo problemas y tomando decisiones. Para hacer esto según Bar-On (1996), necesitamos manejar las emociones para que funcionen para nosotros y no contra nosotros, y necesitamos ser lo suficientemente optimistas, positivos y motivados para lograrlo.

El modelo de Bar-On 1996 de Inteligencia Emocional – Social (IES), basado en el modelo Emotional Quotient Inventory (EQ-i), el cual es una medida auto informada del comportamiento emocional y socialmente inteligente. Ha sido traducido a más de 30 lenguas, contando con datos de todo el mundo. Bar-On basándose en los resultados obtenidos al aplicar el modelo EQ-i en una gran cantidad de estudios realizados en las últimas dos décadas, desarrollo el modelo IES el cual mantiene una teoría basada empíricamente.

El modelo de Bar-On se desarrolló en seis etapas principales a lo largo de un período de 17 años.

La primera muestra generada por el modelo del EQ-i incluyó 49% hombres y 51% mujeres de 16 a 100 años de edad promedio 34,3 años 79 Blanca 8% asiática ainencana y 7% africano americano. 300 hispanas, y 1% de definiciones individuos de todas las provincias canadienses y de casi todos los estados de los Estados Unidos.

Los hallazgos presentados en el modelo Bar-On 1996 han demostrado que la inteligencia emocional y social, tal como la conceptualiza Bar-On y el modelo, es un conjunto multifactorial de competencias sociales y emocionales interrelacionadas, habilidades y facilitadores que influyen en la capacidad de una persona para reconocer, comprender y manejar emociones. Para relacionar el cambio y resolver problemas de carácter personal e interpersonal, y para hacer frente con eficacia a las demandas diarias, desafía las presiones. Finalmente, el modelo Inventario de Cociente Emocional (EIQ) es una medida de autoinforme de la IE desarrollada por Dulewicz y Higgs. Sus dimensiones incluyen: autoconciencia, resiliencia emocional, motivación, sensibilidad interpersonal, influencia,

intuición y conciencia e integridad. Según Razzaq et al. (2016) el modelo proporciona poca información sobre el análisis factorial que realizaron para crear las escalas (por ejemplo, los valores propios), por lo que es difícil evaluar la estructura factorial de la medida. Sin embargo, sí informan que cinco de las siete escalas tienen coeficientes alfa inferiores a .70; los coeficientes alfa de este nivel tan bajo afectan la probabilidad de que la investigación que utilice esta medida arroje resultados válidos. Los artículos que comprenden el EIQ no están disponibles en la literatura de investigación publicada. También parece que el EIQ omite varias facetas de la capacidad emocional, como la expresión emocional y la capacidad de usar las emociones para cambiar la perspectiva, mejorar la resolución de problemas, enfocar la atención y emitir juicios. Por lo tanto, la validez del contenido debe explicarse con más detalle por los creadores.

Teniendo como base la investigación de Ariza (2018), se detallan los autores que han propuesto estas características en sus propias investigaciones en la siguiente Tabla.

Tabla 1. Tabla de características de la investigación

Dimensiones	Categorías	Descripción	Autores
Apropiación emocional	Razonamiento emocional	Capacidad de las personas para determinar la causa de sus emociones y hacer cambios en su conducta	Goleman, 2004; Mayer et al., 2004
	Autoeficacia	Creencia del individuo de que las cosas que le suceden dependen de la manera cómo las afronta.	Sosik y Megerian, 1999
Conciencia de los otros en el equipo de proyecto	Autocontrol	Capacidad del individuo para direccionar sus emociones, de acuerdo a lo requerido por las circunstancias del proyecto	Bar-On, 2006; Goleman, 2004;

	Empatía	Habilidad de la persona para entender la posición de los otros	Bar-On, 2006; Goleman, 2004; Higgs y Dulewicz, 2014.
	Influencia sobre los <i>stakeholders</i> de los proyectos	Capacidad del individuo para buscar la manera desde su posición en el proyecto para cambiar conductas, creencias o actitudes en los que lo rodean	Bar-On, 2006; Goleman, 2004; Higgs y Dulewicz, 2014.
	Asertividad	Habilidad de las personas para actuar según el rol asignado en el proyecto teniendo en cuenta los límites dados por funciones y responsabilidades.	Higgs y Dulewicz, 2014; Rathus, 1973.
	Manejo del estrés	Capacidad del individuo para mantener el nivel de estrés requerido para actuar adecuadamente	Higgs y Dulewicz, 2014; Verma, 1996.

Fuente. Elaboración propia.

2.1.3 Inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos

La investigación realizada por Ariza (2018) buscó identificar las características de la inteligencia emocional que aplicaban en el ámbito de los proyectos. La investigación fue de tipo exploratoria y cualitativa en el marco del constructivismo social. El modelo propuesto por Ariza (2018) se compone de dos dimensiones: (a) Apropiación emocional y (b) Conciencia de los otros en el equipo. La dimensión de la apropiación emocional se refiere a la habilidad del individuo para identificar las causas de sus reacciones emocionales y automotivarse. Se compone de dos categorías: (1) Razonamiento emocional, que hace referencia a la capacidad de las personas para determinar la causa de sus emociones y hacer

cambios en su conducta y (2) auto eficiencia, que está determinada por la creencia del individuo de que las cosas que le suceden dependen de la manera para afrontarlas.

De acuerdo con Ariza (2018), la segunda dimensión del modelo correspondiente a la conciencia de los otros en el equipo se refiere a la capacidad de la persona para adaptarse a las características de los proyectos e interactuar con sus stakeholders. Se compone de cinco categorías: (1) autocontrol, (2) empatía, (3) influencia sobre los stakeholders de los proyectos, (4) asertividad y (5) manejo del estrés. El autocontrol refiere la capacidad del individuo para direccionar sus emociones según las circunstancias del proyecto; la empatía es la habilidad de la persona para entender la posición de los otros y tomar las acciones que ayuden a que esta posición se redirija en torno a los objetivos del proyecto; Influencia sobre los stakeholders de los proyectos se relaciona con la capacidad de cambiar conductas, creencias o actitudes en los que lo rodean, desde su posición en el proyecto. La asertividad en el contexto de los proyectos se considera como la habilidad de las personas para actuar según el rol asignado en el proyecto teniendo en cuenta los límites dados por funciones y responsabilidades, y el manejo del estrés, es entendido como la capacidad del individuo para mantener el nivel de estrés requerido según las necesidades del proyecto.

Figura 1. Constructo de inteligencia emocional en el ámbito de proyectos.



Fuente. Elaboración a partir de Ariza (2018, p. 13).

2.2. TRABAJO EN EQUIPO EN PROYECTOS

2.2.1. Definición del trabajo en equipo

Antes de revisar algunos conceptos de trabajo en equipo, es necesario que reconocer que "El hombre es un ser social por naturaleza" es una frase del filósofo Aristóteles (384-322, a. de C.), y el equipo de investigadores considera que durante las diferentes etapas de su vida, es necesario que vaya desarrollando habilidades que le permitan pensar en equipos de trabajo como una manera de lograr algunos de sus sueños o aspiraciones.

Cuando se habla de trabajo en equipo en la actualidad no se puede dejar de mencionar a Patrick Lencioni fundador y presidente de The Table Group autor de 11 libros principalmente en el campo de la gestión de equipos, quien en su libro las cinco disfunciones de un equipo refieren que la funcionalidad y cohesión de un equipo requiere disciplina y niveles de coraje que muchos equipos parecen no tener (Lencioni, 2011).

También se encuentran en la literatura algunas definiciones de trabajo en equipo como:

El trabajo en equipo puede considerarse al número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. (Katzenbach, 2000, citado por Hawkins, 2012, p. 50)

“El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general” (Castro y Guerrero, 2002)

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos (Mujica y Rodríguez, 2003)

El trabajo en equipo es un aspecto que brinda un aporte esencial para implementar con éxito un sistema de gestión sea éste de calidad, medioambiente, salud y seguridad ocupacional, inocuidad alimentaria, etc., ya que permite alcanzar la participación y el compromiso de los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados. (Kaplan, 2000).

Una de estas capacidades, es la del trabajo en equipo, el cual se mejora, si está fundamentado en valores, que conducen a las personas a colaborar, intercambiar información y apoyar las decisiones que buscan objetivos comunes, particularmente en el ámbito de los proyectos (Narayanaswamy, Varun & Raymond, 2013, citado por Ariza, 2018, p. 1).

Trabajo en equipo es una competencia organizacional que permite mejorar los resultados del negocio (Thamhain, 2004).

Una habilidad requerida para el trabajo en equipo consiste en definir objetivos correctamente, es decir, fijar metas haciendo que se cumplan las tareas y características para poder llevarlas a cabo y que garanticen el compromiso del equipo (Aguado, Lucía y Arranz, 2008, p. 26).

El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. (Jaramillo, 2012, p. 4).

Trabajar en equipo implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo de trabajo, es decir, ese conjunto de personas que forman parte de ese equipo. Además, implica realizar el trabajo comprometiéndose con los miembros del equipo. Desarrollar la tarea existiendo liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, organización, cooperación entre quienes participan en ese equipo de trabajo. El trabajo en equipo requiere que los miembros que formen parte de él tengan las mismas metas y objetivos para llevar a cabo la tarea encomendada. (Colectivo, D.A. 2011, p. 9).

El libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva propuestos por Covey se encuentran el de sinergia “es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito. (Covey, 2002, p. 8).

2.2.2. Niveles del trabajo en equipo

Spencer y Spencer (1993) realizaron una investigación para determinar las competencias que tenían las personas exitosas en su trabajo. Estos autores definieron la competencia como un conjunto de habilidades, conocimiento, actitudes y comportamientos manifestados por una persona y que se relacionan con un desempeño sobresaliente. Una de estas, fue la del trabajo en equipo. El primer nivel planteado fue el de la colaboración. Narayanaswamy et al. (2013) destacan la colaboración, como un factor de éxito de los proyectos, relación que fue evidenciada empíricamente por Thamhain (2004), en su investigación realizada con 76 equipos, dedicados a proyectos de investigación y desarrollo.

Spencer y Spencer (1993), plantean que un segundo nivel del trabajo en equipo es el intercambio de información, el cual es destacado por Lee, Park y Lee (2014), quienes constataron que el nivel en que se comparte la información asegura el éxito de los proyectos.

El tercer nivel es el de utilizar la retroalimentación como una manera de conectarse entre sí, a través del intercambio de opiniones, recomendaciones o ideas que los individuos tienen Y finalmente, el último nivel es el de la proactividad, en la cual, las personas que conforman el equipo actúan por su propia cuenta en aras de mejorar los resultados y ponen sus habilidades al servicio del equipo, previendo posibles problemas y ofreciendo ideas según su experiencia (Spencer y Spencer, 1993).

2.3. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO

Müller y Jugdev (2012), han sugerido que si se quiere entender los factores que subyacen en el éxito de los resultados del proyecto, es necesario que los investigadores exploren variables que puedan mediar entre las características del gerente del proyecto (como la IE) y éxito del proyecto. (Müller y Jugdev, 2012, citado por Rezvani, p. 1113)

Con la identificación de las capacidades del recurso humano con un nivel de inteligencia emocional determinado, se obtiene un resultado positivo directamente proporcional sobre los equipos de trabajo que se lideran, ya que se genera la motivación para cumplir los objetivos de la organización. Este recurso humano está en la capacidad de generar expectativas de su modelo de líder, el cual tiene que tener las competencias necesarias para brindar ese liderazgo esperado para el control del trabajo grupal que se espera. (Goleman, 2017)

Otro aspecto que se considera importante en la relación de inteligencia emocional con el entorno de grupos de trabajo es el Liderazgo transformacional, el cual, sugiere que los líderes motivan a los seguidores a trabajar más allá de sus propias expectativas y los ayudan a lograr un alto rendimiento, inspirando altos niveles de participación en el grupo (Zafra, 2017). Esta capacidad teóricamente hablando está asociando a la inteligencia emocional hacia la adaptación de los individuos en diferentes contextos en los entornos de administración moderna. El enfoque del liderazgo expuesto se basa en la motivación para lograr los resultados de los equipos de trabajo, evolucionándolo en el liderazgo transformacional. Otro concepto que sustenta el resultado del análisis es ganar confianza en los seguidores, debido que se obtiene grandes resultados enfocados hacia la evolución del desempeño y la motivación grupal. Donde una conclusión inicial es que todo se obtiene por medio de capacitación de los líderes, ya que se les cultiva el liderazgo transformacional, con la búsqueda de promover la mejora de los equipos siempre enfocándolos hacia los resultados de las empresas, entornos grupales y los individuales.

Contagiar la inteligencia emocional es un contexto que se denota en la inteligencia transformacional y esta se denota en sus expresiones, en la ejecución de sus tareas, sus

mismos gestos expresan el comportamiento, que se puede sustentar en los resultados. Los estados que demuestre el recurso humano asociados al positivismo que denote su actitud, lo regula el liderazgo del líder del equipo de trabajo. (Barsade, 2002) define el contagio cognitivo se refiere a la difusión de información, conocimiento o creencias entre los miembros de un grupo a través de la inducción consciente o inconsciente de los aspectos del campo cognitivo, las percepciones que se denoten serán un factor de resultados, sobre el ejercicio de la aplicación de la inteligencia emocional en los equipos de trabajo.

Cidad (2006) en la obra de “The Emotionally Intelligent Workplace, expone dos conceptos, uno relacionado con que no solamente la conducta de los miembros del equipo de trabajo es un indicador de resultados, sino también dos de los tres sistemas reactivos que tienen los seres humanos, tales como la parte cognitiva y fisiológica, basados en la inteligencia emocional en el trabajo. El enfoque de rendimiento laboral toma muestras sobre los comportamiento del equipo de trabajo a partir de estos dos conceptos, donde se mide su rendimiento no solamente por las actividades realizadas sino también por el funcionamiento del repertorio emocional, generaciones de relaciones sociales abiertas, relaciones familiares, etc., las cuales también son factores externos que son resultado del efecto motivacional de la inteligencia emocional aplicada en los equipos de trabajo, basados en sus resultados no solamente en la empresa sino en otros entornos.

El comportamiento de los equipos de trabajo se delimita positivamente por el resultado de la inteligencia emocional aplicada en los equipos de trabajo, en búsqueda de su impacto sociolaboral, en pro del crecimiento del equipo de trabajo a nivel funcional.

2.4. DESEMPEÑO DEL GERENTE DE PROYECTO

El desempeño de los líderes de proyectos según Likierman (2009), se debe medir mediante indicadores que permitan realizar una evaluación exhaustiva, de tipo cuantitativo como cualitativo, para lo cual el aporte del Gerente de proyectos permite llevar a las compañías a un análisis de su comportamiento en el futuro. Partiendo de esta premisa de medición por

indicadores, (Likierman, 2009) denota cinco tipos de trampas que se deben evitar, en la medición del desempeño, “1. Medir en comparación con la misma empresa”: Caer en la medición de indicadores de resultados actuales y un plan o presupuesto, donde puede caer en el riesgo de medir a su propia empresa, pero no tiene un punto de comparación con el mercado que lo rodea y si los datos que tiene para su evaluación fueron adulterados, el resultado del análisis afecta directamente proporcional al desempeño de líder de proyectos, sobre las prioridades competitivas que se deben abarcar.

Segunda trampa “mirar hacia atrás” realizando la comparación de resultados del año inmediatamente anterior con el presente, con el objetivo de medir el desempeño del líder. Es un indicador a considerar, ya que puede tener la tendencia de quedarse en el pasado. Buscar indicadores que estimulen no que se basen en históricos y su desempeño puede ser ortodoxo basado en un número, con significado relativo en búsqueda de resultados y otra medición actitudes respecto al desempeño.

“Confiar estrictamente en los números “, como tercer indicador puede generar pilas de números con baja calidad, donde afecta colateralmente la particularidad de toma de decisiones relevante en el análisis expuesto. La evaluación del desempeño puede generarse a partir de impartir una meta o un número para disminuir, superar o alcanzar. Los resultados pueden perder su foco primario de ser una línea base como soporte de control a un ejercicio respecto a la ejecución del líder de proyecto, para convertirse en un paradigma que las empresas deben saber interpretar en su operación diaria.

(Likierman, 2009), define el cuarto indicador “Adulterar sus indicadores”, como un paradigma en la búsqueda de resultados, teniendo en cuenta las metas de sus objetivos. Ya que sobre todos los escenarios se plantea cambiar o adulterar los resultados, para que de una u otra manera se obtenga el beneficio del desempeño. Estas prácticas que se manejan en algunos modelos empresariales buscan como por ejemplo un objetivo económico que los conlleve a tener un beneficio particular, donde cabe resaltar beneficios como por ejemplo impuestos, rentabilidades, procesos, parafiscales, etcétera, este contexto en la medición del

desempeño es uno de los más importantes, porque tiene un fenómeno particular a la hora de definiciones positivas o negativas.

Para finalizar encontramos el último indicador “Apegarse durante demasiado tiempo a los mismos indicadores”, el autor parte de la premisa “usted gestiona lo que mide” y desarrolla su contexto con las etapas de evolución de las empresas, basados en el sentido de la supervivencia, búsqueda de hallazgos y análisis de resultados.

