



IDENTIFICAR LA RELACION ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS GERENTES DE PROYECTO DE COTECMAR

**Juan Pablo Novoa Bolívar
Alejandro Rodríguez Alfonso**

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
2020

IDENTIFICAR LA RELACION ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS GERENTES DE PROYECTO DE COTECMAR

**Juan Pablo Novoa Bolívar
Alejandro Rodríguez Alfonso**

Director:

Vicente Maldonado

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

Juan Novoa:

A la Providencia. A Guadalupe, quien
con su luz guía mi camino, ilumina la
senda oscura.

Alejandro Rodriguez:

A mi esposa por su gran amor y apoyo
incondicional, a mis hijas por ser mi
inspiración y a mi madre por ser el faro
que siempre enfoca mi derrota.

Resumen

El propósito de esta investigación es identificar la relación entre inteligencia emocional y desempeño de los gerentes de proyectos en COTECMAR, la metodología que se utilizará tendrá un enfoque cualitativo a través del análisis de caso, el instrumento de recolección de información será una entrevista semiestructurada a 21 integrantes de COTECMAR siendo 11 gerentes de proyectos, 9 colaboradores y el jefe de los gerentes de proyecto, realizando un análisis de contenido. Donde se plantea como objetivo: la inteligencia emocional se relaciona significativamente con el desempeño del gerente de proyecto de COTECMAR. En los resultados se comprueba que la inteligencia emocional tiene una relación estrecha con el desempeño de los gerentes de proyecto de COTECMAR, asociando competencias personales y sociales a factores de desempeño.

Palabras clave: Inteligencia emocional, gerencia de proyectos, gestión de desempeño, COTECMAR.

Abstract

The purpose of this research is to identify the relationship between emotional intelligence and performance of project managers in COTECMAR, the methodology that will be used will have a qualitative approach through case analysis, the information collection instrument will be a semi-structured interview to 21 COTECMAR members being 11 project managers, 9 collaborators and the head of the project managers, performing a content analysis. Where the objective is: emotional intelligence is significantly related to the performance of the COTECMAR project manager. The results show that emotional intelligence is closely related to the performance of COTECMAR project managers, associating personal and social skills with performance factors.

Keywords: Emotional intelligence, project managers, project performance, COTECMAR.

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	10
2	OBJETIVOS	12
	OBJETIVO GENERAL	12
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3	JUSTIFICACIÓN	13
4	MARCO DE REFERENCIA.....	16
	4.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL	16
	4.2. DESEMPEÑO DEL GERENTE DE PROYECTO.....	16
	4.3. INVESTIGACIONES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADOS A PROYECTOS	19
	4.4. MODELOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	21
	4.5. RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO DE LOS GERENTES DE PROYECTO	24
5	MARCO INSTITUCIONAL	26
	5.1. ARMADA DE COLOMBIA.....	26
	5.2. CORPORACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA NAVAL MARÍTIMA Y FLUVIAL (COTECMAR).....	27
	5.3. ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN	29
	5.4. GESTIÓN DE LOS PROYECTOS QUE DESARROLLAN.....	30
6	DISEÑO METODOLÓGICO	31
	6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
	6.2. CONCEPTOS Y COMPETENCIAS	33
	6.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
	6.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	34
	6.5. RECURSOS Y DIFICULTADES.....	35
7	ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS	36
8	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	56
9	REFERENCIAS.....	61

Lista de figuras

Figura 1. Evaluación cargo actual e ideal	15
Figura 2. Estrategia Pentagonal Armada Nacional	27
Figura 3. Organigrama COTECMAR	29
Figura 4. Organigrama Planta Bocagrande	30
Figura 5. Diseño de la investigación	32
Figura 6. Categorías documentadas	55
Figura 7 Perspectivas de los entrevistados	55

Lista de tablas

Tabla 1. Competencias requeridas por COTECMAR.....	14
Tabla 2. Indicadores de desempeño.....	18
Tabla 3. Conclusiones teóricas de la inteligencia emocional en proyectos	20
Tabla 4. Cuadro de competencias emocionales de Goleman	23
Tabla 5. Cuadro comparativo Modelos de Inteligencia Emocional	24
Tabla 6. Estructura entrevista	34
Tabla 7. Proceso de investigación	37
Tabla 8. Categorización y codificación de las entrevistas	38
Tabla 9. Procesamiento estadístico de datos	54

1 INTRODUCCIÓN

Identificar la relación entre inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de proyecto de la Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval y Marítima (COTECMAR), plantea la revisión de los conceptos y modelos de inteligencia emocional (IE) y componentes de desempeño de los profesionales en gerencia de proyectos.

El concepto de inteligencia emocional hace referencia a la capacidad del individuo de reconocer sentimientos propios y de terceros, y la capacidad de manejar las emociones de manera positiva reflejada en su comportamiento y las relaciones con los individuos (Goleman, 1998), también es considerada como la influencia de las emociones en el estado anímico y físico del individuo incidiendo en su comportamiento (Larsen & Buss, 2005).

La relación entre la inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de proyecto está asociada con el pensamiento y los sentimientos de los individuos generando así un mejor desempeño laboral (Goleman, 1995). Este componente permite comprender y analizar el desempeño de los individuos en las organizaciones, desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas para ejercer sus competencias labores (Fernandez, 2005) (Duque Ceballos, Garcia Solarte, & Hurtado Ayala, 2017).

La Armada Nacional Colombiana (ARC) y COTECMAR realizan múltiples esfuerzos en la capacitación de los gerentes de proyecto y oficiales a cargo de proyectos a través de las diversas opciones de educación continua que presta la institución (Armada Nacional Colombiana, 2019) (COTECMAR, 2019), con el propósito de facultar académicamente al personal que lidera y gerencia proyectos para la toma de decisiones. El desarrollo de las competencias laborales a través de procesos de educación continua, ayudan a fortalecer los procesos estratégicos y apoyo a la dirección para alcanzar los objetivos organizacionales (Duque Ceballos, Garcia Solarte, & Hurtado Ayala, 2017).

Al ser COTECMAR una organización de naturaleza jurídica descentralizada indirecta vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, con régimen jurídico de derecho privado y presupuesto propio (COTECMAR, 2020), integra sus actividades misionales a la academia, el

estado y el sector privado; incorporando personal ejecutivo y directivo a militares y civiles que gerencian y lideran proyectos en la organización. Integrando varios sectores económicos de la sociedad civil, enfocados en la mejora continua de sus capacidades para garantizar el éxito de sus operaciones comerciales nacionales e internacionales, financieras e industriales (COTECMAR, 2020). Siendo esta investigación una oportunidad de mejora para el desempeño de la organización (Universidad EAN, 2020), teniendo en cuenta que la aplicación de componentes de inteligencia emocional en el personal militar y civil que lidera proyectos puede convertir a las organizaciones militares más efectivas y exitosas (Sewell, 2009).

En ese orden de ideas, al estar directamente relacionada la inteligencia emocional con el éxito del proyecto (Rezvani, et al., 2016) (Obradovic, Jovanovic, Petrovic, Mihic, & Mitrovic, 2013), esta investigación pretende identificar la relación entre inteligencia emocional y desempeño de los gerentes de proyecto de COTECMAR a partir del uso del análisis de comportamientos personales y sociales (Goleman, 1998) al igual que competencias críticas de éxito para identificar la relación de inteligencia emocional y desempeño de los gerentes de proyecto en el marco de un estudio de caso.

Por último, es importante agregar que en la actualidad no se registran antecedentes de estudios previos en COTECMAR o en la ARC que identifiquen la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de proyecto, por tal motivo se desarrolla la presente investigación con el propósito de dar respuesta a la pregunta investigativa: ¿cuál es la relación entre la inteligencia emocional de los gerentes de proyecto de COTECMAR y su desempeño?

2 OBJETIVOS

Objetivo general

El objetivo de esta investigación es identificar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de proyecto de COTECMAR, mediante el estudio de caso y análisis de contenido de entrevistas realizadas a los gerentes de proyecto de COTECMAR y aportes teóricos estudiados.

Objetivos específicos

- Identificar cuáles de las competencias de inteligencia emocional personales y sociales son utilizadas por los gerentes de proyecto de COTECMAR.
- Evaluar cuáles de las competencias de inteligencia emocional personales y sociales de los gerentes de proyecto de COTECMAR mejorarían su desempeño.

3 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a los grupos de investigación establecidos por la Facultad de Ingeniería de la Universidad EAN (Universidad EAN, 2020), la presente investigación se desarrolla en el marco del grupo de categorización: D ante COLCIENCIAS; en el grupo de Dirección y Gestión de Proyectos, en la línea de investigación: Gestión del Desempeño de Proyectos.

Una vez revisadas las bases de datos, biblioteca privada y repositorios de investigación de la ARC y banco de investigaciones privadas de COTECMAR, se utilizaron las siguientes palabras claves como filtros de búsqueda en las diferentes bases de datos de la ARC y COTECMAR: inteligencia emocional, desempeño laboral y gerentes de proyectos, arrojando como resultado “0” coincidencias en la búsqueda. Evidenciando que no se han realizado estudios previos donde se identifique la relación entre inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de proyectos, encontrando allí una oportunidad de investigación que aporte a la mejora del desempeño de los gerentes de proyectos de la organización.

Adicionalmente, se encontraron dos investigaciones utilizando como filtro de búsqueda “competencias” en el banco de proyectos de COTECMAR relacionadas con el tema de investigación, la primera identifica la creación de un modelo de competencias organizacionales, la segunda diseña un plan de carrera corporativo basado en un modelo de gestión por competencias.

La primera hace referencia a la creación de una plataforma de competencias, identificando, definiendo y validando las competencias organizacionales a nivel jerárquico (Jaramillo Ramírez, 2019). En los resultados se evidencia que en los cargos directivos y ejecutivos se requieren individuos con capacidades como: la inteligencia emocional, toma de decisiones y el liderazgo, esenciales en la organización. (Véase Tabla 1).

Tabla 1. Competencias requeridas por COTECMAR

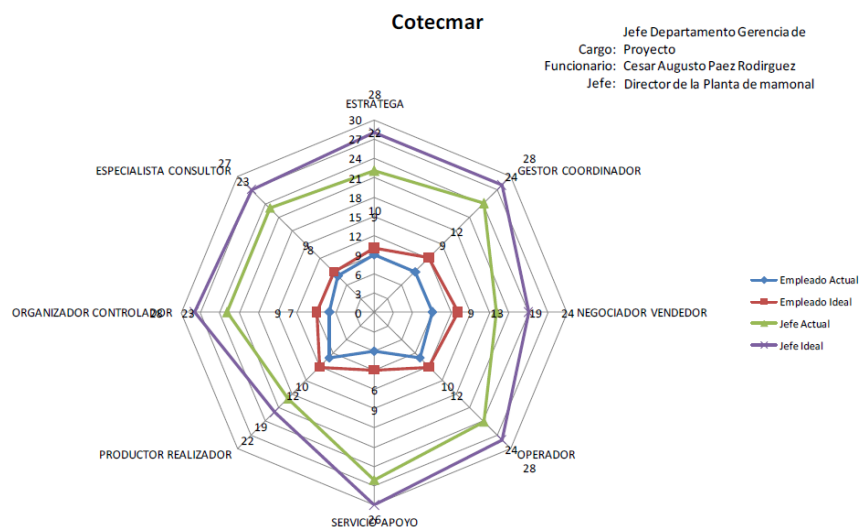
NIVEL	COMPETENCIAS
DIRECTIVO	– Pensamiento Estratégico – Inteligencia Emocional – Liderazgo – Toma de Decisiones – Gestión Administrativa – Negociación
EJECUTIVO	– Pensamiento Estratégico – Inteligencia Emocional – Liderazgo – Toma de Decisiones – Gestión Administrativa
PROFESIONAL	– Aprendizaje continuo y Experticia – Flexibilidad – Iniciativa
TECNICO	– Aprendizaje continuo y Experticia – Flexibilidad
AREAS /CARGOS	– Orden y calidad – Pensamiento analítico – Pensamiento conceptual

Fuente: (Jaramillo Ramírez, 2019)

La segunda investigación diseña un plan de carrera corporativo basado en un modelo de gestión por competencias, en donde se especifican las características y requerimientos para hacer el plan de carrera dentro de la organización. En la segunda fase de la investigación, permite que los jefes junto con su equipo de trabajo examinen conflictos de rol, siendo esta una herramienta que permita aclarar diferencias y evidenciar el desempeño de los individuos (Fundación Universidad del Norte, 2011).

De esta manera, un caso particular evidenciado en el estudio en mención, identifica en la planta Mamonal en el departamento de Gerencia de proyectos reparación y mantenimiento; donde se realizó una evaluación de cargo actual e ideal a empleado y jefe: evidenciando la diferencia de opiniones entre el gerente de proyecto y los colaboradores. (Vease, Figura 1)

Figura 1. Evaluación cargo actual e ideal



Fuente: (Fundación Universidad del Norte, 2011)

Como se puede observar en la anterior grafica las opiniones de los empleados al jefe actual, y el jefe actual a los empleados en las 8 características de evaluación, representan discrepancias en las consideraciones de ambas vías, al igual que jefe ideal por parte de los empleados y empleado ideal por parte del jefe. «Diferencias como éstas son generadoras de conflictos de roles serios, que si no se han hecho manifiestos hasta ahora se debe a la inteligencia emocional de los protagonistas» (Fundación Universidad del Norte, 2011, p. 156).

Lo anterior determina en primera medida que la inteligencia emocional es una competencia necesaria en los niveles Directivos y Ejecutivos de COTECMAR para el buen direccionamiento de la entidad, segundo, se puede observar que la inteligencia emocional es una herramienta determinante para el desempeño del rol de gerente de proyecto en COTECMAR.

En consecuencia, la necesidad de identificar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de COTECMAR se materializa al observar que la organización no cuenta con estudios previos que identifiquen dicha relación, y en beneficio de aportar acciones de mejora a los procesos de selección y aspirando a contribuir a las buenas prácticas en gerencia de proyectos de la organización.

4 MARCO DE REFERENCIA

El marco teórico que soporta esta investigación se plantea a través de una revisión de conceptos de inteligencia emocional y desempeño del gerente de proyecto, posteriormente se hará una exploración de investigaciones previas de inteligencia emocional aplicados a proyectos de diversos sectores de la industria, seguido de la identificación de teorías que aportan modelos y teorías de inteligencia emocional para relacionar el desempeño de los gerentes de proyecto y por último se establecerá la relación entre inteligencia emocional y desempeño de los gerentes de proyecto.

4.1. Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es definida por (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004) como la capacidad de comprender, conocer, gestionar y utilizar las emociones de uno mismo y los demás. Por otra parte, (Duque, 2012) considera que la inteligencia emocional es la capacidad que tienen los individuos para gestionar sus emociones y utilizarlas en beneficio de un mejor desempeño laboral. Sin embargo, (Goleman, 1995) describe la inteligencia emocional como la capacidad de gestionar emociones propias y utilizarlas en función de las organizaciones mejorando el desempeño laboral. (Wong, Chin-Sum & Kenneth, Law, 2002) Consideran la inteligencia emocional como una eficaz construcción para la gerencia de los recursos humanos, quienes poseen un alto nivel de inteligencia emocional mejoran las interacciones laborales con otros de manera eficiente, creando emociones positivas en su entorno.