Por lo tanto, podemos generar un modelo de operación, teniendo como premisa estas tres definiciones de análisis por Likierman, basado en generar un sistema de evaluación teniendo como línea base en la evaluación de desempeño la comunicación eficiente.

(Harvard, 2016), Sobre la gestión de la Gerencia en los Proyectos uno de los pilares fundamentales en el análisis de medición del desempeño del Gerente de Proyecto, es realizar evaluaciones de rendimiento productivas a su equipo de trabajo, partiendo desde un punto de vista objetivo se plantean tres indicadores al equipo evaluado, fase de autovaloración antes de la evaluación, la cual tendrá la construcción de esta evaluación teniendo en cuenta tanto los logros destacados, como las deficiencias para generar la línea base, donde está permitirá tener una métrica de la evolución de análisis del desempeño. Fase de involucramiento contraste en la sesión de evaluación y por último armar plan de desarrollo posterior a su evaluación, la cual tiene el mayor peso de criterio, ya que debe ser medido aproximadamente por dos a tres subobjetivos. Según la editorial del caso de Harvard se propone “Recabar datos para las evaluaciones de rendimiento, brindar comentarios y revisar el progreso del plan de desarrollo deben transformarse en tareas sistemáticas y de todo el año para el gerente.” Por lo cual no solamente se debe hacer el planteamiento de la evaluación, sino también se debe trabajar su respectivo seguimiento para el cumplimiento.

Generar el feedback sobre el cual nos aporta el documento, también nos aporta herramientas para que, con estas evaluaciones de rendimiento, se genere un modelo constructivo para el equipo de trabajo y directamente proporcional al desempeño del Gerente de Proyecto.

Para lograr que estas evaluaciones tengan una motivación constante, el gerente de proyectos debe generar un clima de colaboración el cual debe permitir tener motivados al equipo de trabajo aportando su mayor actitud para que esta evaluación tenga el efecto esperado, por lo cual no debe ser un punto de línea de tiempo específico para su medición, sino debe tener un contexto de acompañamiento frecuente durante el año, mediante tips de charlas y comentarios frecuentes de indagación directa por parte del gerente de proyectos y de terceros que permitan aportar al desarrollo del ejercicio planteado.

(Harvard, 2016), El proceso de recopilación de información según Harvard Business Review Press, “Un proceso de evaluación exitoso comienza con la recopilación equilibrada de datos sobre los empleados. Los gerentes terminan estropeando el proceso de evaluación cuando se apresuran a recabar datos antes de una reunión y, en consecuencia, carecen de un panorama completo del rendimiento general de sus empleados. Se puede garantizar que la información sea equilibrada si la recopilan a lo largo del año, y si surge de múltiples fuentes. La fuente más obvia de evidencia es la observación directa. Un gerente puede ver de primera mano cómo contribuyen las fortalezas del empleado al entorno laboral y a los objetivos generales de la empresa, y cómo sus debilidades los menoscaban. Tomar notas durante el año facilita recordatorios útiles para el momento de la evaluación. Compartir esas observaciones con el empleado a lo largo del año también ofrece un feedback sobre el que pueden actuar apenas toman conocimiento, lo cual evita que algunos problemas empeoren. Cuando el gerente no hace un seguimiento constante del desempeño, es probable que dé demasiado peso a las conductas más recientes, y, por lo tanto, más recordables.”

Esta premisa tiene éxito si se hace involucramiento de los recursos constantemente en el proceso, debido que se genera un plan de conciencia y evolución sobre el ejercicio. Este seguimiento se puede complementar realizando feedback denotando los mayores logros que se han obtenido, evaluar cumplimiento del resultado contra el objetivo planteado, analizar que se está cumpliendo sobre la meta en pro y contra, validar trabas que se estén presentando en la ejecución para buscar soluciones tempranas y esperar comentarios sobre el resultado obtenido en los hitos de seguimiento.

Entrando en materia de la evaluación de rendimiento, una vez levantada la información, se debe evaluar por parte del Gerente de Proyecto, lo cual le permitirá analizar sus puntos de quiebre y fortalezas, con el objetivo de evaluar su indicador de desempeño, para lo cual debe tener en cuenta las siguientes premisas: de forma cuantitativa como por ejemplo métrica de ventas o cualitativa pensamiento creativo, donde el autor denota las siguientes competencias más relevantes a tener presente como iniciativa, comunicación, enfoque, conocimientos y competencia.

(Harvard, 2016), para exponer los resultados se debe generar un entorno de reunión de seguimiento, el cual se debe considerar con los siguientes parámetros de feedback, programación previa, generar un ambiente de confianza y serenidad, plantear el propósito de la reunión, generar un modelo de conversación en doble vía, práctica de escucha activa, realizar proceso de conversación de manera positiva donde se involucre al evaluador y cerrar las sesiones con las contribuciones obtenidas, agradeciendo el espacio.

Plantear los próximos pasos definiendo un plan de seguimiento en tiempos cortos, para validar este indicador de desempeño de los gerentes de proyecto.

Este nuevo indicador de desempeño al gerente de proyectos, que nos expone el caso de (Harvard, 2016), nos aporta positivamente al desarrollo de los tres conceptos de inteligencia emocional, el trabajo en equipo y la influencia del desempeño del gerente en proyectos.

Como el autor (Silva, Pérez, Ramos, & Montes, 2018) expresa el contexto del desempeño generando una meta específica en la dirección de proyectos tomando como referencia su artículo que “analiza la medición del desempeño en dirección de proyectos y la influencia que este tiene sobre el éxito en el proceso de ejecución”, como a través de un trabajo teórico e interpretativo por medio de sistemas de medición del desempeño, determinan los criterios a evaluar de éxito.

Este análisis propuesto por el autor es tomado desde la fase de ejecución de proyectos con una medición cuantitativa que permite tomar a lo largo de la evaluación tomar las acciones correctivas del caso y no esperar al final del ejercicio obtener resultados.

Algunos conceptos para la medición del desempeño tomados de estándares como el PMI-PMBOK están basados en (tiempo, costo y calidad) por parte del gerente de proyectos, ya que para generar una medición siempre se debe tener una meta definida para saber cómo se llega al resultado esperado. Otro concepto en común frente a las diferentes fuentes de conocimiento son las técnicas que el autor utiliza como “la gestión de valor” donde se define como una técnica de gestión de proyectos que permite controlar su ejecución a través de su presupuesto y de su cronograma de ejecución y lo define como un resultado esperado en las técnicas evaluadas. Un punto para validar es como los cinco estándares dentro de los procesos analizados anteriormente no mencionan el de recurso humano, sino su foco es la comparación tomando como referencia una práctica en la ejecución de los proyectos.

Autores como Rezvani et al. (2016, utilizaron en su investigación las siguientes variables para medir el desempeño del gerente de proyecto: (a) Comunicación fluida y continua con stakeholders internos y externos del proyecto, (b) Manejo adecuado de situaciones inesperadas que pueden afectar negativamente el equipo de proyecto y (c) Gestión apropiada de cambios en situaciones de crisis.

CAPITULO II DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque mixto porque utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas y es de tipo descriptivo y correlacional. Cuantitativo porque se busca establecer patrones de comportamiento de una población, descriptivo porque se busca especificar las características y los perfiles de las personas participantes en la investigación y correlacional, porque se pretende establecer relaciones entre las variables del estudio (Fernández, Hernández y Baptista, 2014). Lo cual aplica para esta investigación, donde se analiza cada una de las variables de los equipos de trabajo, la inteligencia emocional, el desempeño del gerente de proyecto y su relación.

3.2. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación surtió las siguientes etapas:

- ✓ Identificación del problema o necesidad de investigación, objetivos y justificación
- ✓ Revisión literaria y documental de investigaciones previas y marco teórico relacionado al tema de investigación
- ✓ Definición y aplicación del instrumento para desarrollar la investigación, identificando que era necesario una entrevista inicial a Jefes de líderes de proyecto con el fin de determinar los aspectos relevantes que ellos consideraban necesarios para evaluar el desempeño de los gerentes de proyectos, y una encuesta a líderes de proyectos para identificar la relación entre inteligencia emocional, trabajo en equipo y el desempeño del gerente de proyecto.
- ✓ Análisis de resultados, discusión y conclusiones.

3.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para el levantamiento de la información se seleccionó una muestra aleatoria de líderes de proyectos para la aplicación de las encuestas y para las entrevistas se seleccionó una muestra intencional constituida por 7 personas entre jefes de líderes, director de oficina de proyectos, jefes de áreas de planeación estratégica que tienen que ver con proyectos y que son personas responsables por los resultados de los proyectos de la compañía CLARO COLOMBIA, por la facilidad de acceso de uno de los autores.

Los entrevistados fueron jefes de líderes de proyectos de una empresa multinacional de telecomunicaciones, que se identificaron con los siguientes cargos:

- ❖ Gerente de diseño de Red de transporte
- ❖ Administradora de Proyectos
- ❖ Coordinador del equipo de desarrollo
- ❖ Jefe de Portafolio de Proyectos especiales
- ❖ Gerente de aprovisionamiento
- ❖ Director de proyectos estratégicos
- ❖ Gerente de implementación de servicios corporativos de transmisión

La entrevista estuvo orientada a identificar desde la óptica de un jefe, cómo mediría el desempeño de un líder de proyecto bajo su cargo, y con ellos establecer algunos criterios que afectan o que tienen incidencia en los resultados del equipo, los cuales se incluyeron en la encuesta.

Para la aplicación de las encuestas, el contacto se realizó a través de los estudiantes de postgrado en gerencia de proyectos de la Universidad EAN, que hayan cursado sus estudios de especialización o maestría entre los años 2018 y 2019, adicionalmente se realizó el contacto con líderes de proyecto de diferentes empresas para poder obtener una muestra representativa. La muestra esperada era de 44 encuestados con un nivel de confiabilidad del

95% y un error muestral del 5%. Y la muestra final para el diligenciamiento de la encuesta estuvo constituida por 63 participantes, entre estudiantes de la Maestría de Gerencia de Proyectos y líderes de proyectos de diferentes compañías contactos de los investigadores.

3.4. DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO

Se definió una encuesta de tipo estructurada y cerrada. Los ítems de la encuesta se construyeron a partir del constructo teórico de Ariza (2018) en cuanto a inteligencia emocional, de la revisión de la literatura en cuanto al trabajo en equipo y el tema de desempeño del gerente de proyecto es una variable de construcción mixta a partir de una revisión literaria y de entrevistas a directores de proyecto. Los ítems de la encuesta fueron revisados por tres personas expertas en el tema y ajustados para mejorar la claridad de los mismos. La encuesta en detalle se presenta en el Anexo A y la entrevista en el Anexo B.

La herramienta se encuentra dividida en 40 preguntas, distribuidas en los siguientes temas:

- Identificación del encuestado: En el cual se encuentran las siguientes variables categóricas: Sexo (masculino, femenino), sector al cual pertenecen los proyectos en los que participa el encuestado, rol en los proyectos (líder de proyecto, integrante de equipo, stakeholders en general o ninguno), rango de años de trabajo en la organización (1=menor a 3 años, 2=3 a 5 años, 3=Mayor a 5 años) y rango de edad (1=menor a 30 años, 2=Entre 30 y 50 años y 3= Mayor a 50 años).
- Apropiación emocional
- Conciencia de los otros en el equipo de proyecto
- Trabajo en equipo
- Desempeño del gerente de proyecto

Para facilitar el diligenciamiento de la encuesta, la misma se va a cargar en una herramienta tecnológica (Google docs.) para que a través de un link las personas seleccionadas para la muestra realicen el diligenciamiento, con el ánimo de disminuir el riesgo de sesgo,

disponibilidad y confiabilidad de la encuesta. A continuación, se presenta, cómo quedo cargada la encuesta en la plataforma de Google.

Figura 2. Evidencia cargue de encuesta en Google Docs.

The image shows a Google Docs interface with a survey form. At the top, there are tabs for 'PREGUNTAS' and 'RESPUESTAS' with a count of '04'. The main title of the form is 'Autodiagnóstico de Inteligencia Emocional y trabajo en equipo'. Below the title, there is a paragraph explaining the purpose: 'El propósito de la siguiente encuesta es el de medir características personales de inteligencia emocional y trabajo en equipo mediante su auto-diagnóstico. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y los resultados estadísticos serán utilizados para fines académicos.' The form contains several input fields: 'Dirección de correo electrónico *' with a placeholder 'Dirección de correo electrónico válida', a note 'Este formulario está recopilando direcciones de correo electrónico. [Cambiar la configuración](#)', and 'Nombre de la organización en la que trabaja actualmente: *' with a placeholder 'Texto de respuesta breve'. On the right side, there is a vertical toolbar with icons for adding, deleting, and other document actions.

3.5. DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

H1: Existe una relación positiva y significativa entre inteligencia emocional y trabajo en equipo

H2: Existe una relación positiva y significativa entre inteligencia emocional y desempeño del gerente de proyectos

H3: Existe una relación positiva y significativa entre trabajo en equipo y desempeño del gerente de proyectos

3.6. IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES SESGOS EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA INVESTIGACIÓN

- El encuestado no tenga el tiempo disponible para resolver la encuesta de autodiagnóstico a conciencia
- Que el encuestado no entienda la pregunta
- Que la muestra no sea representativa para el análisis de los resultados esperados

- La encuesta es un autodiagnóstico y está sujeto a un posible sesgo derivado del deseo de aprobación social (Podsakoff et al., 2003).

4. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN GERENTE DE PROYECTO

Con el objetivo de identificar algunos criterios de medición del desempeño por parte de los jefes de líderes de proyecto, se realizó una entrevista para establecer que consideran ellos se debe tener en cuenta que son las características principales de un gerente que impactan positivamente en su desempeño.

4.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Tabla 2. Resultados entrevistados 1 y 2

Ítems de la entrevista	Entrevista 1	Entrevista 2
Nombre	Iván Gonzalo Jaramillo Valencia	Angela Ortiz
Cargo	Gerente de diseño de Red de transporte	Administradora de Proyectos Senior
Empresa	Claro Colombia	Claro Colombia
Experiencia	12 años en el área, 9 en el cargo	16 años, 2 en el cargo
# Personas a cargo	26 personas	2 líderes
1. Situación en la que el desempeño haya sido mayor al esperado de sus líderes y gerentes, ¿A que le atribuye?	*Expresaron el alcance (alcance Claro). *Seguimiento al equipo de trabajo.	*Conocimiento del PMI (Áreas del conocimiento)
2. Indicadores de desempeño	*Generación de órdenes *Cumplimiento de órdenes *Calidad de las órdenes	Evaluación técnico-financiera: *Cronograma *Costos
3. Razones por las que ha habido proyectos con bajo desempeño	*Cuando desde el principio no es claro el alcance (Comunicación) *Que el equipo de trabajo lo conozca y lo tenga claro, y la relación con la estrategia de la compañía.	