De acuerdo a las definiciones planteadas anteriormente, esta investigación tomara como base la definición de (Goleman, 1995), quien considera la inteligencia emocional una eficaz herramienta para las organizaciones en beneficio del desempeño de los individuos.

4.2.Desempeño del gerente de proyecto

De acuerdo a los objetivos planteados anteriormente, definir el desempeño de los gerentes de proyectos en COTECMAR se realizará a partir de las competencias identificadas en conceptos establecidos por investigaciones previas, que profundizan en el tema como se desarrolla a continuación.

Definir el desempeño de los gerentes de proyectos como concepto, aduce múltiples conceptualizaciones desde el área del conocimiento que concierne la gerencia de proyectos, que comúnmente se confunde con el desempeño del proyecto, la investigación empírica desarrollada por (Cooke-Davies, 2002) diferencia los objetivos críticos de éxito individuales que tiene a cargo un gerente de proyecto enfocados a la satisfacción de los interesados del proyecto, y la diferencia del éxito del proyecto el cual persigue los beneficios, orientados en: alcance tiempo y calidad.

Ahora bien, de acuerdo a lo planteado por (Baccarini, 1999) resalta la diferencia que existe entre el concepto éxito del gerente de proyecto y éxito del proyecto, definiendo éxito del proyecto como; el seguimiento del propósito y objetivo del producto o servicio a desarrollar y el concepto éxito del gerente del proyecto; el cual tiene efectos directos en alcance, tiempo y costo del proyecto. Estableciendo así un Método de Marco Lógico para definir ambos conceptos. Fijando unas salidas y entradas de las cuales depende el éxito del gerente del proyecto, no siendo más que los entregables de las actividades del proyecto y la responsabilidad de control de cronograma y presupuesto.

Lo anterior expone la definición de éxito del proyecto como la terminación del mismo en términos de tiempo, costo y calidad; logrando la satisfacción del cliente y de manera conjunta el buen desempeño del gerente de proyecto (Pheng & Chuan, 2006), autores que para efectos de su investigación relacionan el éxito del gerente de proyecto como “desempeño” y “éxito” como el éxito del proyecto. Argumentando la importancia que tiene el conocer y desarrollar las competencias de gerencia de proyectos para el buen desempeño del gerente de proyecto y por consiguiente el éxito del proyecto.

(Chen & Lee, 2007) desarrollan un modelo de evaluación de desempeño para gerentes de proyecto, donde a diferencia de los autores anteriormente citados, consideran que no solamente los métodos cuantitativos tradicionales de tiempo, costo y calidad son factores para evaluar el desempeño de los gerentes de proyectos, también existen factores cualitativos como el comportamiento del liderazgo “efectivo y eficiente” considerando factores como la toma de decisiones, la influencia del gerente de proyecto en su grupo de trabajo, construcción de relaciones en departamentos de la organización para obtener soporte, búsqueda y suministro de información.

De esta manera construyen el sistema de evaluación del desempeño de gerentes de proyecto mediante el modelo Proceso de Red Analítico (Analytical Network Process), toman en consideración los factores que afectan el comportamiento del liderazgo y 14 prácticas administrativas que conforman su constructo. Otros estudios, identifican diferentes factores de desempeño y efectividad del gerente de proyecto en las organizaciones de negocios, (Hyvärä, 2006) aborda temas como la estructura de la organización, las competencias técnicas en gerencia de proyectos, habilidad de liderazgo y las características de efectividad del gerente de proyecto.

Por otra parte, (Rezvani, et al., 2016) identifica cuatro variables clave para medir el desempeño de los gerentes de proyecto, la comunicación, resolución de problemas, claridad de la misión y el apoyo de la alta dirección. Para evaluar el desempeño de los gerentes de proyectos en el desarrollo de esta investigación, se tendrán en cuenta los siguientes indicadores de desempeño:

Tabla 2. Indicadores de desempeño

Indicador	Autores en investigaciones académicas
1. Comunicación fluida y continua con stakeholders internos y externos del proyecto	Rezvani et al. (2016)
2. Manejo adecuado de situaciones inesperadas que pueden afectar negativamente el equipo de proyecto	Rezvani et al. (2016)
3. Gestión apropiada de cambios en situaciones de crisis	Rezvani et al. (2016)

Fuente: (Rezvani, et al., 2016)

Durante la revisión teórica de literatura en este apartado, podemos observar como el éxito del proyecto tiene una relación directa con el éxito del gerente del proyecto, sin embargo, los criterios de éxito del proyecto se proyectan en factores de tiempo, costo y calidad (Cooke-Davies, 2002), (Baccarini, 1999), (Pheng & Chuan, 2006) y los criterios de éxito del gerente de proyecto se relacionan con competencias o habilidades blandas (Chen & Lee, 2007), (Rezvani, et al., 2016), (Project Management Institute (PMI), 2007).

4.3. Investigaciones de Inteligencia emocional aplicados a proyectos

Una de las investigaciones que tiene mayor aproximación a la presente, debido al sector investigado y tipo de método deseado es la investigación desarrollada por (Rezvani, et al., 2016) donde identifica cuatro variables críticas: éxito del proyecto, inteligencia emocional, satisfacción laboral y confianza; recolectadas a través de encuestar y recopilar datos de 373 gerentes de proyecto del sector defensa Australiano, hallando variables críticas: la confianza, satisfacción laboral, inteligencia emocional y el éxito de los proyectos. Esta investigación fue desarrollada mediante un modelo de impacto de inteligencia emocional en gerentes de proyecto que laboran en proyectos complejos en sector defensa, identificando mecanismos que un gerente de proyecto emocionalmente inteligente puede contribuir a factores de éxito en un proyecto.

Otra investigación, que enfoca la inteligencia emocional sobre las competencias laborales es la de (Duque Ceballos, Garcia Solarte, & Hurtado Ayala, 2017) aplicada mediante encuesta a 122 estudiantes de maestría que se desempeñan ejerciendo cargos administrativos, a través del método de regresión lineal, comprueba como la inteligencia emocional a través de las aptitudes personales y sociales favorecen las competencias laborales con repercusiones positivas en el desempeño laboral. Teniendo en cuenta que no aplica al sector defensa, ni tampoco está enfocada a los gerentes de proyectos, posee el análisis de variables esenciales para la presente investigación, como lo son la inteligencia emocional, aptitudes personales, aptitudes sociales y desempeño laboral.

Por su parte, (Obradovic, Jovanovic, Petrovic, Mihic, & Mitrovic, 2013) relaciona la inteligencia emocional en los gerentes de proyecto y su éxito profesional en 75 gerentes de proyecto de 10 organizaciones serbias utilizando como instrumento la recolección de datos por medio de un cuestionario auto descriptivo de inteligencia emocional, demostrando resultados positivos en el éxito profesional de los gerentes emocionalmente inteligentes, influyendo de manera efectiva en la gestión de proyectos.

Por último, una reciente investigación realizada por (Rashid, Ye, Nasir, & Yahya, 2017) aplicada a 107 firmas constructoras pakistanís con el propósito de evaluar el impacto de la

inteligencia emocional de los gerentes de proyectos, competencias gerenciales y estilo de liderazgo transformacional en el éxito del proyecto; planteando como hipótesis principal; si la inteligencia emocional tiene un efecto positivo significativo en el éxito de los proyectos. Por medio de una encuesta, utilizando como variables de medición de inteligencia emocional, competencias de los gerentes de proyecto y medidas de liderazgo transformacional.

Tabla 3. Conclusiones teóricas de la inteligencia emocional en proyectos

Autor	Conclusiones teóricas de la inteligencia emocional en proyectos
(Rezvani, et al., 2016)	«Comprender cómo la IE se vincula con el éxito del proyecto tiene prácticas implicaciones para los gerentes de proyecto, particularmente en las áreas de reclutamiento y desarrollo gerencial. Nuestros hallazgos sugieren que las organizaciones deberían considerar reclutar gerentes de proyecto que tienen altos niveles de IE ya que estos gerentes se pueden esperar tener niveles más altos de actitudes laborales positivas, como el trabajo satisfacción y confianza» (Rezvani, et al., 2016, p. 1120)
(Duque Ceballos, García Solarte, & Hurtado Ayala, 2017)	«Puede concluirse que las personas que se encuentran en la capacidad de autogestionar sus emociones, de percibir y comprenderlas emociones de las demás personas y generar espacios de mutuo beneficio y desarrollo, son aquellas que pueden desarrollar con mayor facilidad ciertas competencias laborales como el trabajo en equipo, liderazgo, productividad, comunicación asertiva, compromiso, responsabilidad...» (Duque Ceballos, García Solarte, & Hurtado Ayala, 2017, p. 259)
(Obradovic, Jovanovic, Petrovic, Mihic, & Mitrovic, 2013)	«...Los posibles beneficios de la mejora de la inteligencia emocional de los gerentes de proyecto podrían ser importantes para el éxito de la organización, el proyecto y el equipo. Las consideraciones teóricas de la inteligencia emocional sugieren que podría ayudar a los gerentes de proyecto en el proceso de creación de equipos, facilitando con éxito la adopción de la visión, los objetivos y la cultura de la organización por parte de los miembros del equipo. Los gerentes de proyectos inteligentes emocionales identifican problemas, diagnostican causas y seleccionan soluciones alternativas que toman decisiones basadas en emociones con explicaciones lógicas pero de una manera que mejora en lugar de descuidar el pensamiento y la actuación racional» (Obradovic, Jovanovic, Petrovic, Mihic, & Mitrovic, 2013, p. 282)
(Rashid, Ye, Nasir, & Yahya, 2017)	«Los argumentos presentados aquí sugieren las siguientes conclusiones: (1) la inteligencia emocional tiene un impacto positivo directo en el éxito de los proyectos, (2) las competencias de los gerentes de proyecto tienen impactos directos en el éxito del proyecto, y (3) el proyecto El comportamiento de liderazgo transformacional de los gerentes tiene un impacto positivo directo en el éxito del proyecto. Por lo tanto, el éxito de un proyecto no se trata solo de equipos de última generación o de los últimos inventos, sino también de las personas y sus comportamientos, así como las

competencias, que son las principales fuerzas impulsoras del éxito» (Rashid, Ye, Nasir, & Yahya, 2017, p. 69)

Fuente: (Rezvani, et al., 2016) (Duque Ceballos, Garcia Solarte, & Hurtado Ayala, 2017) (Obradovic, Jovanovic, Petrovic, Mihic, & Mitrovic, 2013) (Rashid, Ye, Nasir, & Yahya, 2017)

Las investigaciones previamente revisadas en este apartado soportan la importancia de la actual investigación en desarrollo con sus objetivos, aplicadas en varios sectores de diferentes industrias que hacen hincapié en la gestión de proyectos, en relación con la inteligencia emocional y los gerentes de proyecto se pueden identificar hallazgos positivos en cada investigación revisada. (Véase, Tabla 3).

4.4. Modelos de Inteligencia emocional

En la presente investigación centraremos la atención en 3 teorías que aportan diferentes modelos para el estudio de las aptitudes personales y habilidades emocionales de la inteligencia emocional que tienen un efecto en el desempeño de los gerentes de proyecto, estas son: (1) Affective Events Theory (AET) (Weiss & Cropanzano, 1996), (2) Four Branch Model (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004) y (3) las habilidades de inteligencia emocional de (Goleman, 1998).

1. El modelo de (Weiss & Cropanzano, 1996) AET conocido por su estudio en la estructura, causas y consecuencias de las experiencias afectivas en el trabajo, siendo las experiencias afectivas el fenómeno central de interés y como consecuencia la satisfacción laboral. Teniendo como parámetros las causas de las relaciones afectivas lejos de las características del entorno. Es decir, los eventos que se presenten en ambientes laborales están más ligados a comportamientos y actitudes que características del entorno.

Por otra parte, el tiempo es considerada una variable de afecto y satisfacción, debido que los niveles de afecto crecen con el tiempo, influyendo en los sentimientos cotidianos y laborales (Weiss & Cropanzano, 1996). Es así como el modelo AET considera que las personas pueden sentir diferentes sentimientos y emociones, siendo estas multidimensionales, teniendo estas reacciones diferentes en el individuo y por ende implicaciones en el comportamiento.

Es de resaltar para esta investigación que esta teoría centra sus esfuerzos en ofrecer un constructo de bases afectivas en situaciones laborales, las cuales determina (Weiss &

Cropanzano, 1996) no se ven afectadas por la satisfacción laboral, debido que ya existe una construcción teórica alrededor de este tema. Adicionalmente, considera que los estados de ánimo y las emociones son influenciadores eficaces en el desempeño y la satisfacción laboral.

2. El modelo de (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004) conocido como “four-brach model” divide las habilidades de la inteligencia emocional en cuatro áreas, donde cada ramificación tiene un propósito: la primera de percibir emociones, refleja la percepción emocional y envuelve la comunicación no hablada, expresiones faciales y voz. La segunda como el uso de las emociones para facilitar los pensamientos, hace referencia a la capacidad donde las emociones asisten al pensamiento, donde los problemas pueden resolverse a través de las emociones. La tercera como el entendimiento de las emociones, como la capacidad de analizar las emociones y apreciar sus posibles tendencias. La cuarta como el manejo de las emociones, donde se encuentra envuelta la personalidad del individuo y su capacidad para evitar algunos sentimientos, o expresarlos (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004).

Es de resaltar para esta investigación que este modelo se enfoca desde la teorización, búsqueda e implicaciones de la inteligencia emocional, creando así un test para medir la inteligencia emocional por escalas, titulado por las iniciales de los nombres de los autores «The Mayer-Salovey-Cwaruso Emotional Intelligence Test (MSCEI)» (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004, p. 200), en donde a cada ramificación establece dos (2) medidas para poder ser valoradas por el test.

Para la primera ramificación establece la medición a través del uso de caras y fotos para identificar las emociones de los individuos. Para la segunda establece medirla a través de sensaciones o facilitaciones para comparar emociones por medio del estímulo sensorial. En la tercera ramificación, propone la medición a partir de los cambios y así medir en que situaciones la intensidad emocional aumenta o disminuye y combinaciones, preguntando a los participantes estados de emociones más complejos. Por último, la medición de la cuarta ramificación está planteada por medio del manejo de las emociones; preguntándoles a los participantes como se sentirían suponiendo diferentes escenarios donde tendrían que cambiar sus emociones y el manejo de relaciones emocionales que mide como los participantes manejan los sentimientos de otros (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004).

3. El modelo de (Goleman, 1998) relaciona cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo, el primero es la auto conciencia definida como la habilidad para reconocer y entender sus emociones y los efectos en otras personas, el segundo es la auto regulación como la habilidad de controlar los impulsos y estados de ánimo, más conocido como pensar antes de actuar, el tercero es la motivación como factor que va más allá de la remuneración o el estatus, acompañado de perseguir los objetivos del individuo, el cuarto es la empatía siendo la habilidad que permite entender a las personas de acuerdo a sus reacciones emocionales. Y por último las habilidades sociales, siendo la capacidad para inducir respuestas deseables en los individuos, relacionamiento y creación de redes sociales (Goleman, 1998). (Véase Tabla 3).

Tabla 4. Cuadro de competencias emocionales de Goleman, definiciones y características

COMPETENCIAS PERSONALES		
Componentes	Definición	Características
Autoconciencia (Goleman, 1998)	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	- Confianza en sí mismo - Valoración realista de sí mismo - Capacidad de reírse de sí mismo
Autorregulación (Goleman, 1998)	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar	- Confiabilidad e integridad - Comodidad con la ambigüedad - Apertura al cambio
Motivación (Goleman, 1998)	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia	- Fuerte orientación al logro - Optimismo, incluso frente a la adversidad - Compromiso con la organización
COMPETENCIAS SOCIALES		
Empatía (Goleman, 1998)	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	- Destreza en formar y retener el talento - Sensibilidad intercultural - Servicio a clientes y consumidores
Habilidades Sociales (Goleman, 1998)	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	- Eficacia en liderar cambios - Capacidad de persuasión - Pericia en crear y liderar equipos

Fuente: (Goleman, 1998)

Es importante señalar, para el desarrollo de la presente investigación el modelo de Goleman basado en el desarrollo de competencias personales y sociales establece un marco de conceptos, capacidades y habilidades requeridas para el buen ejercicio del gerente de proyecto para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y satisfacción de los interesados (Project Management Institute (PMI), 2007). Por tal motivo, consideramos el modelo de (Goleman, 1998), es adecuado para el desarrollo de la actual investigación, articulando la teoría con la práctica de la profesión.

De esta manera, se puede apreciar comparativamente las teorías y modelos de inteligencia emocional planteados anteriormente (Véase Tabla 4).

Tabla 5. Cuadro comparativo Modelos de Inteligencia Emocional

Modelo de Inteligencia Emocional de Cropanzano "Teoría de eventos afectivos" (AET)	Modelo de Inteligencia Emocional de Jhon Mayer y Peter Salovey - Combinación de 4 tipos de Habilidades:	Modelo de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman. Afirma que la I.E es un conjunto de competencias
Inteligencia emocional - (a. Conciencia de las propias emociones). (b. Conciencia de las emociones de los otros). (c. Administración de las propias emociones). (d. Administración de las emociones de los otros).	a).Habilidad para identificar que estamos sintiendo en este mismo momento, tanto nosotros como otra persona.	autoconocimiento de emociones
Éxito de proyectos	b). Capacidad de identificar en que me puede servir este estado emocional para lo que yo quiero conseguir.	Autoregulacion
Satisfacción laboral	c). Habilidad para comprender que necesidad es la que tiene pendiente por cubrir y que por lo tanto surge esa emoción de enfado o alegría.	Automotivacion
Confianza	d). Habilidad para manejar determinada emoción para regular las emociones que se sienten en determinado momento para que en ese momento no sea la ira la que este hablando.	Empatia
		Habilidades Sociales para interactuar

Fuente: (Weiss & Cropanzano, 1996), (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004), (Goleman, 1998).

4.5.Relación entre inteligencia emocional y desempeño de los gerentes de proyecto

A continuación, se presentará las investigaciones precedentes que han abordado la relación entre inteligencia emocional y desempeño de los gerentes de proyecto, como podrá observar existen limitadas publicaciones que examinen dicha relación, sin embargo, las referencias existentes presentan grandes contribuciones para el desarrollo de la actual investigación.

Un artículo publicado en la biblioteca virtual de Project Management Institute (PMI) del simposio y seminario anual de San Antonio (Casper, 2002), relaciona y demuestra como los gerentes de proyecto utilizando la inteligencia emocional como método, mejoran su desempeño y el de los proyectos, a través de un modelo para comprender e implementar la inteligencia emocional mediante cinco componentes: autoconciencia, autogestión, automotivación, gestión interpersonal y liderazgo. Siendo estos componentes claves para la solución de conflictos y la creación de redes profesionales sólidas.

(Obradovic, Jovanovic, Petrovic, Mihic, & Mitrovic, 2013) De igual manera consideran la autorregulación y la autogestión como habilidades emocionales que al poseer un gerente de proyecto facilita la realización de tareas y contribuye a la solución de dificultades que se presentan en la gestión de proyectos. Conceptualizan la autorregulación como la habilidad de madurez emocional que permite el control de emociones y la autogestión como la conciencia de habilidades personales, conociendo el individuo sus fortalezas y debilidades, comprendiendo sus emociones.

Podríamos resumir a continuación, que de acuerdo a la bibliografía consultada de inteligencia emocional, desempeño de los gerentes de proyecto y su relación; plantear como objetivos de investigación: identificar cuáles de las competencias de inteligencia emocional personales y sociales son utilizadas por los gerentes de proyecto de COTECMAR y evaluar cuáles de las competencias de inteligencia emocional personales y sociales de los gerentes de proyecto de COTECMAR mejoraría su desempeño. Con el propósito de identificar la relación entre inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de proyecto de COTECMAR. De esta manera, articulamos los objetivos de la investigación con los procesos estratégicos de la organización.

5 MARCO INSTITUCIONAL

5.1. Armada de Colombia

La Armada de Colombia es una institución que contribuye a la defensa de la Nación por medio de la utilización del poder naval en los espacios marítimo, fluvial y terrestre bajo su responsabilidad, con el propósito de cumplir la función constitucional, así mismo participa en el desarrollo del poder marítimo y la protección de los intereses de los colombianos (Armada de Colombia , 2020).

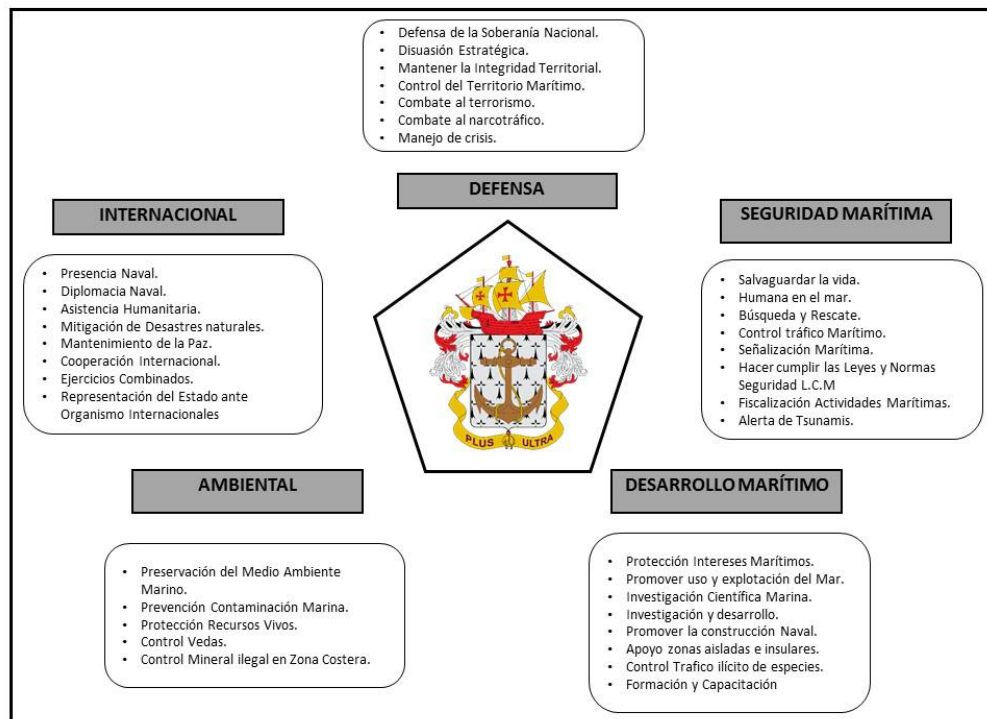
Por lo anterior la Armada Nacional entiende que sus funciones son imprescindibles para proteger los intereses marítimos y fluviales de los colombianos y de esta forma garantizar el desarrollo sostenible de los espacios oceánicos a las nuevas generaciones que deben mirar al mar buscando nuevas oportunidades en su futuro más cercano.

A nivel interno del país, la Armada de Colombia debe enfrentar retos en el campo de la seguridad y defensa de la nacional neutralizando las amenazas de las organizaciones narcoterroristas y las bandas criminales del narcotráfico teniendo en cuenta que constituyen una amenaza para la estabilidad democrática de la nación. En el ámbito externo, la región en los últimos años ha mantenido una gran dinámica en los diferentes países, y aunque aún no existe una amenaza contra la supervivencia del estado, se debe estar muy atento a los constantes cambios que se presentan en el entorno estratégico regional.

Por lo anterior la Armada de Colombia en todo momento de paz, crisis o guerra, debe estar en capacidad de contrarrestar cualquier agresión. Mantener una actitud estratégica no implica que se deba asumir una postura defensiva en el aspecto operacional (Armada de Colombia , 2012).

La Armada Nacional dentro de su plan de desarrollo, estableció una estrategia de cinco vértices, enfocada en los objetivos estratégicos que demanda el gobierno nacional a través del Ministerio de Defensa. Estos vértices permitirán a la institución enfocar su esfuerzo principal en aspectos de impacto nacional que benefician el desarrollo del Poder Naval y los intereses marítimos, para de esta forma incrementar el Poder Marítimo del país. (Armada Republica de Colombia, 2012).

Figura 2. Estrategia Pentagonal Armada Nacional



Fuente: Estrategia Pentagonal de la Armada Republica de Colombia, Planeamiento de Fuerza 2030, pg. 17.

Como consecuencia de lo anteriormente la Armada de Colombia favoreció y contribuyó a la creación y desarrollo de la Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval Marítima y Fluvial, de ahora en adelante COTECMAR, con el envío en comisión de 54 oficiales, 137 suboficiales y 2 civiles en el año 2001, para contribuir a consolidar la industria Naval Colombiana como una industria nacional y regional de alto nivel que requiere el país para alcanzar una paz estable y duradera, (Osuna, 2019).

5.2. Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval Marítima y Fluvial (COTECMAR)

Actualmente COTECMAR es una institución que se desempeña en el sector de la industria naval, marítima y fluvial colombiana. Aportando su experiencia en el Diseño, Construcción,

Reparación y Mantenimiento para embarcaciones Navales, Marítimas y fluviales, (COTECMAR, 2020). Esto la hace una entidad importante e influenciadora en la región, fomentando el intercambio de conocimiento; “es responsabilidad de COTECMAR interactuar en los mercados y garantizar una operación comercial, financiera e industrial que autogenera recursos para garantizar un crecimiento a largo plazo” (COTECMAR, 2020).

Para dar cumplimiento a los componentes de “Defensa y Seguridad Marítima” establecidos por la Armada de Colombia, se requiere que las unidades a flote que construye COTECMAR, sean unidades eficientes, eficaces y versátiles que permitan operar con absoluta confianza en el área de operaciones.

En el componente “Desarrollo Marítimo” se requiere promover la construcción naval a través del buen nombre que genera COTECMAR a nivel nacional e internacional, impulsando con esto la industria y la dinámica laboral de este sector económico.

En el componente “Internacional” se requiere conseguir cooperación internacional. COTECMAR con sus gestiones comerciales ha permitido iniciar canales de comunicación más cordiales que han sido óptimos para restablecer la diplomacia con otras naciones. Como lo afirma Chavez y Castellar & Osorio, (2020) en el futuro inmediato existen grandes expectativas de crecimiento y oportunidades en el mercado marítimo para la Corporación, muestra de ello es el interés de las Fuerzas Armadas de países como Nicaragua, Honduras, Ecuador, Bolivia y otros países, de adquirir buques tipo Offshore y artefactos fluviales.

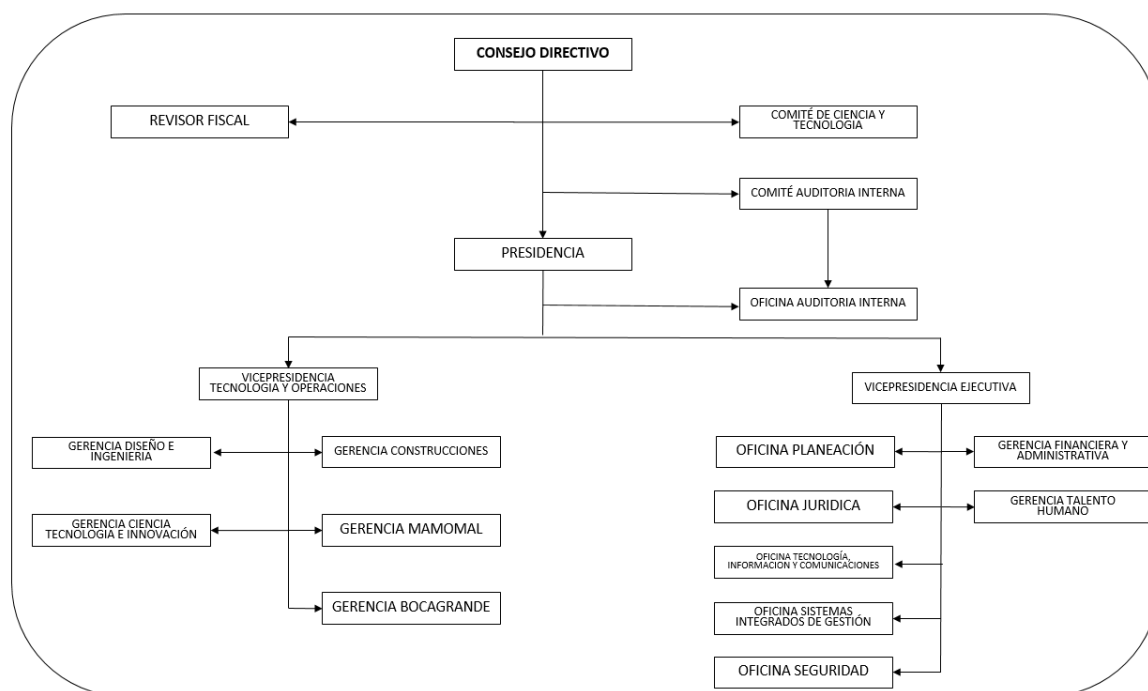
El componente ambiental resalta la importancia por el cuidado de nuestros mares, por tal motivo se requiere que dentro de las unidades a flote que construye COTECMAR, incluya dentro de los proyectos de construcción de unidades navales, elementos tecnológicos de punta que garanticen el proceso adecuado de los desechos que producen este tipo de unidades a flote, cumpliendo con lo establecido por el gobierno nacional para el cuidado de los mares.