4. ¿Qué valora de sus líderes de proyecto?	*Sinergia con el equipo de trabajo *Seguimiento y cumplimiento de los objetivos	*Liderazgo servicial (Compartir conocimiento) *Fomentar ese conocimiento en el grupo
5. ¿Cada cuánto se les hace seguimiento a los líderes?	Semanal	Mensual
6. ¿Con qué herramientas se les hace seguimiento a los líderes?	*Correo *Presentaciones con los KPI (Indicadores)	*Indicadores SPI *Seguimiento a entregables, cumplimiento de alcance, tiempo y costo *Clarity
7. Factor de éxito de los líderes de proyecto	*Seguimiento y control	*Conocimiento en el área de la Dirección de Proyectos.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3. Resultados entrevistados 3 y 4

Ítems de la entrevista	Entrevista 3	Entrevista 4
Nombre	Arnaldo Zacarías Osorio	Claudia Constanza Cuellar Arias
Cargo	Coordinador del equipo de desarrollo	Jefe de Portafolio de Proyectos especiales
Empresa	Claro Colombia	Claro Colombia
Experiencia	9 años en la empresa, 4 en el cargo	26 años, 1 año en el cargo
# Personas a cargo	10 personas, 3 líderes	6 líderes
1. Situación en la que el desempeño haya sido mayor al esperado, ¿A que le atribuye?	*Personas están enfocadas en los proyectos, tienen claro metas y entregables *Se involucran con las demás áreas que los afecta. *Se deja claro el alcance del proyecto desde el inicio.	*Cuando hay reducción de costos y tiempos de entrega
2. Indicadores de desempeño		*Reducción de costos, tiempos de entrega
3. Razones por las que ha habido proyectos con bajo desempeño	*Por atrasos de proyectos o factores externos por ejem. proyectos paralelos, que impactan al proyecto	*Es difícil controlar a terceros (Gobierno)
4. ¿Qué valora de sus líderes de proyecto?	*Comunicación clara, efectiva y a tiempo	*Actitud, ganas de hacer las cosas, motivación

5. ¿Cada cuanto se les hace seguimiento a los líderes?	Semanal	Quincenal
6. ¿Con qué herramientas se les hace seguimiento a los líderes?	*Clarity	*Asana, Acciomdibox, Clarity
7. Factor de éxito de los líderes de proyecto	*Comunicación *Objetivos Claros	*Claridad en el alcance y el objetivo a lograr, objetivos logrables, motivación.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4. Resultados entrevistados 5 y 6

Ítems de la entrevista	Entrevista 5	Entrevista 6
Nombre	Gloria Cecilia Córdoba Montoya	Gustavo Díaz
Cargo	Gerente de aprovisionamiento empresarial	Director de proyectos estratégicos
Empresa	Claro Colombia	Claro Colombia
Experiencia	2 años	12 años, 4 en Claro
# Personas a cargo	90 personas, 4 líderes	30 líderes
1. Situación en la que el desempeño haya sido mayor al esperado, ¿A que le atribuye?	*Superar los ingresos esperados y más rápido de lo planeado	*Conocimiento del negocio, conocimiento del proceso y las necesidades del cliente.
2. Indicadores de desempeño	*Cronograma, tiempo y costos	*Generación de beneficios al proyecto, generación de valor económico y financiero. *Cumplimiento de metodologías, ejecución del plan y generación de valor.
3. Razones por las que ha habido proyectos con bajo desempeño	*Incumplimiento en las entregas, inconformidades del cliente	*Equipos enfocados en teoría no son capaces de asegurar ejecución exitosa.
4. ¿Qué valora de sus líderes de proyecto?	*Actitud y el trabajo en equipo	*Auto aprendizaje, manejo de la frustración, Gestión de implicados
5. ¿Cada cuanto se les hace seguimiento a los líderes?	Semanal, informes diarios	Semanal
6. ¿Con qué herramientas se les hace seguimiento a los líderes?	Crn, Clarity	Valor ganado, Clarity
7. Factor de éxito de los líderes de proyecto	*Foco, claridad de metas, alternativas para lograr resultados.	*Conocimiento detallado del proyecto desarrollado.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 5. Resultados entrevistados 7

Ítems de la entrevista	Entrevista 7
Nombre	Diego Dimían
Cargo	Gerente de implementación de servicios corporativos de transmisión
Empresa	Claro Colombia
Experiencia	14 años, 6 en el cargo
# Personas a cargo	18 personas directas, 120 aliados, 3 líderes
1. Situación en la que el desempeño haya sido mayor al esperado, ¿A que le atribuye?	*Cuando salen proyectos especiales, nuevas tecnologías, para integrarlas con el cliente.
2. Indicadores de desempeño	*Satisfacción del cliente, integración total del servicio con el cliente
3. Razones por las que ha habido proyectos con bajo desempeño	
4. ¿Qué valora de sus líderes de proyecto?	*Actitud para solucionar problemas, cumplimiento de expectativas del cliente
5. ¿Cada cuanto se les hace seguimiento a los líderes?	Semanal, revisión mensual de resultados
6. ¿Con qué herramientas se les hace seguimiento a los líderes?	Success factor, KPI (key performance indicator) en formato Excel
7. Factor de éxito de los líderes de proyecto	*Conocimiento de la empresa y la experiencia

Fuente. Elaboración propia

4.2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS POR PREGUNTA

De acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas a los jefes de líderes de proyecto, se busca identificar los criterios más importantes que utilizan los jefes para la medición del desempeño de los líderes de proyecto.

Tabla 6. Resultados pregunta No. 1 de la entrevista

TABLA DE RESULTADOS – ENTREVISTADOS	
Respuesta Entrevistado	Pregunta: 1. Situación en la que el desempeño haya sido mayor al esperado de sus líderes y gerentes, ¿A que le atribuye?
1	Expresaron el alcance (alcance Claro), seguimiento al equipo de trabajo.
2	Conocimiento del PMI (Áreas del conocimiento)
3	Personas están enfocadas en los proyectos, tienen claro metas y entregables, Se involucran con las demás áreas que los afecta
4	Cuando hay reducción de costos y tiempos de entrega
5	Superar los ingresos esperados y más rápido de lo planeado
6	Conocimiento del negocio, conocimiento del proceso y las necesidades del cliente
7	Cuando salen proyectos especiales, nuevas tecnologías, para integrarlas con el cliente.

Fuente. Elaboración propia

En la pregunta 1 de la tabla anterior, se puede concluir que hay varios motivos por los que los jefes de gerentes de proyecto consideran que pueden superar las expectativas en el desempeño de los gerentes de proyecto, en general de acuerdo a las respuestas de las entrevistas se atribuye a la conocimientos técnicos y de los procesos, conocimiento del negocio, del alcance del proyecto y las diferentes áreas involucradas al proyecto, al compromiso del gerente de proyecto y su relación con el equipo de trabajo.

Tabla 7. Resultados pregunta No. 2 de la entrevista

TABLA DE RESULTADOS – ENTREVISTADOS	
Respuesta Entrevistado	Pregunta: 2. ¿Bajo qué criterios evalúa el desempeño? (Indicadores de desempeño)
1	Generación de órdenes, cumplimiento de órdenes, calidad de las órdenes
2	Evaluación técnico-financiera: Cronograma, Costos
3	No responde
4	Reducción de costos, tiempos de entrega
5	Cronograma, tiempo y costos
6	Generación de beneficios al proyecto, generación de valor económico y financiero. Cumplimiento de metodologías, ejecución del plan y generación de valor.
7	Satisfacción del cliente, integración total del servicio con el cliente

Fuente. Elaboración propia

En la pregunta 2, se puede concluir que los jefes de gerentes de proyecto evalúan el desempeño de los gerentes de proyecto por medio del cumplimiento de metodologías, cumplimiento de la triple restricción alcance, tiempo y costo, ejecución del plan, la calidad, la generación de beneficios al proyecto, la generación de valor a la compañía y la satisfacción del cliente.

Tabla 8. Resultados pregunta No. 3 de la entrevista

TABLA DE RESULTADOS - ENTREVISTADOS	
Respuesta Entrevistado	Pregunta: 3. Razones por las que ha habido proyectos con bajo desempeño
1	Cuando desde el principio no es claro el alcance (Comunicación). Que el equipo de trabajo lo conozca y lo tenga claro, y la relación con la estrategia de la compañía.
2	No responde
3	Por atrasos de proyectos o factores externos por ejem. proyectos paralelos, que impactan al proyecto
4	Es difícil controlar a terceros (Gobierno)
5	Incumplimiento en las entregas, inconformidades del cliente
6	Equipos enfocados en teoría no son capaces de asegurar ejecución exitosa.
7	No responde

Fuente. Elaboración propia

En la pregunta 3, se puede concluir que los jefes de gerentes de proyecto consideran que ha habido proyectos con bajo desempeño cuando desde los inicios no es claro el alcance del proyecto y su relación con la estrategia de la compañía, también cuando hay desconocimiento del alcance por parte del equipo de trabajo. Por otro lado, cuando se tiene gerentes de proyectos enfocados en la teoría y no en la aplicación de los conocimientos en la práctica. Otra de las razones por la que ha habido proyectos con bajo desempeño es la dificultad de controlar factores externos o terceros que impactan al proyecto.

Tabla 9. Resultados pregunta No. 4 de la entrevista

TABLA DE RESULTADOS - ENTREVISTADOS	
Respuesta Entrevistado	Pregunta: 4. ¿Qué valora de sus líderes de proyecto?
1	Sinergia con el equipo de trabajo, seguimiento y cumplimiento de los objetivos
2	Liderazgo servicial (Compartir conocimiento). Fomentar ese conocimiento en el grupo
3	Comunicación clara, efectiva y a tiempo
4	Actitud, ganas de hacer las cosas, motivación
5	Actitud y el trabajo en equipo
6	Auto aprendizaje, manejo de la frustración, gestión de implicados
7	Actitud para solucionar problemas, cumplimiento de expectativas del cliente.

Fuente. Elaboración propia

En la pregunta 4, se puede concluir que los jefes de gerentes de proyecto valoran de los líderes de proyecto es la sinergia con el equipo de trabajo, el liderazgo, la comunicación asertiva y la trasmisión de conocimientos entre el equipo de trabajo, la actitud, la motivación, el autoaprendizaje, el manejo de la frustración, la gestión de interesados, la resolución de problemas, cumplimientos de las expectativas del cliente.

Tabla 10. Resultados pregunta No. 5 de la entrevista

TABLA DE RESULTADOS - ENTREVISTADOS	
Respuesta Entrevistado	Pregunta: 5. ¿Cada cuánto se les hace seguimiento a los líderes?
1	Semanal
2	Mensual
3	Semanal
4	Quincenal
5	Semanal, informes diarios
6	Semanal
7	Semanal, revisión mensual de resultados

Fuente. Elaboración propia

En la pregunta 5, se puede concluir que los jefes de gerentes de proyecto hacen seguimiento a sus líderes de proyectos semanalmente, con un 71% del total de los entrevistados.

Tabla 11. Resultados pregunta No. 6 de la entrevista

TABLA DE RESULTADOS - ENTREVISTADOS	
Respuesta Entrevistado	Pregunta: 6. ¿Con qué herramientas se les hace seguimiento a los líderes?
1	Correo Presentaciones con los KPI (Indicadores)
2	Indicadores SPI Seguimiento a entregables, cumplimiento de alcance, tiempo y costo Clarity
3	Clarity
4	Asana, Acciomdibox, Clarity
5	Crn, Clarity
6	Valor ganado, Clarity
7	Success factor, kpi en Excel

Fuente. Elaboración propia

En la pregunta 6, se puede concluir que los jefes de gerentes de proyecto hacen seguimiento a sus líderes a través de indicadores como KPI (key performance indicator), valor ganado, SPI (Schedule Performance Index), CRM (Customer Relationship Management), correo electrónico, entregables entre otros, sin embargo, como los entrevistados pertenecen todos a una sola institución utilizan una herramienta de seguimiento propia como es el CLARITY (Software privado de la empresa CLARO).

Tabla 12. Resultados pregunta No. 7 de la entrevista

TABLA DE RESULTADOS – ENTREVISTADOS	
Respuesta Entrevistado	Pregunta: 7. Factor de éxito de los líderes de proyecto
1	Seguimiento y control
2	Conocimiento en el área de la Dirección de Proyectos.
3	Comunicación, objetivos claros
4	Claridad en el alcance y el objetivo a lograr, objetivos logrables, motivación.
5	Foco, claridad de metas, alternativas para lograr resultados.
6	Conocimiento detallado del proyecto desarrollado.
7	Conocimiento de la empresa y la experiencia

En la pregunta 7, se puede concluir que los jefes de gerentes de proyecto consideran que el factor de éxito de sus líderes de proyectos se atribuye al conocimiento del proyecto y del alcance, objetivos claros, al conocimiento de la compañía, al seguimiento y control, al conocimiento en la gestión de proyectos y a la comunicación con el equipo de trabajo.

Con el análisis realizado a la respuesta por parte de los jefes de gerentes de proyecto para identificar los elementos con los que se evalúa el desempeño de los gerentes de proyecto, se puede concluir que los jefes de gerentes de proyecto valoran de los líderes de proyecto, la sinergia con el equipo de trabajo, el liderazgo, la comunicación asertiva y la trasmisión de conocimientos entre el equipo de trabajo, la actitud, la motivación, el autoaprendizaje, el manejo de la frustración, la gestión de interesados, la resolución de problemas, cumplimientos de las expectativas del cliente. Consideran que el factor de éxito de los gerentes de proyecto se atribuye al conocimiento del proyecto y del alcance, objetivos claros, al conocimiento de la compañía, al seguimiento y control, al conocimiento en la gestión de proyectos y a la comunicación con el equipo de trabajo.

5. RESULTADOS

El presente trabajo de investigación se realizó con una muestra de (63) encuestados, entre líderes y miembros de equipos de trabajo de gestión de proyectos, que desarrollan sus actividades en (39) empresas relacionadas. Y los resultados obtenidos se van a analizar teniendo en cuenta las características identificadas en el constructo de Ariza (2018) y en las variables de trabajo en equipo y los criterios de desempeño del gerente de proyecto.

Para ello, se utilizó la siguiente tabla:

Tabla 13. Relación de las Dimensiones vs preguntas de encuesta

TEMA DE CLASIFICACION	Nro. DE PREGUNTA
APROPIACION EMOCIONAL	
Razonamiento Emocional	1, 2, 3
Autoeficacia	4, 5, 6
CONCIENCIA DEL RESTO DEL EQUIPO	
Autocontrol	7, 8, 9
Empatía	10, 11, 12
Influencia sobre los stakeholders	13, 14, 15
Asertividad	16, 17, 18
Tolerancia ante el estrés	19, 20, 21
TRABAJO EN EQUIPO	
Colaboración	22,23,24
Gestión de información	25,26, 27
Retroalimentación	28, 29, 30
Participación proactiva	31,32,33
DESEMPEÑO DEL GERENTE DE PROYECTO	
Orientación a resultados	34,35,37
Comunicación	36, 40
Manejo de situaciones inesperadas	38,39

Fuente. Elaboración propia

Para el análisis y valoración de la misma, se utilizó una escala Likert de 1 a 10, donde 1 es fuertemente en desacuerdo y 10 es fuertemente de acuerdo. Una vez terminado el

cuestionario, cada ítem puede ser analizado separadamente o bien, en determinados casos, cómo éste las respuestas de un conjunto de ítems Likert pueden sumarse y obtener un valor total. El valor asignado a cada posición es arbitrario y lo determinará el propio investigador/diseñador de la encuesta. Se valorará de acuerdo a los porcentajes que sumados tengan mayor predominancia en las respuestas de la 8 a la 10, ya que, a consideración de los investigadores, son un buen nivel para tener en cuenta, o el contrario, si el valor que predomina es el de las respuestas entre la 1 y la 3.

La muestra constó de (45) preguntas divididas en cinco bloques

- | | |
|---|----------------|
| 1. Información básica | (5) preguntas |
| 2. Apropiación emocional | (6) preguntas |
| 3. Conciencia de los otros en el equipo de proyecto | (15) preguntas |
| 4. Trabajo en equipo | (12) preguntas |
| 5. Desempeño del Gerente del Proyecto | (7) preguntas |

5.1.RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN BASICA

De los 63 encuestados se pudo identificar las siguientes empresas, cuyos líderes de proyecto o integrantes de equipo, dieron respuesta a la encuesta.

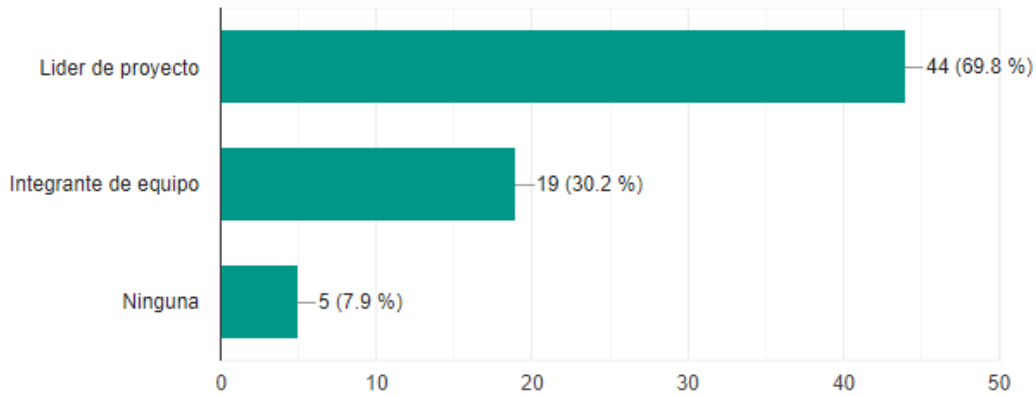
Figura 3. Empresas relacionadas

1 ACESI	11 CEMEX
2 Adespriv	12 Claro Colombia
3 Agrofood & health	13 Clinaltec
4 Air France & KLM	14 Comaced
5 ANDRITZ	15 Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca
6 ASCOOP	16 Crowe
7 Asohosval	17 Defensoría del Pueblo
8 Banco de Bogotá	18 DIRECTV
9 Camacol	19 Expro Gulf
10 CAR	20 FUNDACION VISION SALUD
21 GACPMF ARQUITECTOS SAS	31 Servicios Profesionales (independiente)
22 Grupo HI	32 SNC LAVALIN
23 JAHVMcGregor	33 Summum Projects
24 MARKKA- AOL	34 TEVA Pharmaceuticals
25 Ocesa	35 Transequipos S.A.
26 Palladium	36 Universidad del Rosario
27 Personería de Bogotá	37 UNIVERSIDAD EAN
28 Profamilia	38 UNODC
29 Secretaria de ambiente	39 WorleyParsons
30 SENA	

Fuente. Elaboración propia

De los 63 encuestados, se identificó que el 69,8% es decir 44 personas, son líderes de proyecto, dando cumplimiento a la una de las variables de la investigación, que era enfocar la encuesta a líderes.