COTECMAR entrega productos gestionados a través de proyectos, mediante las diferentes gerencias, como la Planta de Mamonal y Bocagrande. Estas dependencias cuentan con departamentos de gerencia de proyectos que gestionan servicios de construcción, reparación y mantenimiento de buques y artefactos navales de la Armada Nacional y particulares, bajo el

triángulo de las 3 restricciones de alcance, tiempo y costo (COTECMAR, 2018). Siendo la formulación y dirección de los proyectos la manera de alcanzar los objetivos.

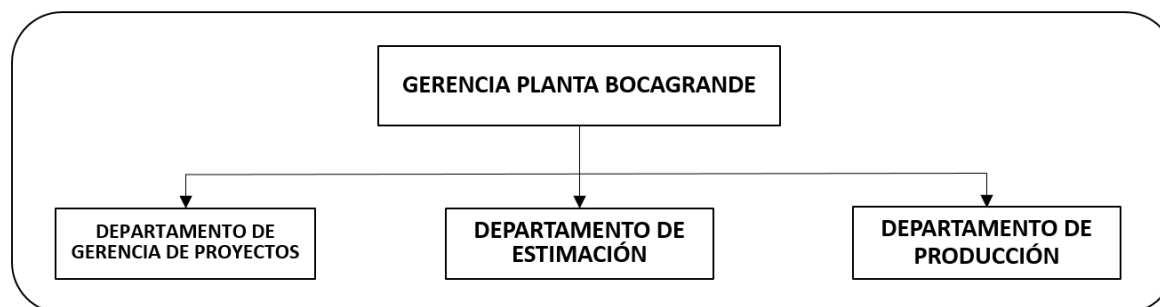
5.3. Organigrama de la institución

Figura 3. Organigrama COTECMAR



Fuente: COTECMAR 2018. Directiva transitoria N°010/PCTMAR-Organigrama, pg. 6.

De la misma forma se resalta la Vicepresidencia de Tecnología y Operaciones, donde dependen las gerencias de Mamonal y Bocagrande, las cuales cuentan cada una con los departamentos de gerencia de proyectos como lo demuestra la figura N°3.

Figura 4. Organigrama Planta Bocagrande

Fuente: COTECMAR 2018. Directiva transitoria N°010/PCTMAR – Estructura organizacional, pg. 23.

El organigrama permite identificar que la PMO se encuentra en el mismo nivel jerárquico de otros departamentos y tiene comunicación directa con la gerencia de la planta. El departamento de Gerencia de Proyectos de COTECMAR tiene funciones de proporcionar plantillas, mejores prácticas, brindar capacitaciones, acceso a la información, lecciones aprendidas, verificar el cumplimiento de la metodología en el desarrollo de los proyectos y asignar gerentes a cada proyecto, los cuales deben redactar informes periódicos para el equipo.

En la corporación los directores de proyectos se dedican plenamente a la gestión de los mismos, pero no tienen el control del presupuesto y depende de sus jefes a los cuales les deben reportar el estado de los proyectos, por lo cual la corporación cuenta con una estructura matricial equilibrada.

5.4. Gestión de los proyectos que desarrollan

Actualmente COTECMAR se desempeña en el sector de la industria naval, marítima y fluvial colombiana. Aportando su experiencia en el Diseño, Construcción, Reparación y Mantenimiento para embarcaciones Navales, Marítimas y fluviales, (COTECMAR, 2020).

Esto la hace una entidad importante e influenciadora en la región, fomentando el intercambio de conocimiento; “es responsabilidad de COTECMAR interactuar en los mercados y garantizando una operación comercial, financiera e industrial que nos autogenera nuestros recursos para garantizar un crecimiento a largo plazo” (COTECMAR, 2020).

La institución reconoce la importancia de la gestión de proyectos asegurando que su capacidad y experiencia en la gestión de proyectos son el soporte para poder ofertar soluciones integrales que abarcan los ciclos de mantenimiento, entrenamiento técnico y educación profesional del usuario final de nuestros productos (COTECMAR, 2016).

Igualmente se reconoce la importancia de la gestión de proyectos asegurando que su capacidad y experiencia en la gestión de proyectos son el soporte para poder ofertar soluciones integrales que abarcan los ciclos de mantenimiento, entrenamiento técnico y educación profesional del usuario final de nuestros productos (COTECMAR, 2016).

Esta corporación desarrolla proyectos tecnológicos de alto impacto, que le permiten recibir importantes reconocimientos por su vocación innovadora. La encuesta de innovación llevada a cabo por la ANDI y la revista Dinero, la ubican en el primer lugar del ranking en Bolívar, debido al proyecto de Diseño, Construcción e Implementación del Sistema de Enlace de Datos LINK-CO (COTECMAR, 2020).

De igual forma genera proyectos con impacto internacional como el acuerdo realizado con Honduras el cual consistió en la construcción de un Buque de Apoyo Logístico y Cabotaje que permitió generar empleo a mano de obra local, así como la transferencia de conocimiento y experiencia en la construcción de buques navales, marítimos y fluviales (COTECMAR, 2016).

A nivel nacional se desarrolló en el departamento de Nariño, varios proyectos de impacto social, como el diseño y construcción de dos lanchas ambulancias, cinco embarcaderos, cuatro botes de apoyo fluvial y una plataforma Avanzada de Guardacostas, lo anterior para la protección del parque nacional natural Santianga (COTECMAR, 2019).

6 DISEÑO METODOLÓGICO

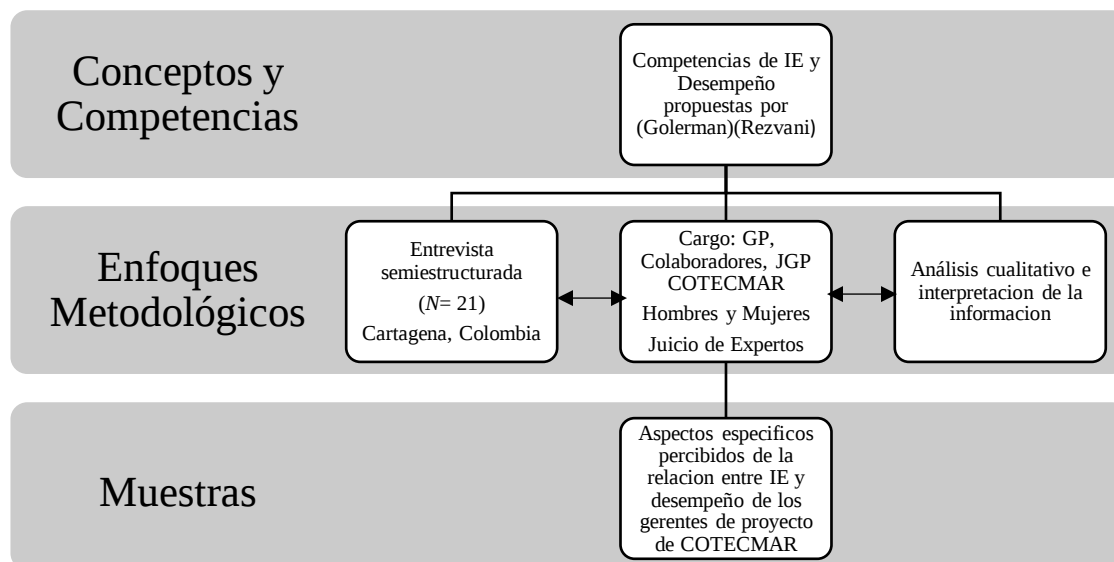
6.1. Tipo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se requirió el uso de métodos de investigación cualitativos de tipo descriptivos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), por medio de un estudio de caso instrumental (Stake, 1995) presentado en COTECMAR, en donde se demandó el

juicio de expertos a través de una entrevista semiestructurada para identificar la relación entre inteligencia emocional y desempeño de los gerentes de proyecto de la institución a través de un análisis de contenido, de esta manera se logra comprobar los objetivos planteados.

El estudio de caso aplicado como sistema de investigación y evaluación social (Simons, 2011) en COTECMAR se realizó por medio del trabajo de campo de los investigadores en la ciudad de Cartagena, en la Vicepresidencia de tecnología y operaciones a los gerentes de proyecto de los diferentes departamentos de la gerencia mamonal y la gerencia de construcciones. Una vez identificada el tipo de población a estudiar se diseñó las preguntas de investigación de la entrevista semiestructurada y eventualmente su aplicación. Ya recolectadas las entrevistas de la población objeto de estudio, se documentó y procedió a utilizar como método el análisis e interpretación de la información (Simons, 2011), organizando, clasificando y seleccionando datos relevantes para el análisis cualitativo de los datos (Véase Figura 5).

Figura 5. Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración de los autores.

6.2. Conceptos y competencias

6.2.1. Inteligencia emocional

Teniendo en cuenta los diferentes modelos de inteligencia emocional descritos en el marco de referencia, se establece que el modelo de inteligencia emocional a seguir en la presente investigación será el modelo planteado por (Goleman, 1998), el cual cuenta con los siguientes componentes.

- Autoconciencia.
- Autorregulación.
- Motivación.
- Empatía.
- Habilidades sociales.

6.2.2. Desempeño de los gerentes de proyecto

Para evaluar el desempeño de los gerentes de proyecto se tendrán en cuenta las siguientes variables (Rezvani, et al., 2016):

- Comunicación fluida y continua con stakeholders internos y externos del proyecto
- Manejo adecuado de situaciones inesperadas que pueden afectar negativamente el equipo de proyecto
- Gestión apropiada de cambios en situaciones de crisis

6.3. Objetivos de la investigación

Los objetivos planteados para la presente investigación son:

- Identificar cuáles de las competencias de inteligencia emocional personales y sociales son utilizadas por los gerentes de proyecto de COTECMAR.
- Evaluar cuáles de las competencias de inteligencia emocional personales y sociales de los gerentes de proyecto de COTECMAR mejorarían su desempeño.

6.4. Instrumentos de recolección

6.4.1. Entrevista semiestructurada

Con el propósito de conocer el contexto de la institución en el ámbito de proyectos e identificar los factores de inteligencia emocional y desempeño en los gerentes de proyecto de COTECMAR, y de acuerdo a los conceptos y competencias identificados de inteligencia emocional propuestas por (Goleman, 1998) y desempeño de proyectos de (Rezvani, et al., 2016), se elaboró una entrevista semiestructurada compuesta por 06 preguntas que se aplicarán a 21 integrantes de COTECMAR siendo 11 gerentes de proyectos, 9 colaboradores y el jefe de los gerentes de proyecto gerentes de proyecto de COTECMAR ubicados en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia (Véase Anexo A). Se consideró importante tener en cuenta a los colaboradores de proyectos y al jefe de los gerentes de proyecto en caso de presentarse un sesgo al entrevistar únicamente a los gerentes de proyecto en los resultados de las encuestas; al existir la posibilidad de arrojar resultados muy positivos o favorables (Podsakoff, Mackenzie, S, & Lee, J., 2003).

En la tabla 6 podrá encontrar la estructura de la entrevista de acuerdo a los conceptos y competencias anteriormente identificados, aplicados a la entrevista.

Tabla 6. Estructura entrevista

Estructura entrevista	
Preguntas	
1	¿Cuáles son los problemas que comúnmente se presentan con los gerentes de proyecto? (A raíz de los problemas se puede identificar los componentes de IE y/o desempeño que carece el sujeto o la organización)
2	¿Qué componentes de la inteligencia emocional considera importantes en los gerentes de proyecto de COTECMAR?
3	¿Qué componentes del desempeño, considera importantes en los gerentes de proyecto de COTECMAR? (Se le mencionan según Rezvani)
4	¿De acuerdo a lo anterior, actualmente se valoran componentes de IE y desempeño en los gerentes de proyecto en los procesos de selección de COTECMAR?

5	¿Actualmente se realizan capacitaciones al personal que gerencia proyectos en temas de IE?	
6	¿Cuáles son los problemas que comúnmente se presentan con los integrantes del equipo de proyecto? (Por medio de esta pregunta se pueden identificar las variables de desempeño de Rezvani)	
Conceptos y competencias		
Conceptos	Competencias	No. Pregunta
Inteligencia emocional	Autoconciencia	1,2,4,5,6
	Autorregulación	1,2,4,5,6
	Motivación	1,2,4,5,6
	Empatía	1,2,4,5,6
	Habilidades Sociales	1,2,4,5,6
Desempeño de proyectos	Comunicación fluida con stakeholders internos y externos	1,3,4,6
	Manejo adecuado de situaciones inesperadas	1,3,4,6
	Gestión apropiada de cambios en situaciones de crisis	1,3,4,6

Fuente: Elaboración de los autores

Como se puede observar en la anterior tabla cada uno de los conceptos utilizados en la entrevista está asociado a las competencias objeto de estudio, relacionado con el número de pregunta formulada por los investigadores.

Adicionalmente, el instrumento de recolección de información fue previamente validado por el juicio de expertos para garantizar que las preguntas elaboradas por los autores apunten a resolver la pregunta de investigación y ayuden a identificar la relación entre inteligencia emocional y desempeño de los gerentes de proyectos de COTECMAR (Véase Anexo B).

6.5. Recursos y dificultades

Teniendo en cuenta que COTECMAR es una organización ubicada en el sector defensa colombiano, y la información que se maneja es de carácter altamente sensible y privada, se ha

tenido que solicitar el acceso a las bases de datos y bibliotecas privadas por medio de solicitudes formales y recursos de petición (Véase Anexo C), logrando con dificultad acceder a limitados documentos por medio de terceros vinculados a la ARC.

Al igual que el poder identificar y establecer contacto con los gerentes de proyecto de la organización, ha sido tramitado por medio de solicitudes formales a los altos mandos de la ARC y COTECMAR. Logrando con dificultad, la consecución de recursos informáticos y humanos para la elaboración de esta investigación en los periodos estimados, incluso aun cuando uno de los integrantes de la presente investigación siendo militar activo de la ARC firmó acta de confidencialidad de la información y le fue concedido permiso para la realización de la investigación y aplicación del instrumento de recolección de información. Adicionalmente, es importante señalar la situación global y local causada por el virus COVID-19 en Colombia, retrasando el cronograma de la investigación, debido a las prioridades organizacionales y misionales de COTECMAR y consecuentemente de la ARC.

Por otro lado, es importante resaltar que en el desarrollo de las entrevistas, en casi la totalidad de los entrevistados se percibió cierta dificultad para recolectar la información requerida para el desarrollo de esta investigación, pues los entrevistados se sentían intimidados al ser entrevistados por un oficial de la ARC que no conocían en la organización, creyendo estar en algún tipo de prueba o test los cuales son sometidos con regularidad; gracias a la pericia y entrenamiento académico del investigador (Simons, 2011) se logró con eficacia la recolección de la información requerida.

7 ANALISIS DE DATOS CUALITATIVOS

Para el análisis de los datos cualitativos se utilizó como técnica de investigación cualitativa el análisis de texto (Gibbs, 2007), mediante la transcripción de las entrevistas y codificación manual. El proceso de investigación se construyó de acuerdo a la metodología de investigación de la teoría fundamentada (Glaser, 2002); realizando una codificación abierta a través de la búsqueda de categorías conceptuales en los datos analizados (Espriella & Gomez Restrepo, 2018).

Se procedió inicialmente con el levantamiento de la información por medio de entrevistas abiertas al personal de gerentes de proyectos, jefes de divisiones, jefes de producción y al jefe de los Gerentes de Proyecto. Posteriormente se transcribió la información a texto para categorizarla y codificarla con el fin de facilitar la interpretación de la misma.

“Con base en la selección de temas y establecimiento de relaciones entre categorías, comenzamos a interpretar los resultados y entender el fenómeno de estudio; así como generar teorías” (Hernández, et al, 2014, p. 445)

Tabla 7. Proceso de investigación

ITEMS	PROCESO
1	Entrevistas
2	Categorización
3	Codificación
4	Interpretación

Fuente: Elaboración de los autores.

En la (Tabla 7) se detalla el proceso de investigación evidenciado en la metodología seleccionada para el desarrollo de la investigación, se comenzó inicialmente realizando las entrevistas para documentar las opiniones del público objetivo (Simons, 2011), categorizándolas de acuerdo a los conceptos y competencias identificados en (Goleman, 1995) y (Rezvani, et al., 2016), posteriormente la codificación guiada por conceptos a través de la transcripción de las entrevistas (Gibbs, 2007), y finalmente la interpretación de los datos (Simons, 2011).

Tabla 8. Categorización y codificación de las entrevistas

Categoría	Código
Comunicación fluida y continua con stakeholders internos y externos del proyecto (Rezvani, et al., 2016)	Verde lima
Habilidades Sociales (Goleman, 1995), (Goleman, 1998), (Goleman, 1998).	Verde
Empatía (Goleman, 1995), (Goleman, 1998).	Amarillo
Automotivación (Goleman, 1995), (Goleman, 1998).	Fucsia
Autorregulación (Goleman, 1995), (Goleman, 1998).	Rojo
Manejo adecuado de situaciones inesperadas (Rezvani, et al., 2016)	Violeta
Gestión apropiada de cambios en situaciones de crisis (Rezvani, et al., 2016)	Azul

Fuente: Elaboración de los autores (Véase Anexo D).

Como se puede evidenciar en la (Tabla 8) de acuerdo a las conceptos identificados anteriormente de inteligencia emocional en (Goleman, 1995), (Goleman, 1998) y (Goleman, 1998) y desempeño de proyectos en (Rezvani, et al., 2016) se categorizaron los conceptos y competencias hallados en las entrevistas con códigos de colores resaltados para facilitar la lectura de las categorías inmersas en las entrevistas. Pues como se señaló anteriormente, aunque las preguntas de las entrevista fueron abiertas y cerradas, diseñadas para ser respuestas sobre tópicos específicos, los entrevistados cambiaban de tema con regularidad y trataban de cambiar el propósito principal de la entrevista, de esta manera se le permite tener una revisión fácil al lector sobre los puntos de interés.

7.1. Análisis de datos

Para presentar las interpretaciones se acudió a la información arrojada por el análisis realizado después de la categorización y codificación de las entrevistas, lo cual permitió dar respuesta a los objetivos específicos.

Identificar cuáles de las competencias de inteligencia emocional personales y sociales de los gerentes de proyecto de COTECMAR mejoraría su desempeño.

La información que a continuación se presenta responde al objetivo anterior y fue interpretada desde las siguientes categorías: Empatía, Automotivación, autorregulación, asertividad y Comunicación Fluida y continua con los interesados internos y externos del proyecto.

Estos conceptos sobresalieron en las 18 entrevistas que fueron realizadas al personal de COTECMAR, también se abordará las diferentes contradicciones y problemáticas que fueron documentadas para dejar en evidencia dónde y reflexionar sobre el cómo los conocimientos sobre la IE permitirían mejorar el desempeño, la eficacia y la resolución de imprevistos al interior de la organización y su clientela.

7.1.1. Categoría Empatía:

La situación actual del grupo de gerentes de proyecto consideramos que tiene varias oportunidades de mejora en el área de la empatía según sus colaboradores, y aunque en reiteradas ocasiones afirman que no son todos, si mencionan que varios de ellos no siempre tienen la mejor disposición para generar empatía.

“Bueno si, digamos si, sin generalizar y depende del momento. Si nos vamos al termino de empatía yo consideraría que el gerente de proyecto solo se limita a pensar en términos de costos y básicamente es como si dijera: ese no es mi problema yo simplemente tengo que ver que me dé una rentabilidad y ustedes verán como hacen para cumplirme en los tiempos y en la actividad, pero no debería ser así y como le digo no siempre es así, pero hay momentos coyunturales donde se presentan ese tipo de situaciones” (Entrevista colaborador N°5)

“...Otro problema que observo en la comunicación es la forma de decir las cosas,..”
(Entrevista colaborador N°4)

“...con nosotros no es tan marcado ese tipo de situaciones que se puedan presentar. Pero si como te digo la relación por ejemplo con los ingenieros que están en producción directamente o incluso con los jefes de división, ese si es más complicado porque juepucha ofrecen hasta llamado de atención y más que eso, entonces eso no es recomendable tampoco...” (Entrevista colaborador N°7).

“De ese 50% que son 3, dos de ellos no tienen mucho tacto en algunas ocasiones cuando ven algo que no está acorde a lo que debería estar, si hay alguna embarrada puntual y ese tipo de cosas, entonces no trabajan la situación de tal forma de que la gente salga motivada de una buena forma, que mejore, que haga las cosas mejor, sino salen motivados pero de una mala forma...” (Entrevista colaborador N°7).

“Usted comentaba una parte muy importante, de pronto que entendieran o que se colocaran en nuestros zapatos...” (Entrevista colaborador N°8).

Es bueno aclarar nuevamente que a pesar de los comentarios anteriores, algunos de los entrevistados siempre aclaran que esas actitudes no son de todos los gerentes de proyecto.

“Que resalta, uno, dos tienen una comunicación excelente y uno que es muy neutral, ósea se deja explicar, llega a ser egocéntrico, pero llega un momento donde bueno porque, hagámoslo, listo que hacemos eh, es como del día a día y el otro pues está en un proceso de aprendizaje y pues no tendría un concepto de él.” (Entrevista colaborador N°10).

De igual forma del grupo de gerentes de proyecto expresan que si se esfuerzan por sacar tiempo para hablar con sus colaboradores y no necesariamente con sus colaboradores de más alto nivel, sino con los colaboradores que más los necesitan como los técnicos y los obreros que trabajan en campo, con el fin de generar sinergia de equipo con el fin que ellos identifiquen o se den cuenta que todos están remando para el mismo lado.

“Otra cosa que tengo desde hace mucho tiempo es que trato de ponerme al nivel de ellos y trato de darles cosas que mejoren su ambiente laboral, por ejemplo, en la construcción del Buque de Guatemala yo trataba por lo menos en los días que hacía mucho calor en la tarde mandaba a hacer al casino agua panela con limón. Ósea no es lo que me cueste, pero es el

impacto que causa en ellos, el gesto que en medio de calor podemos hacer un espacio y tomarnos algo entre todos. Esos son detalles que pienso que me caracterizan que trato de hacer para demostrarle a ellos que son parte importante de todo lo que hago o cuando logran un éxito también trato de coordinar con el casino una integración para compartir con mi gente.”(Entrevista gerente de proyecto °1).

“Bueno yo antes de llegar a este cargo era jefe de soldadura y tenía a cargo más de 300 personas y uno aprende de 300 personas que cada persona es un mundo, que cada persona tiene necesidades diferentes, y esa fue la habilidad que más aprendí cuando era jefe de soldadura, aprender a leer sus necesidades, entonces basado en eso cuando uno empieza a interactuar con las personas con preguntas sencillas uno se da cuenta de que tipo de respuesta le va a dar la persona porque tiene un problema o no tiene y está sufriendo un evento externo que le pueda afectar el trabajo y eventualmente ese tipo de actitud de la persona pueda repercutir en el proyecto...” (Entrevista gerente de proyecto °2).

“A mí me ha funcionado mucho la empatía con la gente y escucharlos, y aunque yo no soy su jefe si les pregunto cómo han estado, que problemas tienen, les pregunto por sus familias y desde mi gestión ayudarlos con esas necesidades que tengan se puedan cumplir, a mí me ha funcionado mucho y en lo posible que yo logre conseguirles algún recurso que ellos requieran con autorización de mi jefe, eso me ha servido mucho para que la gente en mis proyectos esté dispuesta y animada...” (Entrevista gerente de proyecto °6).

“Es necesario que uno como persona que está al frente de un grupo de trabajo o dirigiendo un proyecto entienda que para poderse comunicar de la mejor manera, debe entender emocionalmente a todo su grupo de trabajo, pues no están fácil, pero en el continuo uso de las funciones e interpretación con los compañeros uno aprende a conocerlos y después saber cómo hacer para que ellos hagan sus trabajos de la mejor manera y a poder también en el momento en que ellos le hagan ciertas solicitudes a uno saberlos entender y eso es muy importante y toca apreciar y expresar de manera muy justas las emociones, las propias y a las de ellos, es muy importante poder percibir el estado de animo de la persona” (Entrevista gerente de proyecto °7).

Nótese la diferencia entre la categoría de entrevistados, porque los colaboradores develan varios problemas de comunicación con los gerentes de proyecto (GP) y falta de empatía que es expresada dentro de sus intervenciones. Uno de los puntos, que puede ser preocupante para el desempeño, la eficacia y un buen ambiente laboral, es el hecho que se mencione falta de empatía por parte de un “40%” de los GP frente a los colaboradores, cosa que no es anodina porque en otras entrevistas se puede estar hablando de un 50%. Estos puntos son esenciales, porque incluso, algunos de los GP han mostrado que según el contexto, estos deben tomar una posición diferente frente a la empatía:

“Es el tema de que el GP debe ser un líder en todo momento y como sabemos hay varias facetas de líder, está el líder que es fuerte, hay un líder que es empático, hay un líder que es autoritario y bueno dependiendo de la faceta en la que se encuentre el proyecto o dependiendo la situación en la que se encuentre el proyecto, uno como líder debe estar en posición de cada una de esas formas de ser líder, entonces siento que el diferenciar eso me hace un buen gerente de proyecto, hay situaciones en las que debo ser autoritario y bueno para eso somos los gerentes de proyecto para poder sacar el proyecto adelante y bueno hay situaciones que debemos ser empáticos y ponerse en el lugar del otro y adicional a esto sobre todo el respeto por las opiniones de cada uno de los integrantes del grupo” (Entrevista gerente de proyecto N°4)

Es importante tener en cuenta que no se pierde la noción de respeto, pero también deja en evidencia los límites de un liderazgo que no sea estricto en ocasiones, donde el entrevistado lo menciona como “autoritario”. Cabe mencionar que esto hace parte de la Inteligencia Emocional y que estas develaciones muestran un manejo de contextos y estilos de liderazgo esenciales para el trabajo en equipo que prima en un contexto laboral como el de COTECMAR.

7.1.2. Categoría Habilidades Sociales:

Varios de los gerentes de proyectos se esfuerzan por buscar diferentes maneras para comunicarse de mejor forma con sus colaboradores y manejar las relaciones con los demás (Goleman, 1998) además de emitir mensajes claros y convincentes (Goleman, 1998), lo que indica que son conscientes de la importancia de la comunicación en los proyectos.

Esta categoría es uno de los puntos centrales de las entrevistas realizadas, porque de 18 entrevistas, 17 de los entrevistados dejaron en evidencia que en este aspecto en particular se encontraban la mayoría de los problemas que podían llegar a presentarse dentro de la cadena de trabajo. A continuación se citarán algunas de las entrevistas y los puntos clave que tocaron los interlocutores.

“A mí siempre me ha gustado explicarle él porque de las razones, del porque está haciendo las cosas porque más a conciencia lo va a hacer y tú vas poder determinar si realmente esa persona está conectada para poder hacer las cosas, es decir tú al supervisor de campo no les vas a poder decir que lo termina más rápido porque si, debes explicarle completo, mire la fecha máxima que habíamos acordado es esta y nosotros no estamos tan mal, lo que sucedió fue que hubo una reunión entre los altos mandos y se tomó esa decisión y por eso tengo la presión bien fuerte allá arriba y tenemos que apurarnos y necesito que me ayudes...y el mismo supervisor le dice a uno: listo entonces vamos a hacer tal cosa y tan tan tan y listo, pero si uno se la tira así no más autoritariamente y que rápido y que apure que eso es para hoy, entonces que va a decir... no joda esos manes allá arriba nunca planean y vienen con sus afanes a ponerlo a correr a uno. Eso los desmotiva y hacen que trabajen con dudas de sus jefes o desmotivados.” (Entrevista gerente de proyecto °7).

Esta entrevista es clave frente al manejo de relaciones y la influencia que ésta tiene con la eficacia en liderar cambios (Goleman, 1998). Además, deja ver que en caso de hacer errores de juzgamiento, como ser autoritario en medio de la presión, puede generar desconfianza en el equipo, cosa que como dice el interlocutor puede desmotivar el grupo frente a sus jefes, peor aún, frente al proyecto.

Seguimos con las entrevistas:

“Bueno con relación al éxito de los proyecto la más importante es la comunicación, también he logrado identificar algunas otras técnicas como el tema de focalizar y subdividir el equipo y darle un tratamiento distinto en cuanto a la comunicación esto con el fin de lograr que cada uno de los grupos de trabajo comprenda realmente que les quiero decir, si yo logro eso, doy por

bien servido porque quedo tranquilo de haberme hecho entender de una forma efectiva, ya que son grupos distintos...” (Entrevista gerente de proyecto °4).

Los gerentes de proyecto logran comunicar efectivamente con todos y cada uno de los departamentos que tienen alguna responsabilidad en los diferentes proyectos, fomentado de esta forma una sinergia que les permite coordinar todas y cada una de las actividades que requieren cada proceso de construcción. Ahora, en el siguiente aparte de la entrevista con un cargo mucho más alto, podemos observar ciertos puntos que son esenciales para tener en cuenta:

“...bueno yo me remito a lo mismo porque si ellos no realizan una buena sinergia para lograr transmitir lo que quieren los indicadores se les caen, yo le puedo dar un ejemplo, si el GP desde el principio del proyecto no estableció un plan de compras bien claro, no estableció las fechas cuando tienen que llegar los materiales y a esas personas no las acompaño semanalmente en la adquisición de esos equipos, esos equipos no llegan a tiempo primero le retrasan un hito, entonces yo ya sé que no logro una comunicación asertiva con todos los departamentos que actúan en el proyecto, pero eso es muy ocasional por tal motivo puedo decirle que todos o por lo menos la gran mayoría se comunica de manera asertiva” (Entrevista Jefe de los gerentes de proyecto).