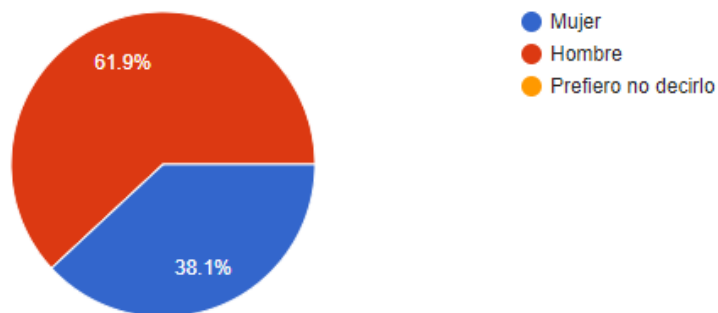
Figura 4. Participación en los proyectos



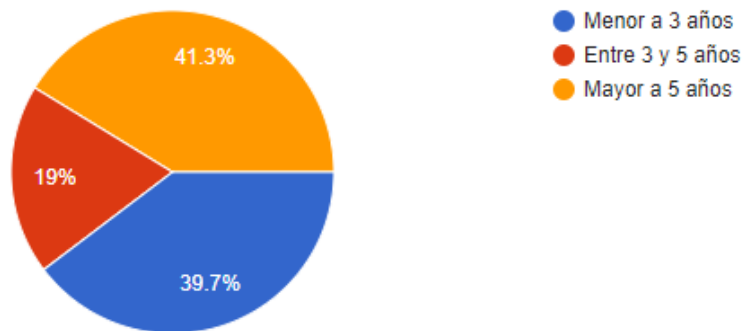
Fuente. Elaboración propia

De los 63 encuestados, se puede identificar que el 61,9% son hombres, cómo se puede evidenciar en la siguiente gráfica.

Figura 5. Sexo de los encuestados

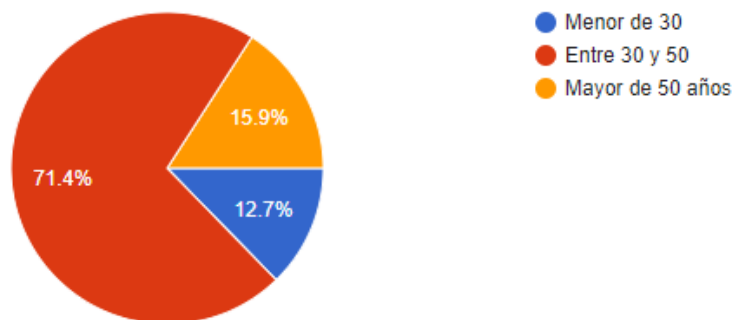


De los 63 encuestados, se puede evidenciar que el 41,3% lleva más de 5 años trabajando en la organización donde labora. Como se puede observar en la siguiente gráfica:

Figura 6. Años de trabajo en la organización

Fuente. Elaboración propia

De los 63 encuestados se puede identificar que el mayor rango de edad se encuentra entre los 30 y los 50 años, obteniendo un porcentaje de participación del 71,4%, cómo se puede observar en la gráfica:

Figura 7. Rango de edad

Fuente. Elaboración propia

5.2.RESULTADOS DE APROPIACIÓN EMOCIONAL

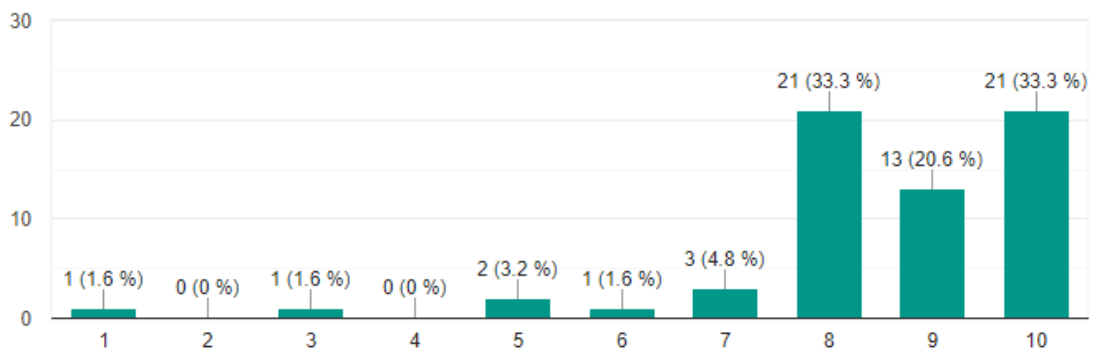
5.2.1 Razonamiento Emocional

El razonamiento emocional incluye las preguntas 1, 2 y 3.

Pregunta No. 1. Entiendo las razones por las cuales tengo emociones positivas o negativas

Figura 8. Pregunta No. 1

63 respuestas

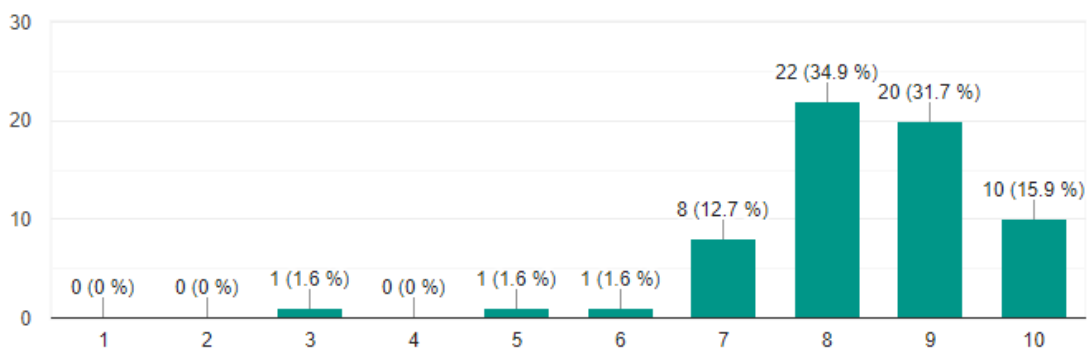


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 2. Soy capaz de discernir cuando los conflictos son menores y enfocarme en lo que realmente merece mi atención

Figura 9. Pregunta No. 2

63 respuestas

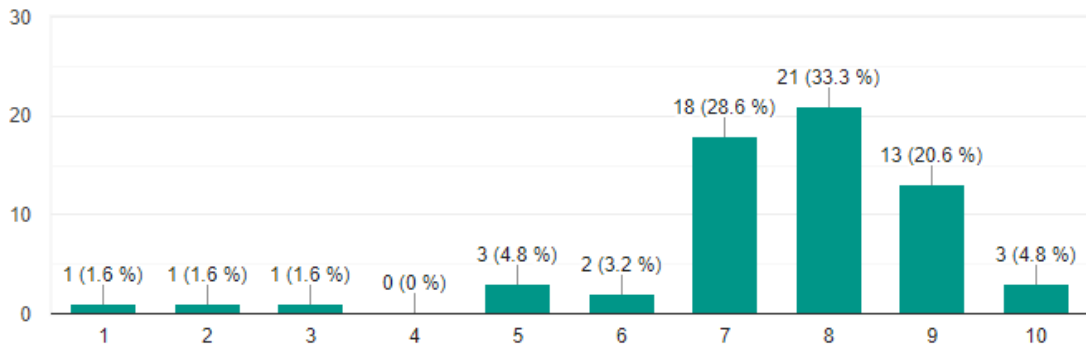


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 3. Soy capaz de controlar mi temperamento sin importar qué me disguste

Figura 10. Pregunta No. 3

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de APROPIACIÓN EMOCIONAL, en el primer ítem de Razonamiento emocional se analizan las primeras tres primeras preguntas las cuales evalúan la conciencia de las emociones del encuestado frente a diferentes situaciones. En la primera pregunta el 87,2 % de los encuestados manifiestan conocer las razones por las cuales tienen emociones positivas o negativas; en la segunda pregunta el 82,5% de los encuestados considera que es capaz de enfocarse en lo realmente importante en el proyecto sin permitir que afecten los conflictos menores; y en la tercera pregunta los encuestados el 58% manifiesta que controlan su temperamento sin importar que les disguste, en este literal, se identifica un porcentaje más bajo encontrando un 42% de encuestados que consideran que tienen bajo control del temperamento cuando algo les disgusta.

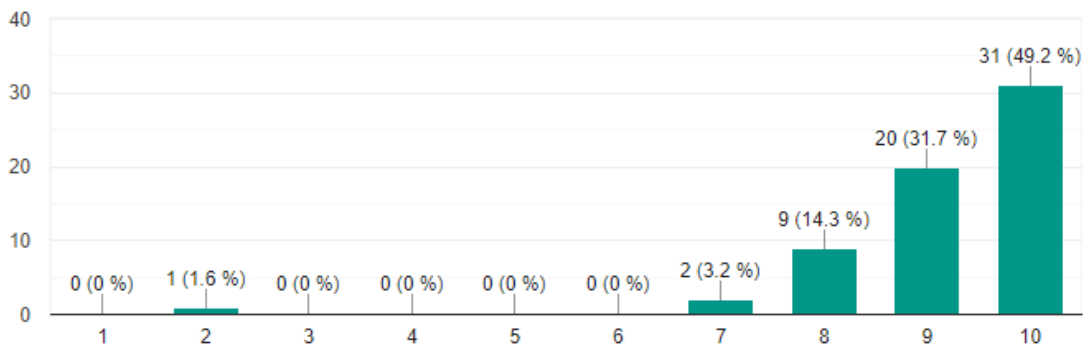
5.2.1 Autoeficacia

La autoeficacia incluye las preguntas 4, 5 y 6.

Pregunta No. 4. Siempre me esfuerzo para dar lo mejor de mí en cualquier situación

Figura 11. Pregunta No. 4

63 respuestas

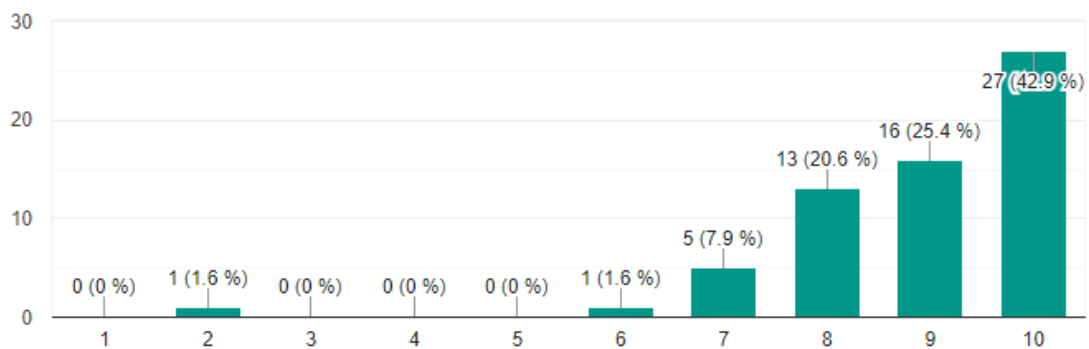


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 5. Persisto en lo que quiero, aunque se presenten dificultades

Figura 12. Pregunta No. 5

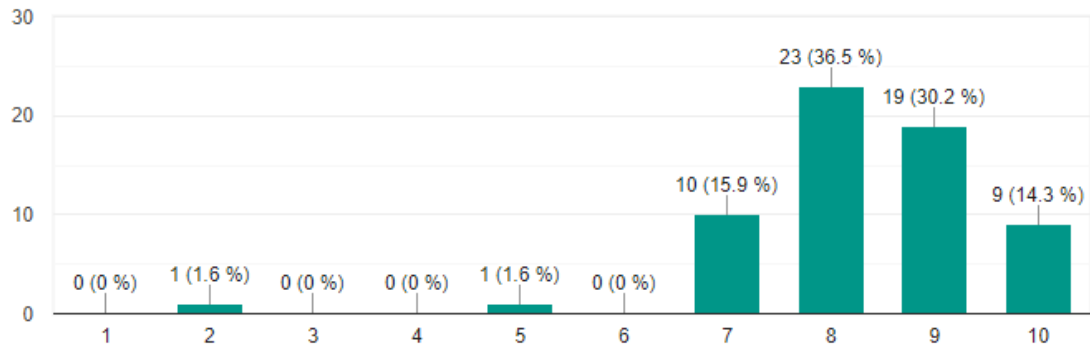
63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 6. Tengo la habilidad para controlar e influenciar lo que me sucede**Figura 13. Pregunta No. 6**

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de APROPIACIÓN EMOCIONAL, en el segundo ítem de Auto eficiencia se analizan el esfuerzo del encuestado para dar lo mejor de sí con unos resultados de 95,2%; en el ítem 5 el 88,9% de los encuestados manifiesta que son persistentes en lo que quieren a pesar de las dificultades; y en el ítem 6 aunque un 81% de los encuestados manifiesta que tienen la habilidad de controlar e influir en lo que sucede, sin embargo en la gráfica se puede evidenciar que el mayor porcentaje de respuestas está en el límite de calificación 8 con un 36,5%.

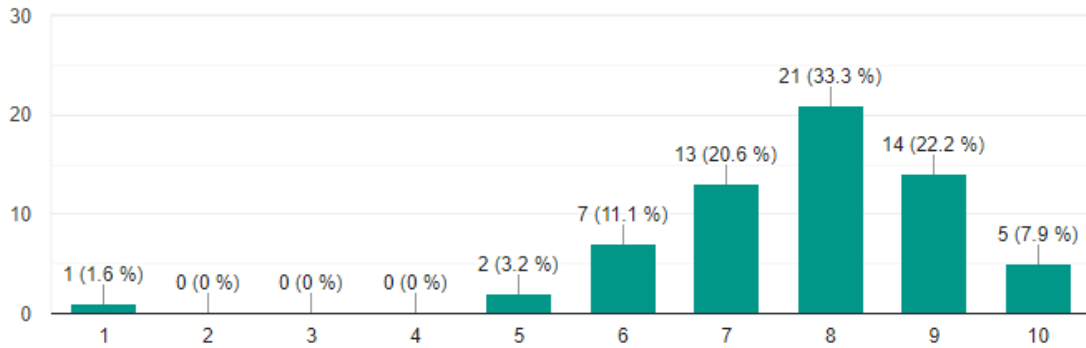
5.3.RESPUESTAS CONCIENCIA DEL RESTO DEL EQUIPO**5.3.1 Autocontrol**

La característica conciencia en el resto del equipo con el tema de autocontrol incluye las preguntas 7, 8 y 9.

Pregunta No. 7. Controlo mi temperamento sin importar qué me disguste

Figura 14. Pregunta No. 7

63 respuestas

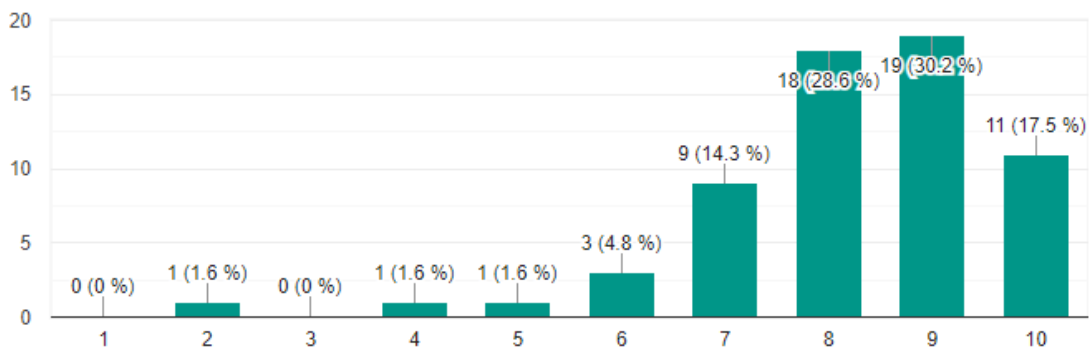


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 8. Si se presenta una dificultad en el proyecto, reaccionó calmadamente y prefiero hacer un análisis de la situación antes de tomar acción

Figura 15. Pregunta No. 8

63 respuestas

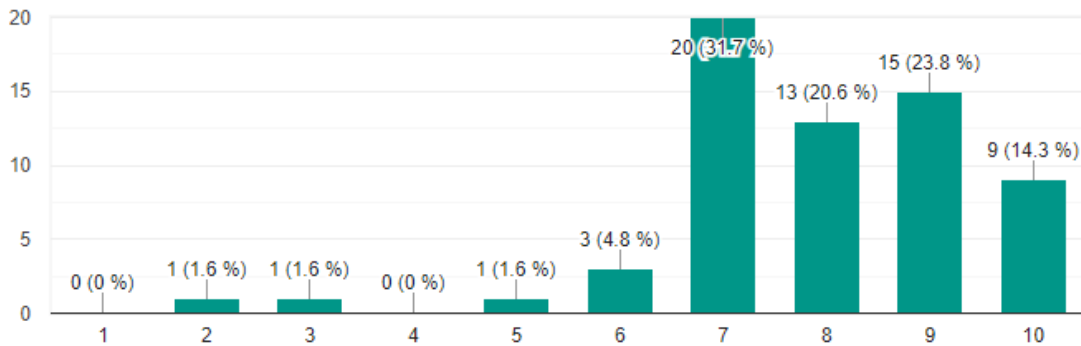


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 9. Antes de responder a una acusación o una crítica, me tomo el tiempo para analizar lo que me están diciendo y pensar en la mejor manera de responder

Figura 16. Pregunta No. 9

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de CONCIENCIA DEL RESTO DEL EQUIPO, en el primer grupo de preguntas que se refieren al tema de Autocontrol, el 63% de los encuestados manifiestan que controlan su temperamento sin importar que les disguste, el 76,3% de los encuestados indica que si se les presenta una dificultad en el proyecto reaccionan calmadamente y prefieren analizar la situación antes de tomar acciones, y el 58,7% de los encuestados manifiesta que se toman el tiempo para analizar antes de responder ante una acusación o crítica. Podemos evidenciar que tenemos en conjunto un porcentaje importante de encuestados que están por debajo del 80% tendiendo a estar en desacuerdo, lo que indicaría unos bajos niveles de autocontrol entre los encuestados.

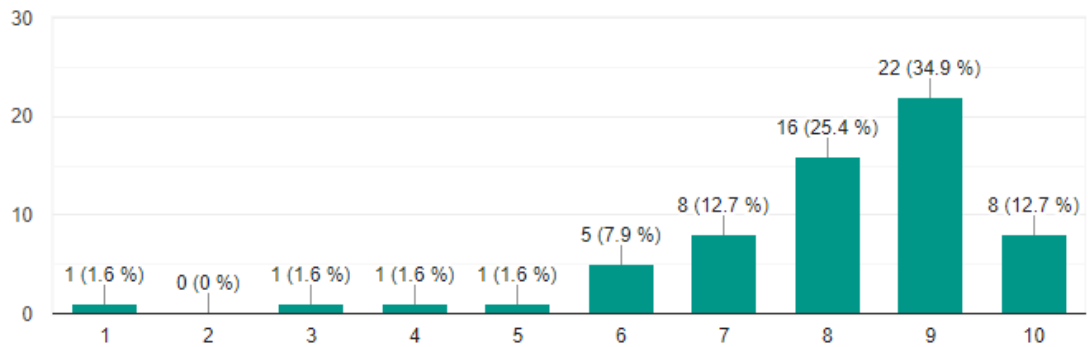
5.3.2. Empatía

La característica conciencia en el resto del equipo con el tema de autocontrol incluye las preguntas 10, 11 y 12.

Pregunta No. 10. Identifico rápidamente las necesidades o sentimientos de los que me rodean

Figura 17. Pregunta No. 10

63 respuestas

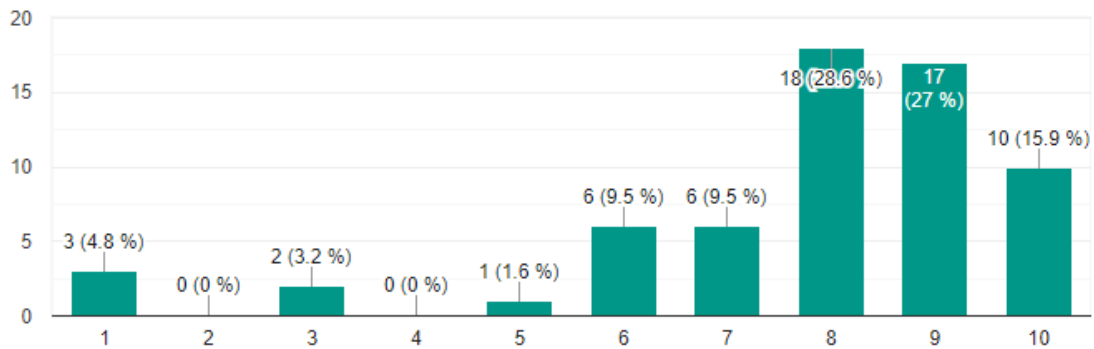


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 11. Pongo atención a la expresión facial, tono de voz y movimientos corporales de las otras personas cuando interactúe con ellas y me comporto de acuerdo con esto

Figura 18. Pregunta No. 11

63 respuestas

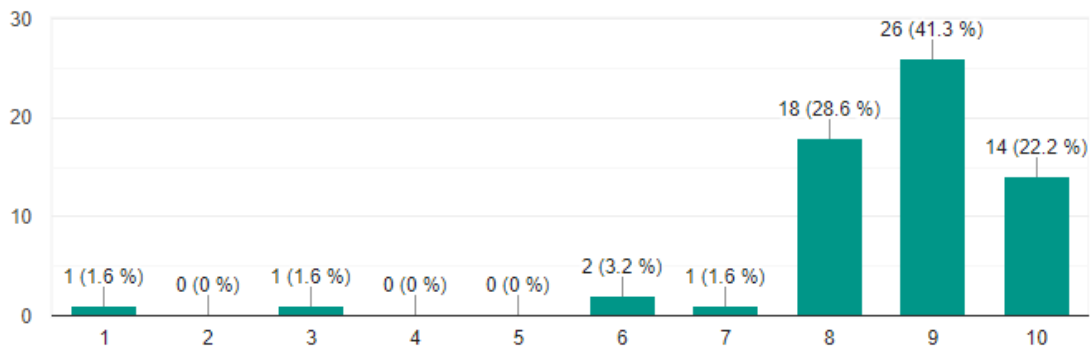


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 12. Identifico cuando hay una discrepancia entre lo que dice una persona del equipo y lo que hace

Figura 19. Pregunta No. 12

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de CONCIENCIA DEL RESTO DEL EQUIPO, en el segundo grupo de preguntas que se refieren al tema de Empatía, el 73% de los encuestados indican que están fuertemente de acuerdo con que identifican rápidamente las necesidades o sentimientos de los que me rodean, el 71,5% de los encuestados ponen atención a la expresión facial, tono de voz y movimientos corporales de las otras personas cuando interactúan con ellas y se comportan de acuerdo con esto, el 92,1% de los encuestados identifican cuando hay una discrepancia entre lo que dice una persona del equipo y lo que hace, Con los resultados anteriores se puede concluir que los encuestados tienen en general unos bajos niveles de empatía.

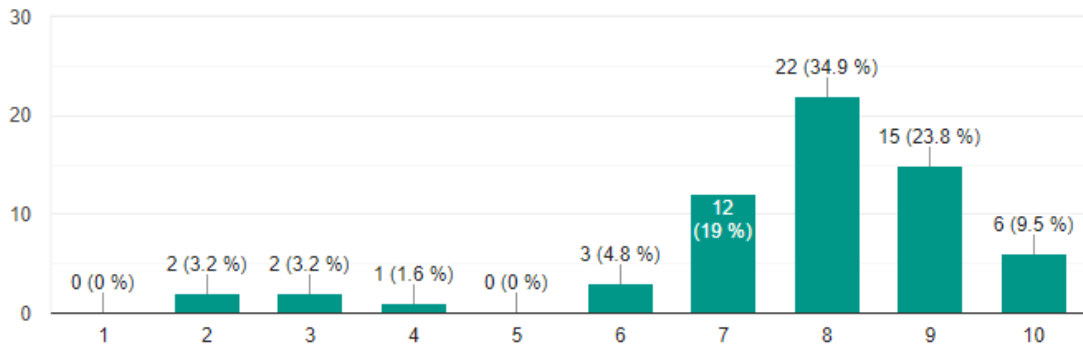
5.3.3. Stakeholder internos

La característica conciencia en el resto del equipo con el tema de Stakeholders incluye las preguntas 13, 14 y 15.

Pregunta No. 13. Adapto mi forma de hablar de acuerdo a los sentimientos o emociones que creo puedo generar en los otros

Figura 20. Pregunta No. 13

63 respuestas

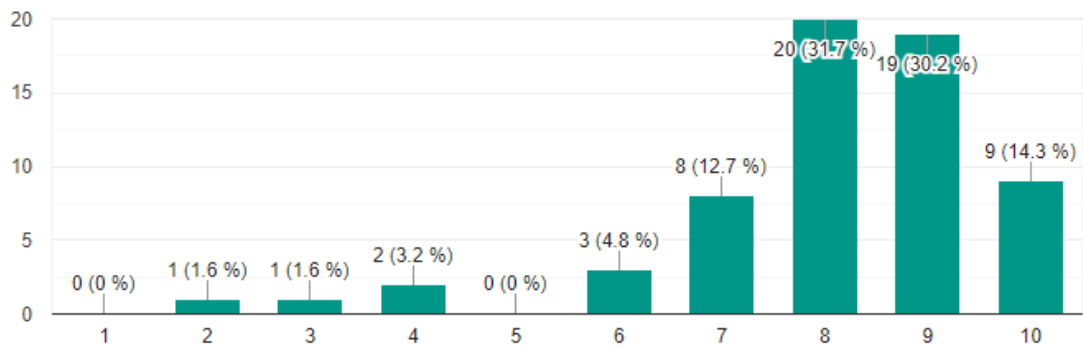


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 14. Si detectó que algunas personas en el equipo están enfadadas, trato de disminuir la tensión con un comentario que se centre en el problema

Figura 21. Pregunta No. 14.

63 respuestas

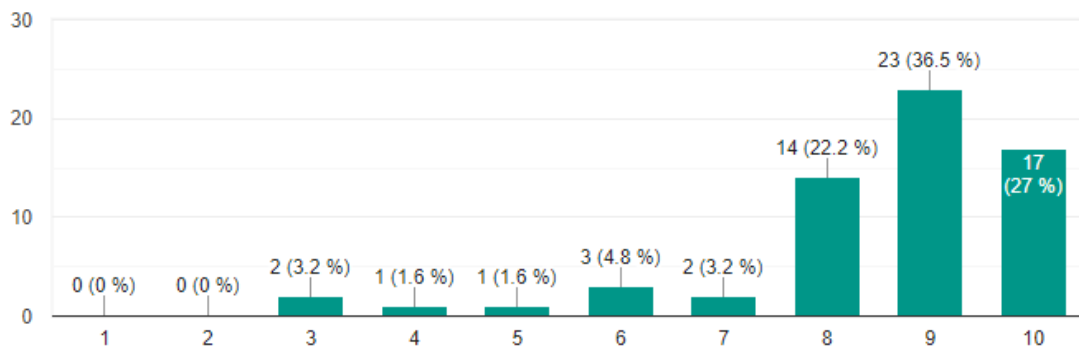


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 15. Si identifico que una persona del equipo está temerosa de hacer algo, yo la animo para que se arriesgue y si puedo la ayudo

Figura 22. Pregunta No. 15

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de CONCIENCIA DEL RESTO DEL EQUIPO, en el tercer grupo de preguntas que se refieren al tema de Influencia sobre los stakeholders internos, el 68,2% de los encuestados manifiestan que adaptan su forma de hablar de acuerdo a los sentimientos o emociones que se pueden generar en los otros, el 76,2% de los encuestados manifiesta que si detecta que algunas personas en el equipo están enfadadas, trata de disminuir la tensión con un comentario que se centre en el problema, el 85,7% de los encuestados identifica que si una persona del equipo está temerosa de hacer algo, la anima para que se arriesgue y si puede la ayuda. Con lo anterior se puede concluir que hay aspectos que deben mejorarse frente al ítem de influencia de los stakeholders internos, debido que en la mayoría de encuestados tenemos porcentajes por debajo del 80%.

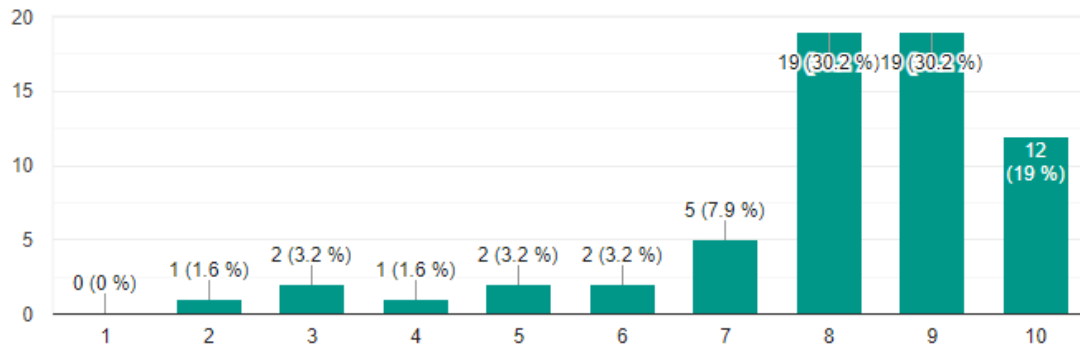
5.3.4. Asertividad

La característica conciencia en el resto del equipo con el tema de asertividad incluye las preguntas 16, 17 y 18

Pregunta No. 16. Cuando estoy trabajando con un equipo de proyecto, expresé lo que pienso y siento, evitando ofender a los demás

Figura 23. Pregunta No. 16

63 respuestas

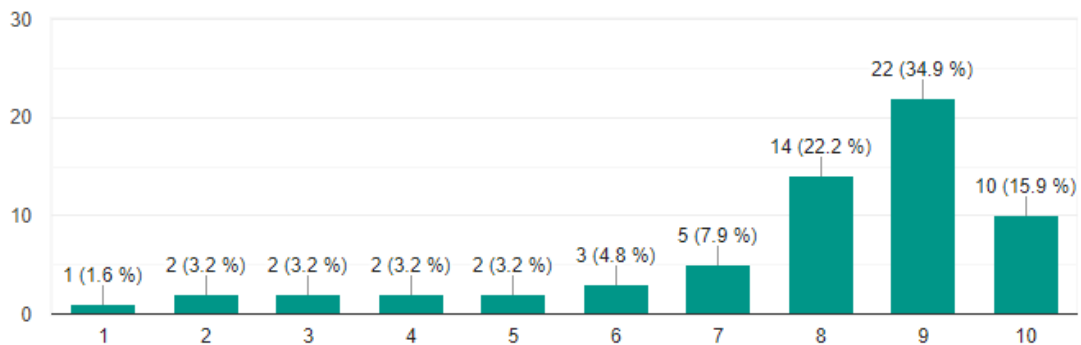


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 17. Expreso mis pensamientos y sentimientos teniendo en cuenta la posición o el cargo de la persona con la que estoy hablando y el contexto en el cual se está dando la conversación

Figura 24. Pregunta No. 17

63 respuestas

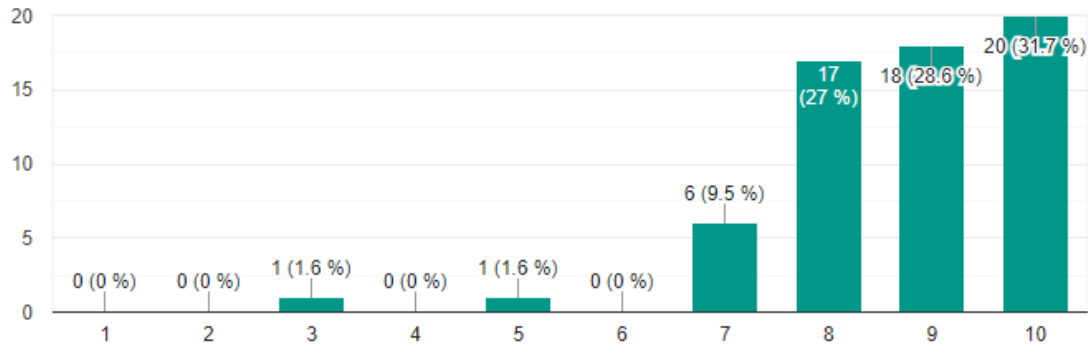


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 18. Me esfuerzo por lograr lo que quiero tratando de no afectar negativamente a las personas en el equipo o al proyecto en el que participó

Figura 25. Pregunta No. 18

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de CONCIENCIA DEL RESTO DEL EQUIPO, en el cuarto grupo de preguntas que se refieren al tema de asertividad, los resultados que arrojó la muestra determinó que el 79,4% de los encuestados manifiesta que cuando está trabajando con un equipo de proyecto, expresa lo que piensa y siente, evitando ofender a los demás; el 73% de los encuestados a la hora de la comunicación tienen en cuenta la relevancia del grado, posición o cargo, donde se detecta una oportunidad de mejora debido que a la hora de tomar decisiones el grado de los altos mandos puede generar un stopper sobre las definiciones y el 87,3% de los encuestados buscan el objetivo común con los esfuerzos necesarios, evitando afectar positiva o negativamente a las personas en que participo.