Sin embargo, cuando se realizaron las entrevistas a un nivel más bajo en la pirámide de mando, se pudo encontrar ciertas contradicciones con la percepción de jefes y altos mandos. Frente a la primera pregunta “¿cuáles son los problemas más comunes que se viven entre gerentes de proyecto?” el interlocutor respondió:

“Problemas de comunicación, actualmente nosotros tenemos relación con 5 gerentes de proyecto, con cada gerente de proyecto se relaciona en un momento o situación dada. El problema que observo es como uno recibe una información que el gerente de proyecto da, pues a veces uno para excusarse cree que el gerente de proyecto es muy ambiguo en lo que dice, más que todo noto en el trabajador cuando habla directamente con el GP... él me dijo que pusiera esto aquí yo lo puse aquí, él me dijo que pintara aquí etc. En esa comunicación es donde observo los problemas”. (Entrevista Colaborador N°4)

Este caso nos expone uno de los problemas que se puede presentar y el desafío frente al cual se enfrentan día a día los Gerentes de Proyecto. Puede ser redundante, pero 17, de los 18 entrevistados afirmaron haber tenido o ser testigos de varios problemas de comunicación.

Por otro lado, existe al mismo tiempo un aspecto que tal vez deban reforzar, la comunicación escrita, esto con el fin de que los gerentes de proyecto logren ser más asertivos en lo que desean informar, considerando que se han presentado falencias en las comunicaciones escritas del día a día.

“A veces reciben oficios y no responden lo que el oficio les pregunta, entonces uno tiene que decirle mire que le está preguntando el oficio, entonces eso también hay que enseñarlo.”
(Entrevista Jefe de los gerentes de proyecto).

En el siguiente pasaje, el Jefe de los gerentes de proyecto aborda uno de los objetivos clave de la comunicación asertiva, el/los cliente(s):

“...la comunicación fue tan efectiva que logró convencer al cliente que lo que tenía que hacer era firmar un acta que no había firmado en su momento, y lo logró...” (Entrevista Jefe de los gerentes de proyecto).

La asertividad en las comunicaciones se puede ver afectada por las diferentes situaciones de estrés que generan las crisis en los proyectos y más aún cuando los proyectos están dirigidos por gerentes de proyecto nivel junior.

“Todo ese tipo de situaciones te cargan emocionalmente de tal forma que en ocasiones no desempeñas bien las labores que estás haciendo, porque no rindes o ese tipo de cosas que te afectan y te desmotivan, a veces no te gustan trabajar tanto con X gerente entonces mejor lo evitas, pero eso te puede generar problemas de comunicación”. (Entrevista colaborador N° 7).

“Eso depende de varios factores, uno es la etapa del proyecto donde nos encontremos si el proyecto está en su etapa inicial los gerentes siempre tendrán una menor o mayor presión, otro aspecto que puede depender es que tanta experiencia tiene un GP, no es lo mismo un GP ranquiado que puede o sabe manejar mejor los proyectos, por lo general son más asertivos y

saben manejar mejor los grupos y los tiempos. A diferencia de los GP junior que no saben manejar la presión”. (Entrevista colaborador N°9).

7.1.3. Categoría Autorregulación:

Las entrevistas permiten evidenciar que una gran mayoría de los gerentes de proyectos logran autorregular las emociones que diferentes circunstancias de los proyectos generan en ellos.

“Diría que de esos 6 (gerentes) hay 2 que son muy reactivos, cuando reciben noticias que no les gustan y de pronto no se les dijo a tiempo para que no se creciera el problema, ellos toman una actitud muy desafiante hacia el ingeniero que cometió ese error...” (Entrevista colaborador N°1).

“Pues que te digo, de los 5 gerentes que tratamos hay uno que no se controla en esas emociones, de pronto por alguna situación que ha tenido en paralelo está enojado y muestra ese enojo cuando le dice a la persona: Te lo digo porque yo tengo un grupo de 32 personas y en ocasiones me dicen que el ingeniero está enojado.” (Entrevista colaborador N°4).

Estos apartes son de suma importancia, porque develan un problema menor que puede convertirse en un problema mayor si el GP no tiene capacidad de autorregular sus emociones frente a problemas que se pueden producir al interior del proyecto y de su equipo. Por otro lado, uno de los entrevistados nos expone qué puede pasar en caso de una mala gestión emocional dentro de un equipo:

“Pues de pronto es complicado decirte si esa buena vibra afecta o retrasa un proyecto u otro. Pues desde donde yo trabajo poco lo veo realmente porque está el supervisor que verifica que el personal no esté en ese letargo porque me afecte por esa persona me trato mal, también tenemos a los ingenieros de producción que también son como supervisores que la actividad se haga en el tiempo que se programó hacer, de mi parte que hacemos trabajos muy puntuales izada de carga, porque alguien necesita algo, las cunas de varada, las maniobras, la verdad no noto mucho que esa afectación se dé, de que al final esa mala vibra retrase alguna actividad. Puede que se dé vuelvo y te repito porque está en cada uno, de pronto yo puedo hacer esto en 20

minutos, pero este llego y me trato mal entonces le pongo menos energía y lo hago en 25 minutos, pero la verdad si se da no es muy notorio". (Entrevista colaborador N°4)

Este pasaje muestra que la falta de autorregulación puede generar actitudes que no son notorias, pero que afectan el desempeño de los proyectos debido al ambiente que se crea alrededor de un incidente donde el GP no llegó a manejar su respuesta emocional a través de la autorregulación. Este tipo de episodios no ocurren de manera seguida, pero ciertamente pueden ser problemáticos para la empresa.

Por otro lado, quienes manejan bien la capacidad de controlar su respuesta emocional e intervenir de manera eficaz frente a eventos inesperados y situaciones de crisis pueden resolver los problemas rápidamente. He aquí algunos ejemplos que se tienen en cuenta:

"Diría que dos, los demás si tratan de escuchar y preguntan, ¿por qué pasó?, ¿por qué no me habían dicho? Si saben que siempre pueden contar conmigo, o sea, siempre hemos escuchado esas charlas, hay algunos que dicen: si yo no les puedo solucionar, hablamos con mis jefes y sacamos adelante el problema, pero no se queden con la información y menos traten de resolver esos problemas con las uñas." (Entrevista colaborador N°1).

"Pues lo que he visto es que se mantiene firmes en las situaciones de crisis, ya sea por algo que se comprometió la corporación desde comercial o porque el cliente no definió el alcance adecuado- la verdad sí se mantienen, mantiene una estabilidad emocional, siempre he visto que toman su rabieta en el momento, pero después retoman el camino y siempre le apuntan a la solución..." (Entrevista colaborador N°4).

"Es que realmente aquí la presión es grandísima y yo se lo digo aquí, yo he encontrado gente que por más tensión que tengan manejan el tema de la mejor manera tanto para el grupo como para ellos, me refiero que se esfuerzan por encontrar un punto de equilibrio donde no se afecten ellos, pero tampoco afecten a sus equipos de trabajo..." (Entrevista Jefe gerentes de proyecto).

"pero yo sí he identificado gerentes de proyecto que a pesar de que tengan presión no se salen de sus casillas, no porque sean groseros, sino que yo he tenido casos que me dicen, capitán yo le he enviado eso como tres veces al cliente, y se desesperan un poco, pero después le

dan manejo y continúan porque saben que se lo va a pedir 10 veces y 10 veces tocará darle manejo...” (Entrevista Jefe gerentes de proyecto).

La autorregulación no es exclusiva para trabajadores y gerentes, sino que también debe ser tomada en cuenta frente a las negociaciones con los clientes que puedan realizar pedidos, el Jefe de gerentes de proyecto devela uno de los puntos esenciales que se debe tener frente a la clientela aplicando ese principio de la inteligencia emocional que es la autorregulación.

7.1.4. Categoría de Automotivación

La motivación es uno de los puntos clave para mejorar la eficacia y la calidad del trabajo que se quiera desarrollar, en el caso de los entrevistados de COTECMAR es indiscutible la motivación que les brinda la familia, su tranquilidad, al personal de gerentes de proyectos en sus días difíciles. Por otro lado, se evidenció también que la creencia en algo, en este caso Dios o el bienestar de los suyos, puede también ser un factor de impulso para que los trabajadores den su mejor esfuerzo. Es importante no disociar, lo social o lo ontológico (el ser y estar ahí, las creencias) del medio laboral porque esto también hace parte de la estrategia que la inteligencia emocional nos permite llevar a cabo.

Algunos ejemplos fueron documentados en las siguientes entrevistas:

“Algo que sí tengo, y soy muy orgullosa de decirlo, es que soy muy religiosa, soy muy entregada a Dios y a mamita y eso me ayuda mucho, así como el hecho de llegar a mi casa y encontrar a mi familia bien eso me motiva para continuar dando lo mejor de mí en cada uno de los proyectos que me asignan”. (Entrevista Gerente de Proyecto 1).

“Bueno uno siempre en el trabajo, debe que tener un respaldo una motivación y considero que ese respaldo es la familia, o sea tú te desconectas 5 minutos, llamas a tu familia, te tomas un vaso de agua y seguramente cuando termines esa actividad podrás ver el problema desde otro punto de vista y con mucho más ánimo para continuar dando lo mejor de ti”. (Entrevista Gerente de Proyecto 2).

No solamente las familias pueden ser una fuente de fuerza, sino también de emancipación, por este lado, la empresa ha sido muy perspicaz en realizar actividades para los seres queridos de sus trabajadores, todo esto influye en la automotivación de sus miembros:

Nosotros aquí en COTECMAR, tenemos dos familias, la familia de la oficina y la familia de afuera, nosotros para relajarnos y sacar ánimos en nuestros trabajos por lo general hacemos integraciones y la mayoría de los gerentes de proyecto veo que les gusta llevar a sus familias a todas esas actividades, de hecho nosotros lo primero que hacemos es primero hablar de nuestras familias, mis jefes lo primero que preguntan es como está la familia y después de que todo esté bien, bueno ahora si hablemos de trabajo. Igualmente, en las horas de almuerzo también nos reunimos y hablamos de nuestros problemas, como los hijos, el matrimonio, realmente para nosotros es obligatorio en la mañana hablar de otras cosas que no sea del trabajo para poder mantener una buena actitud el resto del día. (Entrevista Gerente de Proyecto 2).

“...siempre tenemos que ser optimistas y positivos porque a la final siempre lo terminamos, van a haber problemas pero soluciones siempre van a estar, por eso por lo general siempre me refugio como en mis hijos, el hecho de llegar a la casa y poderme conectar con ellos jugando algo o tan solo observándolos cuando duermen es suficiente para mí y desconectarme de todo, considero que eso me ayuda en todo momento para sacar mi mente del trabajo y claro cuando retomo al otro día mis actividades siento que lo hago mejor o como con más entusiasmo algo así no sé”. (Entrevista Gerente de Proyecto 3).

Otros gerentes de proyecto encuentran la automotivación en el reconocimiento a sus diferentes logros y en la oportunidad que tuvieron para encontrar un trabajo que les permite trabajar en lo que realmente les gusta.

“Yo siempre digo que el único problema que no se pude solucionar es la muerte, y me gustan los desafíos, así que lo primero es que por muy grande que sea el problema siempre me esfuerzo por sacarlo adelante, y eso lo he aprendido aquí en COTECMAR, porque aquí todos los días tenemos problemas y me gusta llegar a casa y pensar ¡lo logré! Eso me gusta y me hace volver al otro día llena de energía porque sé que tendré más desafíos durante el día”. (Gerente de Proyecto N° 6).

“Bueno primero escucho, por muy grande que sea el problema, nunca pongo una cara de tragedia, nunca va a escuchar de mí que tengo un problema. Realmente considero que lo más importante y que me ha servido durante mi carrera es realizar o trabajar en las áreas que a uno le gustan, por ejemplo, en mi caso cuando me entere de que existía una organización que construía buques se me volvió una obsesión llegar a trabajar aquí y eso siempre me ha tenido motivado a pesar de las dificultades que se presentan todos los días, es algo natural que siento desde que ingrese aquí.” (Gerente de Proyecto N° 3).

7.1.5. Categoría de Comunicación Fluida y continua con los interesados internos y externos del proyecto.

La experiencia que adquieren los gerentes de proyectos a lo largo de los años de trabajo, les ha hecho comprender la importancia de mantener una comunicación fluida con los interesados internos y externos de los proyectos.

“En algunas ocasiones lo más difícil es la comunicación, porque a veces se planea, y se trata de estar preparado y muchas veces lo que se genera en la cotización inicial no es lo que se refleja cuando la unidad llega aquí al astillero entonces al gerente de proyecto le toca ser 100% dinámico y tener la capacidad para poder resolver las necesidades que en ese momento nos está presentando el cliente. Por lo general los alcances varían hasta en un 60%, por lo general cuando el buque llega acá y lo que se debe realizar es diferente. Consideramos que en ocasiones es por estrategia del cliente para disminuir costos, pero como ya los conocemos lo que veo que hacen la mayoría de gerentes es preguntarle reiteradamente al cliente que realmente desean y luego retroalimentarnos bien a nosotros y poder obtener un buen trabajo en el menor tiempo posible”. (Entrevista Colaborador N°3).

La retroalimentación es un factor clave dentro del proceso de trabajo que COTECMAR realiza. Ésta aplica para clientes, como para trabajadores y los ejemplos no faltaron en las entrevistas:

“Si, cuando ellos ven la necesidad de explicar algún trabajo en específico en el momento en que uno no se encuentra, toman la decisión de bajar a campo para reunirse con todo el personal y transmitirles la información que requieran”. (Entrevista Colaborador N°6).

“Pues siiiii se da la oportunidad, por ejemplo, si hay algo específico para resaltar y el día de la reunión se ve muy lejos pues si la han llegado a hacer, para fomentar todo el orden en el proceso de construcciones.” (Entrevista Colaborador N°6).

En el siguiente ejemplo podemos ver qué tipo de estrategias algunos GP adoptan para mejorar la fluidez de la comunicación. Sin embargo, esto también devela las dificultades que tienen, según las prácticas que cada GP adopte:

“Cada quien hace el seguimiento de forma como lo prefiere, pero por lo general realizan unas reuniones de seguimiento donde se establecen los plazos y las metas, pero algunos adicional a eso hacen unas rondas en campo con los jefes de producción y ahí ellos alcanzan a interactuar con los supervisores para que él también tenga claridad de las ordenes y pueda ver el norte y no solo se enfoque en su tarea diaria, sino que vea la importancia de cumplir cierto plazo, pero eso depende de cada gerente no todos hacen la ronda en campo.” (Entrevista Colaborador N°9).