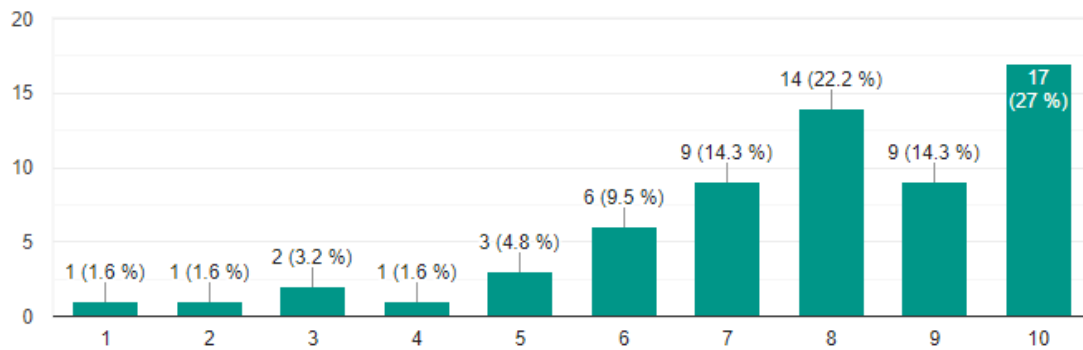
5.3.5. Tolerancia ante el estrés

La característica conciencia en el resto del equipo con el tema de asertividad incluye las preguntas 19, 20 y 21

Pregunta No. 19. Cuando me siento exhausto, decido tomar una pausa para poder proseguir

Figura 26. Pregunta No. 19

63 respuestas

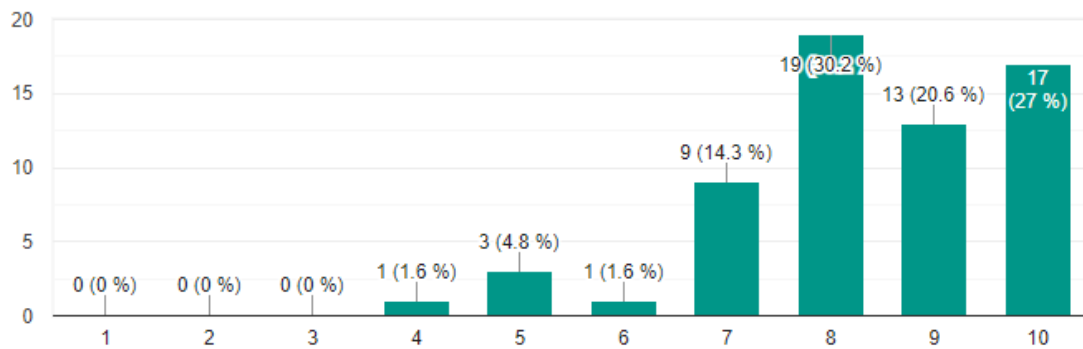


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 20. En las situaciones negativas que vivimos en los proyectos, yo trato de ver las consecuencias positivas y mostrarlas a los demás

Figura 27. Pregunta No. 20

63 respuestas

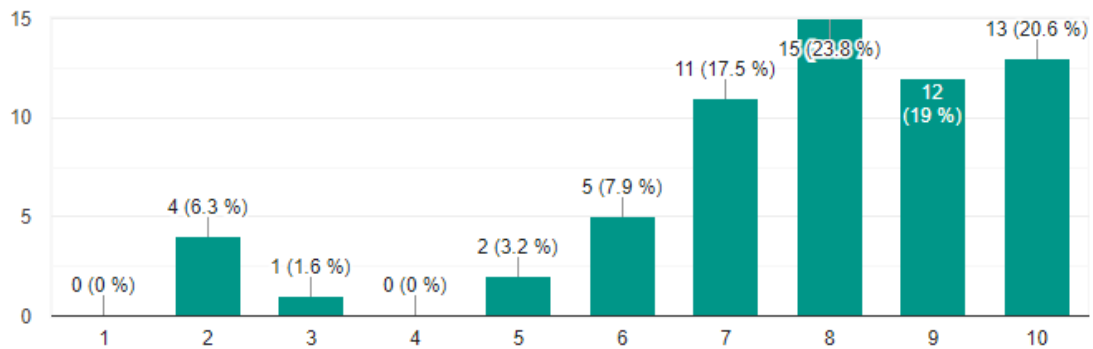


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 21. Evitar que se acumulen tareas sin completar y trato de cerrarlas lo más pronto posible antes de iniciar una nueva

Figura 28. Pregunta No. 21

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de CONCIENCIA DEL RESTO DEL EQUIPO, en el quinto grupo de preguntas que se refieren al tema de tolerancia ante el estrés, los resultados de la muestra arrojó que el 63,5% se toman una pausa activa durante el día cuando se sienten exhaustos, un 77.8% hacen retroalimentaciones al equipo de trabajo documentando acerca de las consecuencias positivas que se ha presentado en el ciclo de vida de los proyectos y el 63,4% de los miembros del equipo de trabajo gestionan sus actividades hasta su cierre.

5.4.RESULTADOS TRABAJO EN EQUIPO

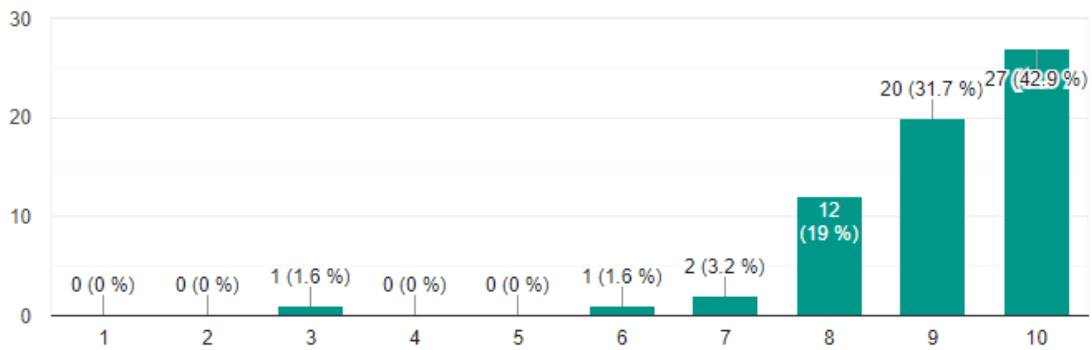
5.4.1. Colaboración

La característica trabajo en equipo con el tema de colaboración incluye las preguntas 22, 23 y 24.

Pregunta No. 22. Colaboró activamente con los demás cuando trabajo en un equipo de proyecto

Figura 29. Pregunta No. 22

63 respuestas

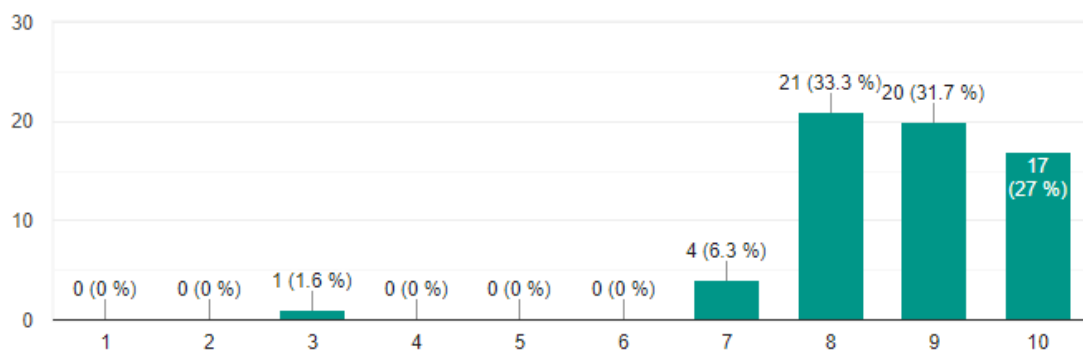


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 23. Se me facilita integrar el trabajo de los otros en el equipo para generar un resultado único

Figura 30. Pregunta No. 23

63 respuestas

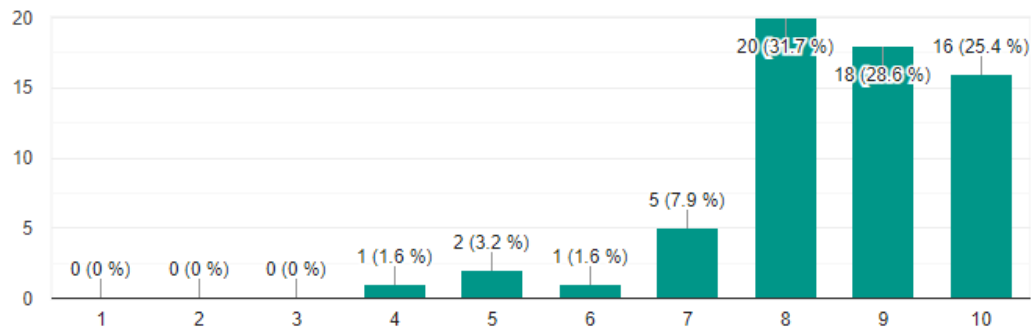


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 24. Dedico el tiempo que se necesita para trabajar con las otras personas en el equipo

Figura 31. Pregunta No. 24

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de TRABAJO EN EQUIPO, en el primer grupo de preguntas que se refieren al tema de Colaboración, el 92% de los encuestados integran el equipo de proyecto para lograr un resultado único, el 85.7% promueven la dedicación para el trabajo en equipo y el 93,6% de los encuestados colaboran activamente con los demás cuando trabajan en un equipo de proyecto.

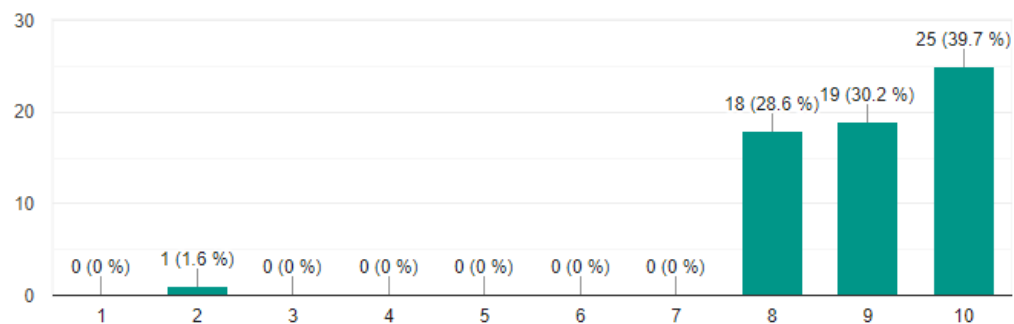
5.4.2. Gestión de la información

La característica trabajo en equipo con el tema de gestión de la información incluye las preguntas 25, 26 y 27.

Pregunta No. 25. Realizo las tareas del proyecto utilizando el conocimiento y experiencia que tengo para desarrollarlas

Figura 32. Pregunta No. 25

63 respuestas

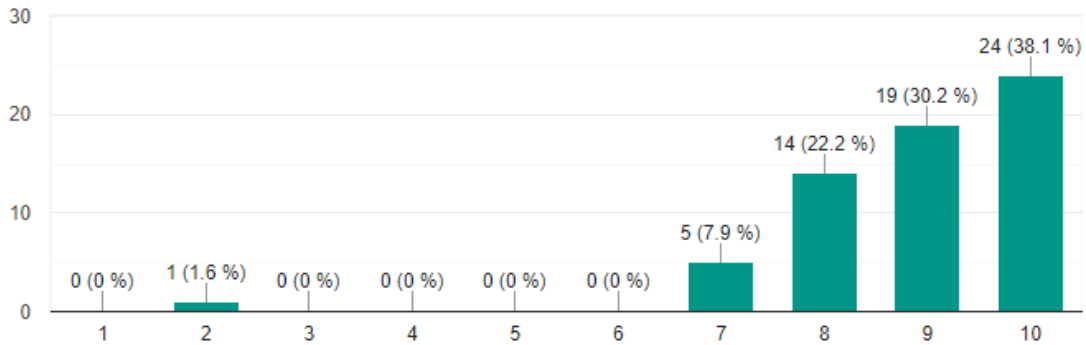


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 26. Si falta información, investigo por mi cuenta en aras de ofrecer datos adicionales al equipo

Figura 33. Pregunta No. 26

63 respuestas

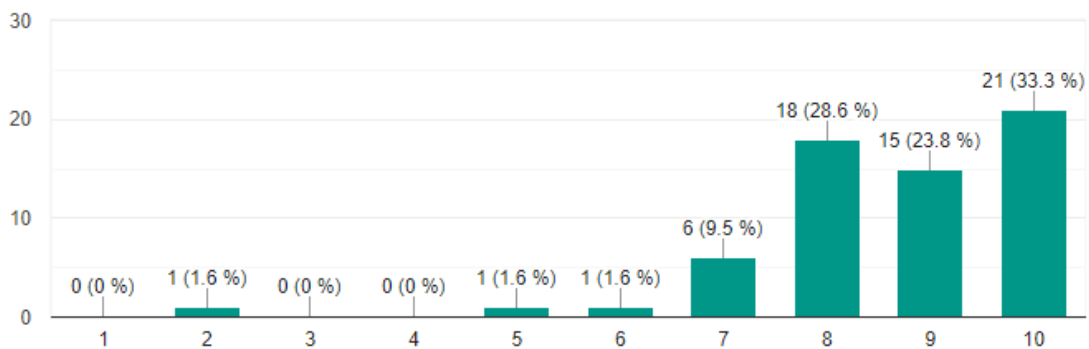


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 27. Buscó, centralizar y compartir información que puede ser útil para el desempeño del equipo

Figura 34. Pregunta No. 27

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de TRABAJO EN EQUIPO, en el primer grupo de preguntas que se refieren al tema de Gestión de la Información, el 98,5 de los líderes de proyectos utilizan su conocimiento y experiencia para la gestión de actividades en los proyectos, el 90,5% de los

encuestados investigan por su cuenta en aras de ofrecer datos adicionales al equipo, y el 85,7% de los encuestados buscó centralizar y compartir información que puede ser útil para el desempeño del equipo.

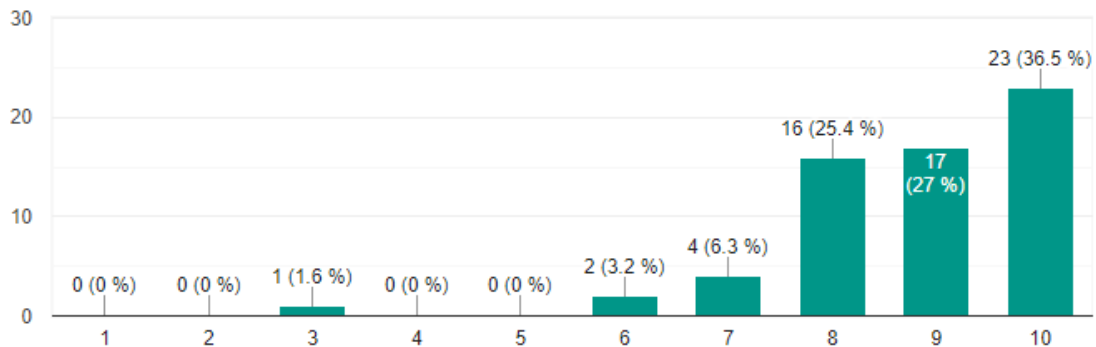
5.4.3. Retroalimentación

La característica trabajo en equipo con el tema de retroalimentación incluye las preguntas 28, 29 y 30.

Pregunta No. 28. Estoy abierto a recibir la retroalimentación de otros con respecto a mi trabajo y a ofrecerla para obtener mejores resultados

Figura 35. Pregunta No. 28

63 respuestas

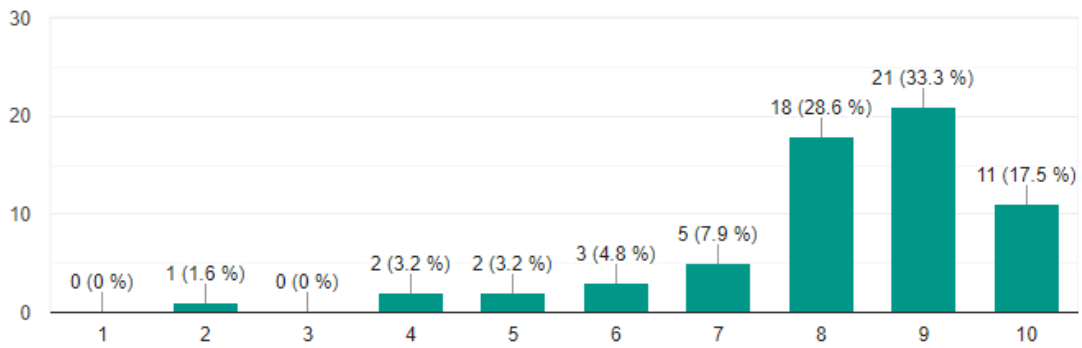


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 29. Se me facilita hablar de lo que he podido o no lograr con mis tareas y dar mi opinión con respecto al trabajo de los otros

Figura 36. Pregunta No. 29

63 respuestas

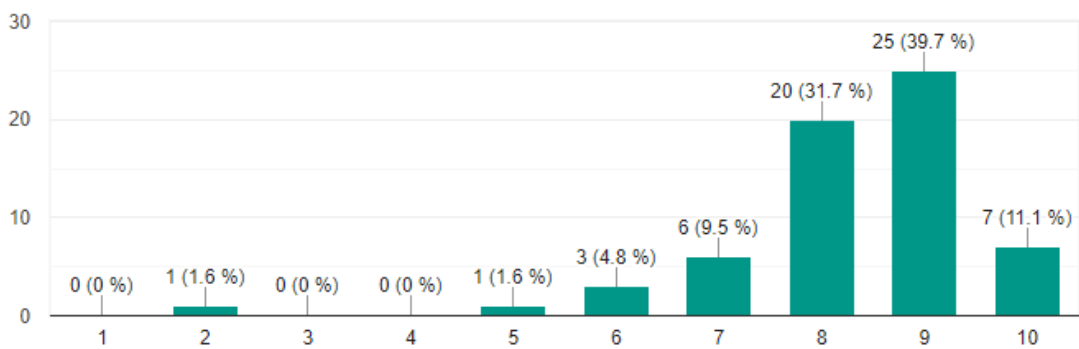


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 30. Solicitó y provee sugerencias, observaciones o comentarios cuando interactúo con otras personas en el equipo

Figura 37. Pregunta No. 30

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de TRABAJO EN EQUIPO, en el segundo grupo de preguntas que se refieren al tema de retroalimentación, el resultado de la muestra arrojó que el 88,9% de los miembros del equipo para obtener mejores resultados generan un ambiente de retroalimentación, al 79,4% de los encuestados se les facilita hablar de lo que ha podido o no lograr con las tareas y dar su opinión con respecto al trabajo de los otros, y el 82,5% de los encuestados provee sugerencias, observaciones cuando se realiza la interacción con el equipo de proyecto.

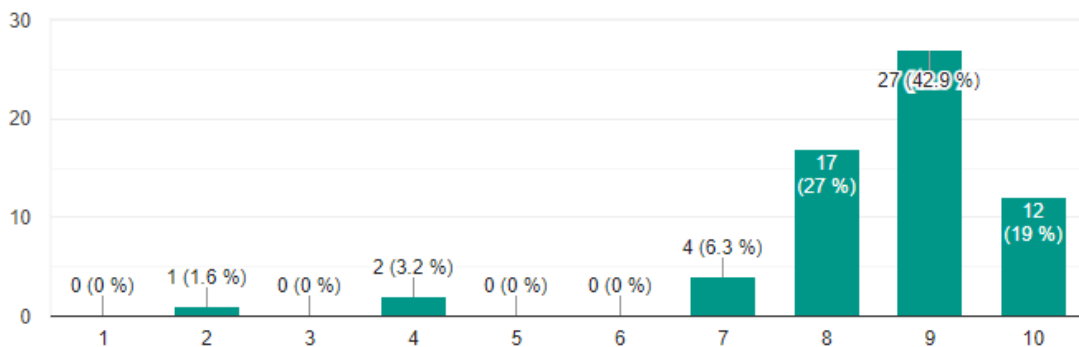
5.4.4. Participación proactiva

La característica trabajo en equipo con el tema de participación proactiva incluye las preguntas 31, 32 y 33.

Pregunta No. 31. Estoy dispuesto a buscar nuevas posibilidades de hacer las cosas en mi trabajo y en el de los otros en el equipo

Figura 38. Pregunta No. 31

63 respuestas

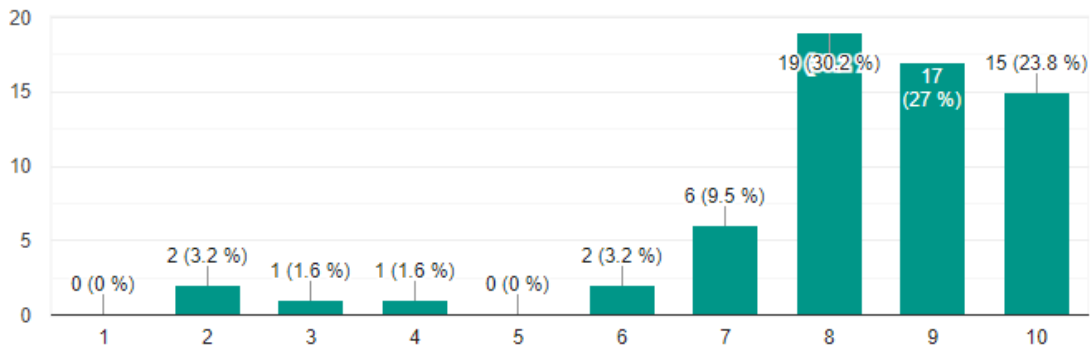


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 32. Soy capaz de innovar en las tareas que me asignan o de hacer propuestas nuevas para las tareas a realizar por el equipo

Figura 39. Pregunta No. 32

63 respuestas

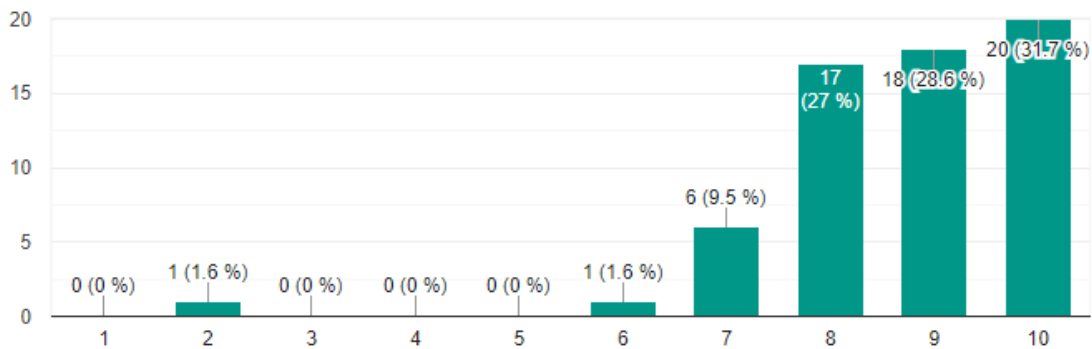


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 33. Me enfoco en realizar las tareas en las que participé, aportando algo más de lo que se espera de mí en el equipo

Figura 40. Pregunta No. 33

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Con relación al tema de TRABAJO EN EQUIPO, en el segundo grupo de preguntas que se refieren al tema de Participación proactiva, el resultado de la muestra arrojó que el 88,9% de los encuestados está dispuesto a buscar nuevas posibilidades de hacer las cosas en mi trabajo y en el de los otros en el equipo, al 81% de los encuestados se consideran capaces de innovar en las tareas que me asignan o de hacer propuestas nuevas para las tareas a realizar por el equipo, 87,3% de los encuestados se enfoca en realizar las tareas en las que participó, aportando algo más de lo que se espera de él en el equipo.

5.5. RESULTADOS DESEMPEÑO DEL GERENTE DE PROYECTO

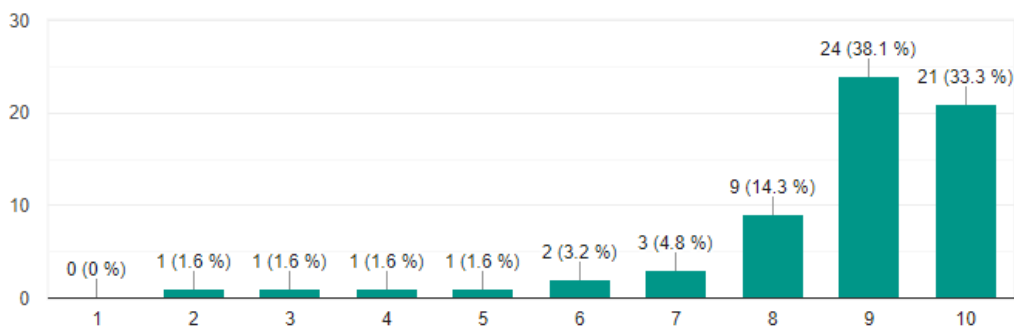
5.5.1. Orientación a resultados

La característica desempeño del gerente de proyecto con el tema de orientación a resultados incluye las preguntas 34, 35 y 37

Pregunta No. 34. Realizó seguimiento y control del proyecto en el que participó

Figura 41. Pregunta No. 34

63 respuestas

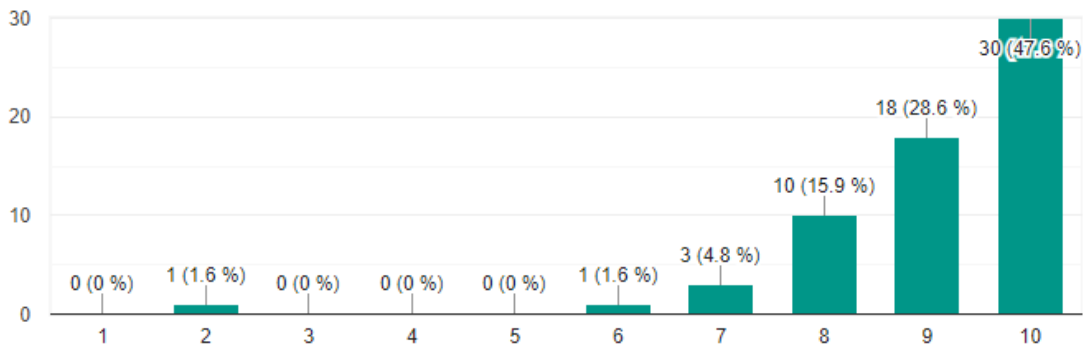


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 35. Me enfoco en alcanzar los resultados esperados y superar las expectativas de los clientes

Figura 42. Pregunta No. 35

63 respuestas

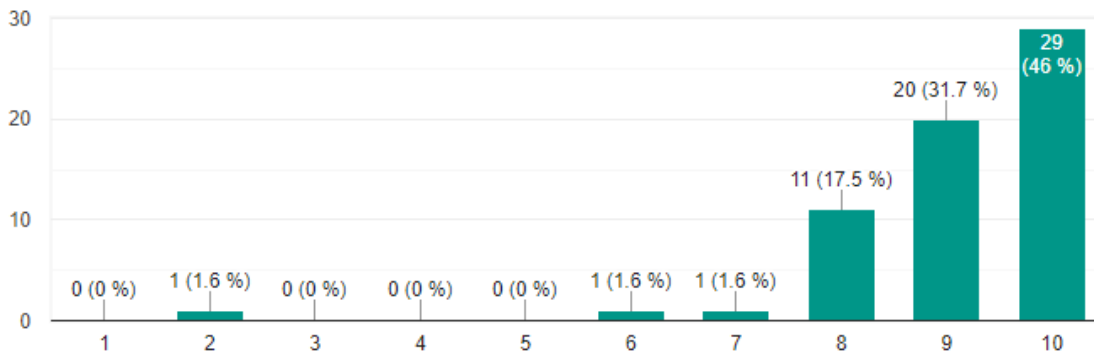


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 37. Me esfuerzo por tener claro los objetivos y el alcance del proyecto y de transmitirlos al equipo de proyecto

Figura 43. Pregunta No. 37

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

El resultado que arrojó la encuesta asociado al desempeño del Gerente de Proyecto sobre la orientación a resultados, el 85,7 de los encuestados generan controles y realizan seguimiento

al ciclo de vida de los proyectos, el 92,1% de los líderes en su modelo de comunicación buscan alcanzar los resultados esperados y superar las expectativas de los clientes y el 95,2% de los encuestados se esfuerza por tener claro los objetivos y el alcance del proyecto y de transmitirlos al equipo de proyecto.

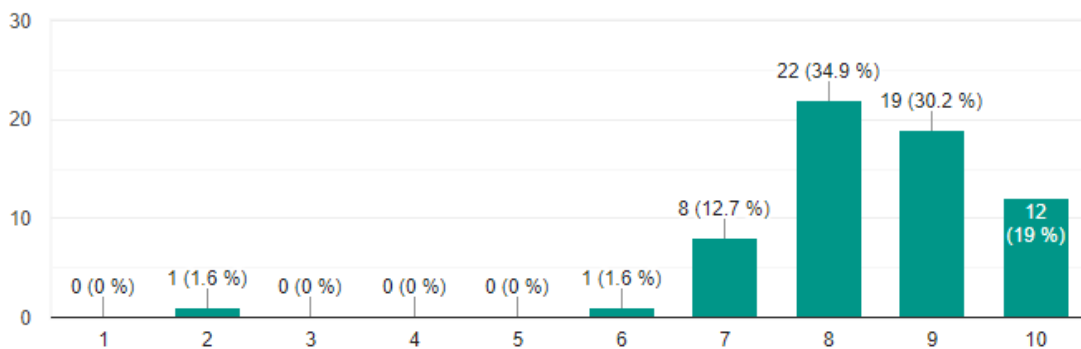
5.5.2. Comunicación

La característica desempeño del gerente de proyecto con el tema de comunicación incluye las preguntas 36 y 40

Pregunta No. 36. Mi comunicación es asertiva, buscando la claridad y entendimiento del proyecto y de las tareas asignadas

Figura 44. Pregunta No. 36

63 respuestas

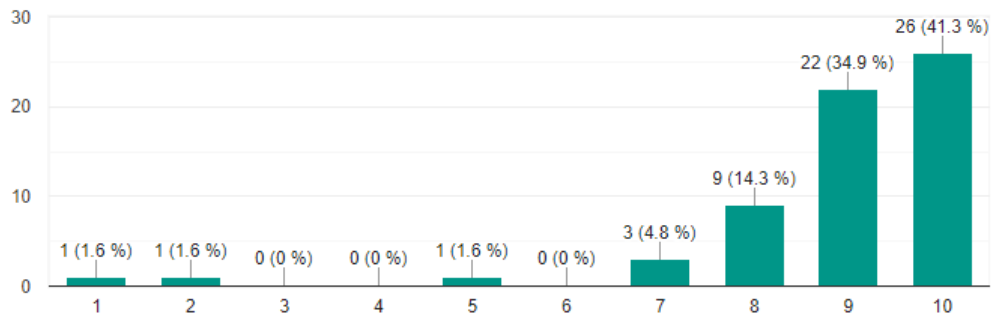


Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 40. Promuevo el trabajo en equipo entre los integrantes del proyecto

Figura 45. Pregunta No. 40

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

El resultado de la encuesta arroja frente a la comunicación que realiza el gerente de proyecto en su desempeño, el 84,1% de los encuestados manifiesta que su comunicación es asertiva, buscando la claridad y entendimiento del proyecto y de las tareas asignadas, y el 90,5% de los encuestados promueve el trabajo en equipo entre los integrantes del proyecto.

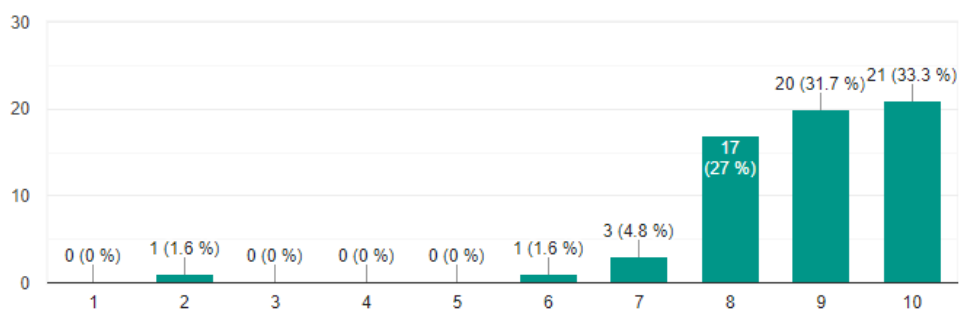
5.5.3. Manejo de situaciones inesperadas

La característica desempeño del gerente de proyecto con el tema de manejo de situaciones inesperadas incluye las preguntas 38 y 39.

Pregunta No. 38. Considero que manejo adecuadamente las situaciones inesperadas que pueden afectar negativamente al proyecto o al equipo

Figura 46. Pregunta No. 38

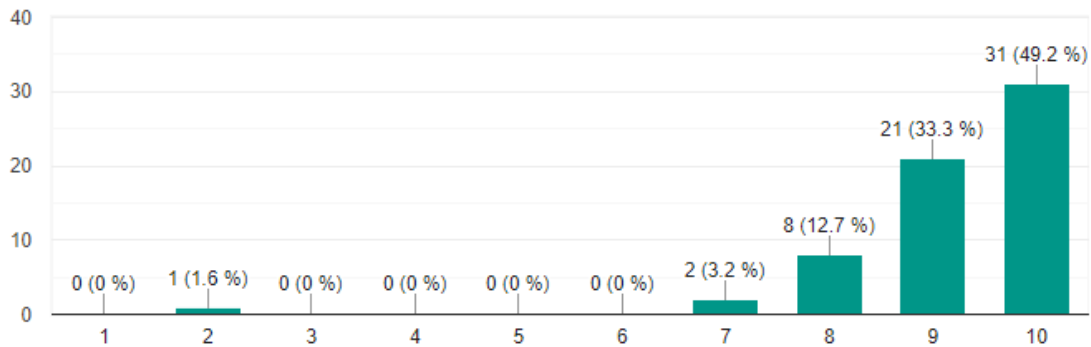
63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

Pregunta No. 39. Gestiono los cambios que surgen en los proyectos que tengo a cargo**Figura 47. Pregunta No. 39**

63 respuestas



Fuente. Elaboración propia

El resultado de la encuesta arroja frente al manejo de situaciones inesperadas que realiza el gerente de proyecto en su desempeño, que el 92% de los encuestados considera que maneja adecuadamente las situaciones inesperadas que pueden afectar negativamente al proyecto o al equipo, y 95,2% de los encuestado gestiona los cambios que surgen en los proyectos que tiene a cargo.

5.6.COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS

Las hipótesis a comprobar son las siguientes:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre inteligencia emocional y trabajo en equipo

H2: Existe una relación positiva y significativa entre inteligencia emocional y desempeño del gerente de proyectos

H3: Existe una relación positiva y significativa entre trabajo en equipo y desempeño del gerente de proyectos

Para la comprobación de la hipótesis se realizó el análisis con SPSS de la siguiente información:

1. Para calcular la fiabilidad del instrumento, se realizó con el Alpha de Cronbach, discriminado para las tres variables inteligencia emocional, trabajo en equipo y desempeño de los proyectos

El índice alfa de Cronbach proporción de la varianza total de la escala que es representado por el concepto que se está midiendo. Valores mayores a 0.7 se considera que son aceptables en investigaciones sociales (Hair et al., 2010).