Esto puede afectar en parte las cadenas de comunicación, no es por nada que 17 entrevistados observaron problemas e incluso llegaron a hacer observaciones donde se mencionaba un 40% de eficacia. Las contradicciones se presentan también en el seno del discurso y la práctica, porque en teoría está claro que todos los entrevistados conocen esta prioridad:

En la literatura de gerencia de proyectos la comunicación es de los puntos más importantes para la ejecución de proyectos, porque de ahí se deriva todo si los interesados están bien informados y el gerente de proyecto está bien informado de lo que los stakeholders quieren, si todos estamos claros de los requisitos del cliente ahí hay un éxito. (Entrevista Gerente de Proyecto N°3).

“...que todos sepamos para donde vamos, que todos los interesados sepan cuáles son los requisitos del cliente, así mismo es importante decirle al cliente que cosas no vamos a hacer para que los entregables estén claros. Igualmente, cuando tú tienes el equipo de trabajo o las divisiones, cuando hacemos la reunión de inicio, en ocasiones la hacemos muy rápida, leemos lo que está ahí y comenzamos a hacer el proyecto, pero tú debes saber que las personas hayan entendido lo que está escrito porque eso lo hizo un estimador de costos o sea una persona que

no va a estar en el proyecto, es importante que este claro lo que se va a hacer y lo que no se va a hacer y por eso es importantísimo mantener una excelente comunicación tanto con el cliente como con jefes de producción y supervisores.” (Entrevista Gerente de Proyecto N°3).

Por otro lado, las dificultades que pueden presentarse frente al servicio al cliente son inmensas, aquí la comunicación no sólo es importante, es esencial, porque un cliente satisfecho, es un cliente que vuelve de manera regular, todo esto se da bajo una relación de asertividad:

“Asimismo a nosotros nos toca hablar mucho con los clientes y si le soy sincero manejar a los clientes muchas veces es mucho más complicado que manejar a los jefes de división o a los supervisores porque en muchas ocasiones me han tocado unos clientes no solo exigentes sino también aprovechados que quieren obviamente que los trabajos les salgan más económicos y se inventan situaciones donde aparentemente la culpa es de nosotros y se ponen súper delicados y lo cuestionan a uno y claro cuando uno tiene que dialogar bastante con ellos para conocerlos y saber cómo actúan y piensan para de alguna forma mantenerlos controlados y evitar algún inconveniente en el futuro”.. (Entrevista Gerente de Proyecto N°5).

Además, aquí se presenta la estructura de la cadena de trabajo y la forma cómo se debe actuar para mantener una comunicación fluida dentro de la empresa:

“Tenemos un equipo de trabajo muy diverso que parte un ingeniero de producción que planea, jefes de división de supervisores etc. pero yo como cabeza del proyecto siempre estoy en esa comunicación con el personal y siempre estamos en contacto diario, revisando las actividades y eso permite que uno pueda revisar constantemente el alcance que está autorizado y si hay alguna falencia que exista en la comunicación se pueda corregir a tiempo, tú sabes que no todos los días todas las personas amanecen igual y eso puede afectar la comunicación y yo procuro minimizar ese riesgos recalcándoles mucho lo que realmente quiere el cliente”. (Entrevista Gerente de Proyecto N°6).

“Estuve en el área comercial unos años y luego se presentó una oportunidad en la gerencia de construcciones y pasé nuevamente como ingeniero a división de producción, entonces estuve nuevamente en producción liderando un grupo mucho más grande de trabajo, yo considero que toda esta experiencia me ha permitido obtener la experiencia suficiente para saber y entender a

*las diferentes personas para comunicarme sin ningún problema y poder gestionar los diferentes trabajos y estos se hagan de la manera correcta y ellos puedan expresar sus necesidades e inconformidades, **también con todas las unidades de apoyo que tenemos talento Humano, seguridad industrial bueno con todas porque en algún momento durante todos los años pude interactuar con ellos.** Todo eso ha permitido que adquiriera más experiencia para poder dirigirme a los clientes, a los superiores con la suficiente seguridad para gestionar cualquier cosa que se requiera durante la ejecución de los proyectos.”* (Entrevista Gerente de Proyecto N°7).

Esta es una de las entrevistas clave con respecto a la comunicación fluida:

*“Además, procuro que en cada intervención que tengo con los diferentes grupos de trabajo dejar que se expresen con el fin de obtener toda la información posible de ellos, porque a lo largo de mi trabajo me he podido dar cuenta que siempre cuando les permito que se acerquen a mí y me cuenten las dificultades que se les presentan en el día a día, eso me ha servido muchas veces para adelantar a los grandes problemas, tomando decisiones a tiempo para **evitar grandes problemas**”* (Entrevista Gerente de Proyecto N

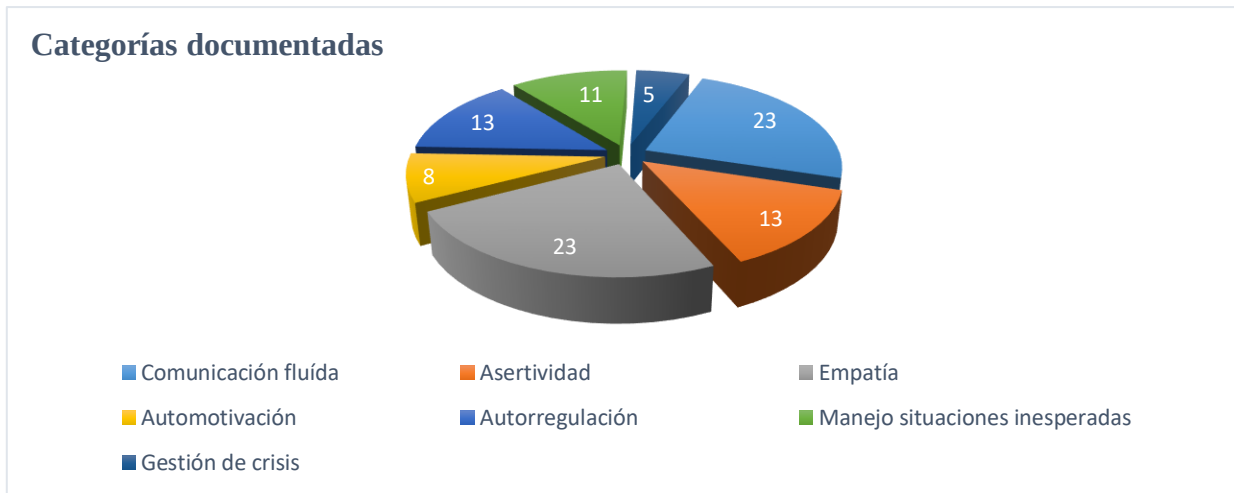
Tabla 9. Procesamiento estadístico de datos

Tablero sobre perspectivas de entrevistados				
Categoría	Positivo	Neutro	Negativo	Total
Comunicación fluida	9	7	7	23
Habilidades Sociales	1	4	8	13
Empatía	7	7	9	23
Automotivación	7	1	N/A	8
Autorregulación	3	4	6	13
Manejo situaciones inesperadas	5	4	2	11
Gestión de crisis	4	1	N/A	5
Total	36	28	32	96
Porcentaje sobre 100	37,5	29,2	33,3	100

Fuente: Elaboración de los autores.

Como se puede observar en la (Tabla 9) se tomó la sistematización de las entrevistas y de acuerdo a las opiniones mismas de los entrevistados se categorizaron en 3: positivo, negativo y neutro, para determinar la perspectiva misma de los entrevistados de acuerdo a la inteligencia emocional y desempeño en su trabajo. Allí se puede observar con claridad que en la categoría de Asertividad existe una tendencia negativa de la percepción de los entrevistados, paradójicamente, en la categoría de comunicación fluida se percibe una tendencia positiva en los entrevistados.

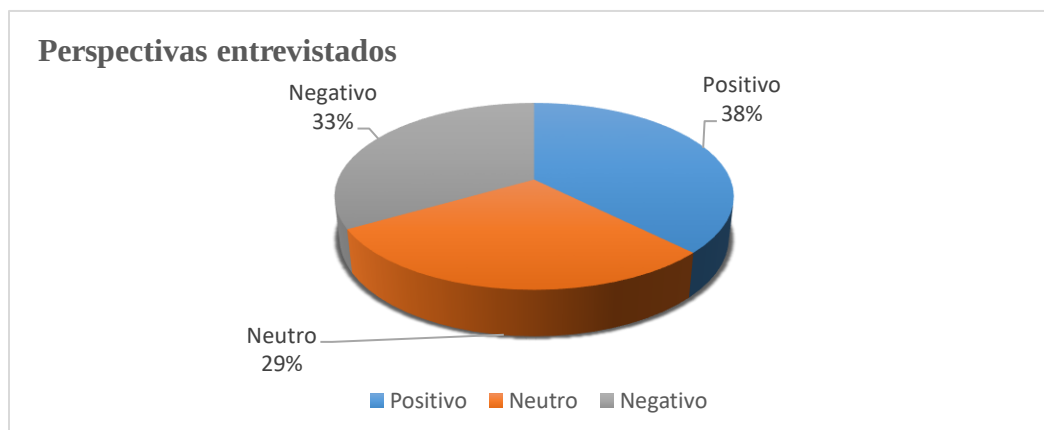
Figura 6. Categorías documentadas



Fuente: Elaboración de los autores.

Según las categorías, se logró acumular datos sobre los temas que más abordaron en las entrevistas y las perspectivas que se tenían sobre esas categorías. Algunas no aplicaron en lo negativo, por ejemplo la automotivación, debido a que su naturaleza no implica ser pesimista. Asimismo se dio con la categoría Gestión de crisis, porque en su nombre ya es una categoría negativa, pero que necesita acciones positivas. En el siguiente diagrama se puede observar el equilibrio de las perspectivas de los entrevistados frente a los temas abordados en las diferentes categorías:

Figura 7 Perspectivas de los entrevistados



Fuente: Elaboración de los autores.

Basados en las entrevistas y en la sistematización de las diferentes visiones u opiniones de los entrevistados fue posible realizar un estudio también cuantitativo a partir de datos cualitativos. Sin embargo, la base misma de la metodología sigue siendo cualitativa, pero esto permite aumentar el rigor de la investigación, porque devela también los puntos donde se debe trabajar, porque la mayoría de perspectivas son de tipo neutro y negativo como tal, frente al tercio restante que es positiva. El objetivo sería reducir las dos primeras para aumentar la perspectiva positiva. Sin embargo, cabe decir que hay un equilibrio evidente a nivel emocional.

8 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

La investigación arrojó varios factores que deben ser tenidos en cuenta y que son importantes para una mejora de la producción y eficacia. Las siguientes recomendaciones permitirán establecer nuevos métodos de intervención que ayudarán a establecer bases aún más sólidas tomando la IE como fundamento.

8.1. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados lanzados por el análisis cualitativo, es importante tener en cuenta diferentes estrategias que pueden ayudar a mejorar la comunicación entre los trabajadores y Gerentes de Proyecto de COTECMAR. Además, cabe resaltar que en varias ocasiones las posiciones neutras demuestran también una habilidad de adaptación a situaciones de crisis o inesperadas que se presentaron para el personal de la organización, esto lleva a tratar de mejorar el conocimiento de la IE, lo que también evitaría problemas de liderazgo o retrasos en los proyectos debido a un ambiente malo u hostil en el medio.

La organización COTECMAR posee todas las herramientas disponibles para llevar a cabo estas mejoras. Además, los resultados lanzados por el análisis de las diferentes entrevistas demuestran que existe un interés del personal en mejorar la comunicación interna, obrar bajo los principios de la inteligencia emocional y lograr impulsar los proyectos que se presenten a futuro.

Las entrevistas con los diferentes protagonistas de la cadena de producción permitieron establecer que una mala IE puede generar problemas de comunicación e incluso afectar el proyecto sobre el cual se está trabajando en la organización. Además, ésta también es importante para las interacciones con los clientes, ya sean los regulares, ocasionales y a futuro. Estas son algunos de los puntos que se pueden tener en cuenta:

- Realizar capacitaciones sobre IE y actividades de integración para los trabajadores que son nuevos. Asimismo, para todo personal que deba atender a clientes potenciales.
- Establecer un sentimiento de pertenencia a través de diferentes estrategias de socialización con el personal. Si estos sienten que su familia también es el trabajo o que tienen comunidad en éste, esto permitirá mejorar el ambiente laboral y que haya un sentimiento de responsabilidad, amor por el trabajo.
- Preparar una estrategia de seguimiento psicológico y emocional en caso de incidentes o accidentes que se puedan producir, estas cargas no deben ser manejadas exclusivamente por el individuo, ya que su familia y entorno laboral pueden verse afectados.
- Realizar un estudio sobre las relaciones de género dentro de la empresa, ya que hubo buenas opiniones sobre las Gerentes de Proyecto y la facilidad de acercamiento que tienen frente a los inconvenientes que se presentan.
- La mayor prioridad es de mejorar la comunicación asertiva entre los miembros de la empresa, clientes y diferentes jerarquías que están establecidas en COTECMAR. El mejorar esto y el manejo de presión beneficiará la producción, la eficacia y ambiente de trabajo.
- Realizar evaluaciones de desempeño sobre IE a los GP y colaboradores.

- Las reuniones para abordar problemas e inconvenientes hacen parte de la IE y son recomendables, todo tipo de retroalimentación es esencial y debe ser uno de los puntos clave para aplicar.
- El conocimiento de la IE es esencial en el servicio al cliente y dentro de un espacio donde se trabaja en equipo, esto facilita el rendimiento de los empleados y mejora el ambiente laboral, lo cual genera mayor productividad.
- Tener en cuenta lo que el equipo valora adentro y por fuera del proyecto, seguir con las actividades que COTECMAR realiza para las familias de sus empleados, esto genera sentimiento de pertenencia, una comunidad, lo cual aumenta el valor que se le da al trabajo que se está desarrollando.
- Las recompensas pueden generar un mejor rendimiento, porque se tiene un objetivo y se da valor al trabajo hecho. Algunos de los Gerentes de Proyecto mostraron grandes habilidades comunicativas y de análisis de contexto, el ejemplo más claro se da cuando el GP N°1 prepara agua de panela con limón para el equipo en medio de un día caluroso, estas acciones incrementan la confianza y el entusiasmo frente al trabajo y los jefes.
- Talento humano y planeación son dos ejes centrales, ya que se encargan de la comunicación y del seguimiento del personal. Cabe mencionar que no hubo mención alguna de acompañamiento psicológico en casos donde la presión pueda desestabilizar un miembro, este punto también es clave para el manejo emocional y el crecimiento de la productividad.
- Una de las sugerencias que se debe tener en cuenta son las actividades de integración para el personal nuevo, esto es importante para la integración laboral y una mejor adaptabilidad al ambiente de trabajo.
- El servicio al cliente es imprescindible para COTECMAR, todo cliente satisfecho es potencialmente un cliente regular y esta es una de las prioridades donde establecer una capacitación en Inteligencia Emocional puede ser muy fructuosa. Los

entrevistados hablaban desde la experiencia, pero como tal no se documentó sino uno que haya recibido esa formación (el Jefe de proyectos).