Tabla 14. Alpha de Cronbach para la escala Inteligencia Emocional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.916	21

De acuerdo con los resultados de Alpha de Cronbach, para la variable de Inteligencia emocional se obtuvo un resultado de 0.916 el cual es mayor a 0.7, considerándose confiable el instrumento.

Tabla 15. Alpha de Cronbach para la escala de trabajo en equipo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.945	12

De acuerdo con los resultados de Alpha de Cronbach, para la variable de trabajo en equipo se obtuvo un resultado de 0.945 el cual es mayor a 0.7, considerándose confiable el instrumento.

Tabla 16. Alpha de Cronbach para la escala de desempeño del gerente de proyecto

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.923	7

De acuerdo con los resultados de Alpha de Cronbach, para la variable desempeño de gerente de proyecto se obtuvo un resultado de 0.923 el cual es mayor a 0.7, considerándose confiable el instrumento.

2. Identificación de la Distribución de la muestra de datos

Para determinar la distribución de los datos, se revisó la variable dependiente Desempeño del gerente de proyecto. Como resultó el nivel de significación de Kolmogórov-Smirnov menor a 0.05, la distribución no es normal (Hair et al., 2010).

Tabla 17. Distribución de los datos

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño	.171	64	.000	.698	64	.000

3. Correlación entre las variables del estudio

Se consideraron valores significativos

1. Altos si los coeficientes de correlación superiores a 0.6;
2. Moderados, los coeficientes entre 0.3 y 0.59 y
3. Bajos, los coeficientes menores a 0.29 teniendo en cuenta el rango determinado por Lewis-Bech, Bryman y Liao (2003) para la interpretación de las correlaciones bivariadas en ciencias sociales.

Tabla 18. Correlación entre variables

			Correlación de Spearman		
			Inteligencia emocional	Equipo	Desempeño
Rho de Spearman	Inteligencia Emocional	Coefficiente de correlación	1.000	.537**	.583**
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000
		N	64	64	64
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	.537**	1.000	.714**
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000
		N	64	64	64
	Desempeño	Coefficiente de correlación	.583**	.714**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.
		N	64	64	64

Comprobación de las hipótesis.

H1: Existe una relación positiva y significativa entre inteligencia emocional y trabajo en equipo

Se confirma la **hipótesis H1** parcialmente porque la correlación de Spearman entre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo resultó positiva pero moderada de acuerdo con Lewis-Bech, Bryman y Liao (2003), es decir, no fue significativa.

H2: Existe una relación positiva y significativa entre inteligencia emocional y desempeño del gerente de proyectos

Se confirma la **hipótesis H2** parcialmente porque la correlación de Spearman entre la inteligencia emocional y el desempeño del gerente de proyecto resultó positiva pero moderada de acuerdo con Lewis-Bech, Bryman y Liao (2003), es decir, no fue significativa.

H3: Existe una relación positiva y significativa entre trabajo en equipo y desempeño del gerente de proyectos

Se confirma la **hipótesis H3** totalmente porque la correlación de Spearman entre el trabajo en equipo y el desempeño del gerente de proyecto resultó positiva y alta de acuerdo con Lewis-Bech, Bryman y Liao (2003), es decir, fue significativa.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1.DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación se pueden comparar con los resultados de la investigación de Rezvani (2016), con respecto a la variable de inteligencia emocional, en la cual la “IE está positivamente relacionada con el éxito del proyecto esta relación es compleja y no se puede explicar completamente en términos de una relación directa” De igual manera ésta investigación arrojó resultados similares con respecto a la correlación entre IE y el desempeño del gerente del proyecto la cual resultó positiva y significativa en éste estudio.

Otra de las conclusiones del estudio de Rezvani (2016), manifiesta que los hallazgos sugieren que las organizaciones deberían considerar reclutar gerentes de proyecto que tienen altos niveles de IE ya que de estos gerentes se pueden esperar tener niveles altos de actitudes laborales positivas, satisfacción en el trabajo y confianza. Las cuales se relacionan a lo que debe hacer un gerente de proyecto con relación a su equipo de trabajo, ésta correlación se puede determinar con la presente investigación en la cual se demuestra una relación positiva pero moderada.

6.2.CONCLUSIONES

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación que consistió en determinar la relación entre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo en el ámbito de los proyectos en relación al desempeño, se pudo evidenciar con los resultados de la encuesta aplicada a líderes de proyecto tabulados en el programa SPSS, en la correlación de Spearman, que existe una relación positiva entre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo pero moderada. Frente a la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño de los proyectos la investigación arrojó una relación positiva pero moderada, en cambio sí hay una relación alta y positiva entre el trabajo en equipo y el desempeño del gerente de proyectos.

Con los resultados de la investigación, se pudo evidenciar de acuerdo Spearman que existe un coeficiente de correlación de .537 entre inteligencia emocional y trabajo en equipo, lo que significa que aunque la relación es positiva es moderada.

Los resultados de las entrevistas realizadas a un grupo de jefes de líderes de proyectos de la compañía CLARO COLOMBIA, se identificaron los siguientes factores que permiten evaluar el desempeño de los Gerentes de proyecto: la sinergia con el equipo de trabajo, el liderazgo, la comunicación asertiva y la trasmisión de conocimientos entre el equipo de trabajo, la actitud, la motivación, el autoaprendizaje, el manejo de la frustración, la gestión de interesados, la resolución de problemas y cumplimientos de las expectativas del cliente.

Los factores identificados mediante la entrevista se relacionan con los publicados por Rezvani et al. (2016), como la comunicación, el manejo de situaciones inesperadas, frustración, resolución de problemas, y la gestión adecuada de los cambios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, D. (noviembre 2 de 2018). La inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos: Una aplicación de la teoría fundamentada constructivista. II Congreso Internacional de Dirección y Gestión de proyectos. El talento humano como factor clave en el éxito de los proyectos. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.
- Ariza-Aguilera, D.A. (2015a). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 25-36. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10\(2\)25-36.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A2.10(2)25-36.pdf).
- Aguado, D., Lucía, B., & Arranz, V. (2008). Habilidades para el trabajo en equipo: Programa de entrenamiento. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>
- Bar-On R. (2006). The Bar-On model of Emotional – Social Intelligent (ESI). *Psicothema*. 18, 13-25.
- Barsade, SG (2002). El efecto dominó: el contagio emocional y su influencia en el comportamiento del grupo. *Ciencias Administrativas Trimestral*, 47, 644 - 675. doi: 10.2307 / 3094912[Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, and assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343-362). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, W. y Moshavi, D. (2005). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A positive Pathway for an Increased Understanding of Interpersonal Influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 867-871.
- Castro, E., y Guerrero R. (2002). Los grupos en las organizaciones. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación.
- Colectivo, D. A. (2011). Manual trabajo en equipo. Recuperado de: <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>
- Covey, Stephen R. (2002). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona, España: Editorial Paidós.

- Cidad, E. (2006). Inteligencia Emocional en el Trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Revista Complutense de Educación. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/220896542/2F49DE2A5A3847DEPQ/2?accountid=34925>
- Charmaz, K. (2008). Constructionism and the grounded theory method. In J.A. Holstein & J.F. Gubrium (Eds.) Handbook of constructionist research (pp.397-412). New York: The Guilford Press
- Darwin, C. (1872/1965). The expression of the emotions in man and animals. Chicago: University of Chicago Press.
- Gutiérrez, P. H. (2010). Calidad total y productividad (3a. ed.). Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>
- Goleman, (2017) Un líder con inteligencia emocional. Gestión humana. Recuperado de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2137/gh4/BancoConocimiento/D/danielgoleman/danielgoleman.asp>
- Hawkins, P. (2012). Coaching y liderazgo de equipos. Buenos aires: Editorial Granica.
- Hair, J., Black, W.C., Barry, J. y Anderson, R.R. (2010). Multivariate Data Analysis. New York: Prentice Hall.
- Higgs, M. y Dulewicz, V. (2014). Antecedent of well-being; A study to examine the extent to which personality and emotional intelligence contribute to well-being. The international Journal of Human Resource Management, 25 (5), 718-735, doi:10.1080/09585192.2013.815253.
- Harvard Business Review Press. (2016). 20 min del gerente: evaluaciones de rendimiento. Harvard Business School Publishing Corporation, 9.
- Jaramillo, R. (2012). Trabajo en equipo. Manual de Trabajo en equipo. Dirección general adjunta de administración del servicio profesional de carrera y capacitación. México. Recuperado de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Kaplan-Norton (2000) La organización enfocada en la estrategia. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- Lencioni, P. (2019). Patrick Lencioni. Recuperado de www.tablegroup.com/pat/

- Likierman, A. (2009). Las cinco trampas de la medición del desempeño. *Harvard Business Review América Latina*, 5.
- Mayer (2004), J.D.; Salovey, P y Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Finding and Implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- Narayanaswamy, R., Grover, V. & Henry, R. (2013). The Impact of Influence Tactics in Information System Development Projects: A Control-Loss Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 30 (1), 191-226.
- Mujica, A., y Rodriguez (2003), H. Acerca del trabajo en grupo o en equipos. *ACIMED* v.11 n.6 Ciudad de La Habana nov.-dic. 2003
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Rathus, S. (1973). A 30-Item Schedule for Assessing Assertive Behavior. *Behavior Therapy*, 4, 398-406.
- Razzaq. (2016). A theoretical evaluation of four influential models of Emotional Intelligence. *Bahria Journal of Professional Psychology*, 5 (2), 39-62
- Rezvani, A. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*. Volumen 34, Número 7, octubre de 2016, páginas 1112-1122 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N, M., Jordan, P. J. & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34 (7), 1112-1122.
- Silva, Pérez, Ramos, & Montes, M. I. (2018). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. *Revista EAN*, 20.
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Sosik, J. y Megerian L.E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. The role of self-other agreement on transformational leadership Perceptions.

Thamhain, H.J. (2004). Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, 22 (7), 533-544.

Verma, V. (1996). *The human aspects of project management: Human Resources Skills for the project managers*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Zafra, (2017), ¿El liderazgo transformacional predice la inteligencia emocional grupal en entornos de trabajo? Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2162/doi/full/10.1080/02134748.2017.1352170>

ANEXO A. Encuesta Autodiagnóstico de inteligencia emocional, trabajo en y desempeño del Gerente de Proyecto.

AUTODIAGNÓSTICO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO y DESEMPEÑO DEL GERENTE DE PROYECTO

El propósito de la siguiente encuesta es el de medir características personales de inteligencia emocional y trabajo en equipo mediante su autodiagnóstico. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y los resultados estadísticos serán utilizados para fines académicos.

Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con la presentación de los siguientes aspectos en las situaciones que enfrenta normalmente en su diario vivir, registrando un número entre 1 y 10, en donde 1 es fuertemente en desacuerdo y 10 es fuertemente de acuerdo.

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO		
Nombre de la organización en la que trabaja actualmente:		
A. Sexo: () 1. Femenino () 2. Masculino		
B. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):		
1. Líder de Proyecto () 2. Integrante de equipo () 3. Ninguna ()		
C. Años de trabajo en la organización: 1. Menor a 3 años () 2. Entre 3 y 5 años () 3. Mayor a 5 años ()		
D. Rango de edad: 1. Menor de 30 () 2. Entre 30 y 50 () 3. Mayor de 50 años ()		
CON RESPECTO A MÍ MISMO		
		Valor entre 1 y 10
1	Entiendo las razones por las cuales tengo emociones positivas o negativas.	
2	Soy capaz de discernir cuando los conflictos son menores y enfocarme en lo que realmente merece mi atención.	
3	Soy capaz de controlar mi temperamento sin importar qué me disguste.	
4	Siempre me esfuerzo para dar lo mejor de mí en cualquier situación.	
5	Persisto en lo que quiero, aunque se presenten dificultades.	
6	Tengo la habilidad para controlar e influenciar lo que me sucede.	
CONCIENCIA DE LOS OTROS EN EL EQUIPO DE PROYECTO		
7	Controlo mi temperamento sin importar qué me disguste.	

8	Si se presenta una dificultad en el proyecto, reacciono calmadamente y prefiero hacer un análisis de la situación antes de tomar acción.	
9	Antes de responder a una acusación o una crítica, me tomo el tiempo para analizar lo que me están diciendo y pensar en la mejor manera de responder	
10	Identifico rápidamente las necesidades o sentimientos de los que me rodean.	
11	Pongo atención a la expresión facial, tono de voz y movimientos corporales de las otras personas cuando interactúo con ellas y me comporto de acuerdo con esto.	
12	Identifico cuando hay una discrepancia entre lo que dice una persona del equipo y lo que hace.	
13	Adapto mi forma de hablar de acuerdo a los sentimientos o emociones que creo puedo generar en los otros.	
14	Si detectó que algunas personas en el equipo están enfadadas, trato de disminuir la tensión con un comentario que se centre en el problema.	
15	Si identifico que una persona del equipo está temerosa de hacer algo, yo la animo para que se arriesgue y si puedo la ayudo.	
16	Cuando estoy trabajando con un equipo de proyecto, expresé lo que pienso y siento, evitando ofender a los demás.	
17	Expreso mis pensamientos y sentimientos teniendo en cuenta la posición o el cargo de la persona con la que estoy hablando y el contexto en el cual se está dando la conversación.	
18	Me esfuerzo por lograr lo que quiero tratando de no afectar negativamente a las personas en el equipo o al proyecto en el que participé.	
19	Cuando me siento exhausto, decido tomar una pausa para poder proseguir.	
20	En las situaciones negativas que vivimos en los proyectos, yo trato de ver las consecuencias positivas y mostrarlas a los demás.	
21	Evitar que se acumulen tareas sin completar y trato de cerrarlas lo más pronto posible antes de iniciar una nueva.	
Con respecto al trabajo en equipo		

22	Colaboró activamente con los demás cuando trabajo en un equipo de proyecto.	
23	Se me facilita integrar el trabajo de los otros en el equipo para generar un resultado único.	
24	Dedico el tiempo que se necesita para trabajar con las otras personas en el equipo.	
25	Realizo las tareas del proyecto utilizando el conocimiento y experiencia que tengo para desarrollarlas	
26	Si falta información, investigo por mi cuenta en aras de ofrecer datos adicionales al equipo.	
27	Buscó, centralizar y compartir Información que puede ser útil para el desempeño del equipo.	
28	Estoy abierto a recibir la retroalimentación de otros con respecto a mi trabajo y a ofrecerla para obtener mejores resultados.	
29	Se me facilita hablar de lo que he podido o no lograr con mis tareas y dar mi opinión con respecto al trabajo de los otros.	
30	Solicitó y proveo sugerencias, observaciones o comentarios cuando interactúo con otras personas en el equipo.	
31	Estoy dispuesto a buscar nuevas posibilidades de hacer las cosas en mi trabajo y en el de los otros en el equipo.	
32	Soy capaz de innovar en las tareas que me asignan o de hacer propuestas nuevas para las tareas a realizar por el equipo.	
33	Me enfoco en realizar las tareas en las que participé, aportando algo más de lo que se espera de mí en el equipo.	
Con respecto al desempeño del gerente del proyecto		
34	Realizo seguimiento y control permanente del proyecto en el que participé	
35	Me enfoco en alcanzar los resultados esperados y superar las expectativas de los clientes	
36	Mi comunicación es asertiva, buscando la claridad y entendimiento del proyecto y de las tareas asignadas	
37	Me esfuerzo por tener claro los objetivos y el alcance del proyecto y de transmitirlos al equipo de proyecto	

38	Considero que manejo adecuadamente las situaciones inesperadas que pueden afectar negativamente al proyecto o al equipo.	
39	Gestiono los cambios que surgen en los proyectos que tengo a cargo.	
40	Promuevo el trabajo en equipo entre los integrantes del proyecto	

ANEXO B. Entrevista sobre desempeño del gerente de proyectos

Buenos (días o tardes), mi nombre es _____, soy candidato a Maestro en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, y como parte de los requisitos de grado junto con mi equipo de trabajo, estamos realizando un estudio con el objetivo de conocer su opinión frente al tema de “Desempeño de los líderes de proyectos”. Su opinión como jefe es muy importante para el estudio y no sobra destacar que esta entrevista es de carácter confidencial y con fines estrictamente académicos.

Para efectos de recolectar la información, solicito su autorización para grabar la entrevista.

¿Está de acuerdo?

1. Su nombre y apellidos completos
2. El nombre de la empresa en la cual trabaja
3. Qué labor desempeña dentro de la compañía
4. Cuanto tiempo de experiencia tiene en el cargo o área
5. Cuánto personal está a su cargo actualmente
6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con su actual equipo de trabajo?
7. Coméntenos alguna situación en la que el **desempeño** de sus jefes de proyecto o líderes haya sido más alto que lo esperado. A que le atribuye que haya sido así. ¿En base a qué parámetros lo mide? Si no se le ha presentado la situación, ¿cuál considera que es la razón?
8. ¿Qué aspectos valora más en sus jefes de proyecto o líderes?
9. ¿Con qué frecuencia hace seguimiento a los resultados de sus jefes de proyecto o líderes? ¿Y Qué herramienta o metodología utiliza? Bajo qué criterios evalúa el desempeño
10. Identifique un factor de éxito, que usted considera es necesario para lograr excelentes resultados por parte de los líderes de proyecto?