8.2. Conclusiones

Esta investigación se basó sobre la teoría de (Goleman, 1995) (Goleman, 1998) (Goleman, 1998) y (Rezvani, et al., 2016) que permitieron estructurar las entrevistas y codificar las diferentes categorías que se utilizaron para develar los diferentes problemas y posibles soluciones para identificar la relación y desempeño de los gerentes de proyecto de COTECMAR.

No cabe duda que las críticas realizadas por los trabajadores de COTECMAR a las falencias que encontraron en la comunicación asertiva son de suma importancia (Véase Anexo D). Los liderazgos al interior son también clave para que no se produzcan actitudes que afecten la producción o retrasen las entregas. En general, el equilibrio en IE es palpable a través de las entrevistas, pero esto todavía puede ser mejorado.

De esta manera se puede comprobar como resultado de las entrevistas se han cumplido los objetivos específicos de la actual investigación, pues se identifican las competencias de inteligencia emocional que poseen y carecen los gerentes de proyecto de COTECMAR y se validan con sus colaboradores (Véase Anexo D) determinando las competencias de inteligencia emocional que mejorarían su desempeño (Véase tabla 9).

Por otra parte, se responde a la pregunta investigativa ¿cuál es la relación entre la inteligencia emocional de los gerentes de proyecto de COTECMAR y su desempeño?

De acuerdo a la información recolectada se puede observar que los individuos que ocupan el cargo de gerente de proyecto y poseen las competencias personales y sociales descritas por Goleman y Rezvani, tienen las capacidades para liderar y comunicar asertivamente a su equipo de trabajo, estableciendo un ambiente laboral agradable para los colaboradores, de manera que se sientan comprometidos e involucrados con los proyectos.

Identificándose así una relación directa entre la inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de proyecto de la organización.

Puede concluirse que los resultados de esta investigación contribuyen a la investigación empírica sobre inteligencia emocional y desempeño en los gerentes de proyecto de COTECMAR, soportados en fundamentos teóricos. En donde los gerentes de proyecto que tienen dominio de competencias personales: autoconciencia, autorregulación, motivación y dominio de competencias sociales: empatía y habilidades sociales (Goleman, 1998), tienen un mejor desempeño con su equipo de trabajo, teniendo mejores resultados en sus proyectos.

9 REFERENCIAS

- Armada de Colombia . (2012). Planeamiento de Fuerza 2030. 13.
- Armada de Colombia . (20 de 04 de 2020). *www.armada.mil.co*. Obtenido de Disponible en: <https://www.armada.mil.co/es/content/mision-armada-nacional>
- Armada Nacional. (2019). *Marinanet*. Obtenido de Marinanet: <https://marinanet.armada.mil.co/node/1215>
- Armada Nacional Colombiana. (2019). *Informe de Gestion 2015-2018*.
- Armada Republica de Colombia. (2012). *PLAN DE DESARROLLO ARMADA NACIONAL 2030*. Bogotá.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method to Define Project Success. *Project Managemnet Journal*, 25-32.
- Casper, C. M. (2002). Using emotional intelligence to improve project performance. San Antonio, Texas: Project Management Institute. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/emotional-intelligence-improve-project-performance-1019>
- Chen, S., & Lee, H. (2007). Performance evaluation model for project managers using managerial practices. *International Journal of Project Management* , 543–551.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 185–190.
- COTECMAR. (2016). *Informe de Gestion 2016*. Bogotá.
- COTECMAR. (27 de julio de 2018). Directiva Transitoria N°010 PCTMAR. 20. Cartagena.
- Cotecmar. (2018). *Directiva Transitoria N°010/PCTMAR-Estructura Organizacional*.
- COTECMAR. (2019). *Informe de Gestion - I Semestre 2019*.
- COTECMAR. (2020). INFORME DE GESTION 2019. Bogotá. Obtenido de <https://www.cotecmar.com/informes/gestion2019>
- Cotecmar. (2020). *www.cotecmar.com*. Obtenido de <https://www.cotecmar.com/servicios-industriales>
- COTECMAR. (2020). *www.cotecmar.com*. Obtenido de Quienes somos: <https://www.cotecmar.com/quienes-somos>

- COTECMAR. (2020). *www.cotecmar.com*. Obtenido de <https://www.cotecmar.com/servicios-industriales>
- COTECMAR. (2020). *www.cotecmar.com*. Obtenido de Quienes somos: <https://www.cotecmar.com/quienes-somos>
- COTECMAR. (08 de 04 de 2020). *COTECMAR*. Obtenido de <https://www.cotecmar.com/quienes-somos>
- Duque Ceballos, J. L., Garcia Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 33, 250 - 260.
- Duque, J. (2012). Emociones e inteligencia emocional: una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones. *Revista libre empresa*, 9,(2), 147–169.
- Fernandez, J. (2005). *Gestion por las competencias*. Madrid: Pearson Educacion S.A.
- Fundación Universidad del Norte. (2011). *DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA CORPORATIVO BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA CORPORACIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA NAVAL, MARÍTIMA Y FLUVIAL COTECMAR*. Cartagena: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS-DIP.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. New Delhi, Singapore and Wasington DC,: SAGE.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vegara.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 1 -11.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Guirao, A., Gonzales Marin, A., & Peña Pan, L. (2019). Emotional intelligence in the military. *PublicacionesDidacticas*(104), 96 - 102. Obtenido de <https://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/104013/articulo-pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Colombia: Colombia: McGraw-Hill.
- Hyväri, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, 216-225.

- Jaramillo Ramírez, O. (2019). Creacion de un modelo de competencias para una Corporacion de Ciencia y Tecnologia perteneciente a la Industria Naval, Maritima y Fluvial de Colombia. *Biblioteca Privada COTECMAR*, 5.
- Larsen, R. J., & Buss, D. (2005). *Personality psychology : domains of knowledge about human nature*. México: McGraw-Hil.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: theory, findings and aplicaciones. *Psychological Inquiry*, Vol. 15, No. 3, pp. 197-215. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/20447229?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents
- Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013). Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 274 - 284.
- Osuna, R. P. (21 de julio de 2019). Relato de la creación de COTECMAR. Bogotá.
- Pheng, L., & Chuan, Q. (2006). Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 24-37.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., & Lee, J. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Project Management Institute (PMI). (2007). *PMBOK GUIDE*. Newton Square, Pennsylvania, EE.UU. : Project Management Institute.
- Rashid, M., Ye, S., Nasir, M., & Yahya, R. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 58 - 75.
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N., Jordan, P., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *ScienceDirect*, 34(7), 1112 - 1122. Obtenido de <https://bdebiblioteca.universidadean.edu.co:2120/science/article/pii/S0263786316300291>
- Sewell, G. (2009). Emotional Intelligence and the Army Leadership Requirements Model . *Military Review*, 93-98.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y practica*. Madrid: EDICIONES MORATA, S. L.

Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA, Sage. (Trad. cast.: *Investigación*. CA: Thousand Oaks.

Universidad EAN. (08 de 04 de 2020). *Universidad EAN*. Obtenido de <https://universidadean.edu.co/preguntas-frecuentes/grupos-de-investigacion-de-la-facultad-de-ingenieria>

Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1 - 74.

Wong, Chin-Sum, & Kenneth, Law. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 243-274. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991>

ANEXOS

A. Anexo. Entrevista semiestructurada

Esta entrevista servirá de guía para el entrevistador por lo tanto no requiere un formato específico de presentación.

Entrevista

Antes de comenzar la entrevista es importante señalar que los datos recolectados serán tratados con confidencialidad para uso exclusivo de la investigación, los cuales no serán publicados ni reproducidos fuera de los resultados de la investigación. El entrevistado estará en libertad de dar sus datos personales.

Debido a la complejidad de las preguntas estas pueden tomar un tiempo estimado de 5 a 10 minutos en responderse, donde se espera que el entrevistador gane la confianza del entrevistado para obtener repuestas objetivas de acuerdo al propósito de la investigación.

- 1) ¿Cuáles son los problemas que comúnmente se presentan con los gerentes de proyecto? (A raíz de los problemas se puede identificar los componentes de IE y/o desempeño que carece el sujeto o la organización)

¿Los conoce? (SI/NO)

¿Le ha pasado? (SI/NO) ¿Por qué?

- 2) ¿Qué componentes de la inteligencia emocional considera importantes en los gerentes de proyecto de COTECMAR?

¿Los conoce? (SI/NO) (Se le mencionan según Goleman)

¿Los aplica usted? (SI/NO) ¿Por qué?

¿Los aplican otros gerentes? (SI/NO/NS)

- 3) ¿Qué componentes del desempeño, considera importantes en los gerentes de proyecto de COTECMAR? (Se le mencionan según Rezvani)

¿Los aplica usted? (SI/NO)

¿Los aplican otros gerentes? (SI/NO/NS)

¿Es importante? (SI/NO) ¿Por qué?

- 4) ¿De acuerdo a lo anterior, actualmente se valoran componentes de IE y desempeño en los gerentes de proyecto en los procesos de selección de COTECMAR?

(SI/NO/NS)

¿Es importante? (SI/NO) ¿Por qué?

- 5) ¿Actualmente se realizan capacitaciones al personal que gerencia proyectos en temas de IE?

(SI/NO/NS)

¿Son útiles? (SI/NO)

- 6) ¿Cuáles son los problemas que comúnmente se presentan con los integrantes del equipo de proyecto? (Por medio de esta pregunta se pueden identificar las variables de desempeño de Rezvani)

¿Cuales? ¿Por qué?

B. Anexo. Validación de la entrevista por expertos

Evaluación de Contenido Instrumento de Medición

El objetivo del presente cuestionario es el de evaluar el contenido del instrumento con el ánimo de realizar mejoras a partir de su retroalimentación. Por tal razón, lo invitamos a revisar detalladamente las preguntas a continuación que buscan medir el siguiente aspecto: Pertinencia del instrumento. Le agradecemos el tiempo dedicado para el diligenciamiento del presente formato. Los resultados de esta evaluación se utilizarán solamente con fines académicos.

Nro.	Item	Tipo de respuesta	Importancia del ítem (vale la pena incluirlo en el instrumento- Marque entre 1 y 5)	Claridad del texto (Es fácil de entender)- Marque entre 1 y 5	Pertinencia (Está midiendo realmente el aspecto que se quiere evaluar)	Sugerencia de ajuste o modificación (Marque entre 1 y 5)
1	¿Cuáles son los problemas que comúnmente se presentan con los gerentes de proyecto?	Abierta	5	5	5	
2	¿Qué componentes de la inteligencia emocional considera importantes en los gerentes de proyecto de COTECMAR?	Abierta	5	4	5	
3	¿Qué componentes del desempeño, considera importantes en los gerentes de proyecto de COTECMAR?	Abierta	5	4	5	Se debe explicar el concepto de IE
4	¿De acuerdo a lo anterior, actualmente se valoran componentes de IE y desempeño en los gerentes de proyecto en los procesos de selección de COTECMAR?	Abierta	5	5	5	Se debe explicar el concepto de componente de desempeño
5	¿Actualmente se realizan capacitaciones al personal que gerencia proyectos en temas de IE?	Abierta	5	5	5	
6	¿Cuáles son los problemas que comúnmente se presentan con los integrantes del equipo de proyecto?	Abierta	5	5	5	

Nombre y firma del evaluador
Nombre completo:
Firma:

Vicente Maldonado

C. Anexo. Solicitud investigación en COTECMAR



Cartagena de Indias D.T y C 04 de mayo de 2020

Señor Contralmirante
OSCAR DARIO TASCON MUÑOZ
Presidente COTECMAR.
Bogotá D.C.

Asunto: Solicitud autorización para desarrollar investigación en COTECMAR.

Actualmente me encuentro cursando la Maestría en Gerencia de Proyectos con la Universidad EAN, gracias al apoyo económico de la Armada de Colombia, y en el cual me encuentro en la fase final, en el desarrollo del trabajo de grado. Para este fin, presenté la propuesta de desarrollar un estudio de la relación que existe entre la inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de proyecto y directores de proyecto. De igual manera, mi solicitud es poder enfocarla específicamente en COTECMAR, debido a que dentro de la Armada es la entidad con la estructura mayormente enfocada a proyectos y que es el referente en la gestión de proyectos para el resto de la institución.

Esta investigación cuenta con el siguiente objetivo general:

- Identificar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de proyecto de COTECMAR, mediante el análisis de contenido de encuestas, entrevistas realizadas y aportes teóricos estudiados.

Objetivos específicos

- Evaluar cuáles de las competencias de inteligencia emocional de los gerentes de proyecto de COTECMAR son las que más mejorarían su desempeño.
- Utilizar los resultados de la investigación para desarrollar un portafolio de competencias de inteligencia emocional que pueda ser utilizado en los procesos de selección y evaluación de COTECMAR.

Beneficios Institucionales.

La investigación se encuentra enfocada inicialmente en la identificación de los componentes de inteligencia emocional que impactan de manera positiva el desempeño de los gerentes de proyecto de la Corporación. Con esta información se estima que cada gerente y/o director de proyecto podrá encontrar una herramienta que le permita realizar un autodiagnóstico de los aspectos a mejorar para aumentar su desempeño laboral.

Beneficios personales.

Es mi deseo profesional obtener el grado como Magister en Dirección de Proyectos, lo cual me permitirá aportar mis conocimientos a mi institución y honrar los apoyos económicos

"Protegeremos el Azul de la Bandera"
Línea Anticorrupción Armada Nacional 01 8000 11 88 88 - 24 horas
Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla
www.armada.mil.co - ycasas.doc@armada.mil.co





que esta me ha dado a lo largo de estos dos años, donde me he desempeñado como alumno de la Universidad EAN.

Solicitudes concretas.

- a. Conocer el organigrama de la Corporación.
- b. Conocer el número de Gerentes y Directores de proyectos para determinar la muestra.
- c. Conocer los perfiles de cargo del Departamento de Gerencia de Proyectos de alguna de las plantas productivas.
- d. Autorización para el envío de una entrevista y encuesta a los Gerentes y Directores de proyectos de la Corporación que sean seleccionados.

Riesgos.

Si la Corporación identifica que la información solicitada puede generar algún nivel de riesgo competitivo, me comprometo que la información que se considere importante únicamente será manipulada por mí y no será publicada dentro de la investigación. Es de resaltar que la investigación está enfocada a desarrollar habilidades personales de los gerentes de proyectos, por lo cual desde mi perspectiva considero que no requiero información confidencial de la Corporación.

De antemano agradezco su apoyo y colaboración.

Respetuosamente,



Teniente de Navío ALEJANDRO RODRÍGUEZ ALFONSO
Oficial Alumno "Escuela Naval Almirante Padilla".
Curso de Comando No 93

D. Anexo. Entrevistas

Colaborador 1

Gerencia de Construcciones.

Departamento de Planeación, programación y control

Experiencia 5 años.

¿Qué actitudes toman los gerentes de proyectos para que la comunicación sea asertiva?

Ellos toman una actitud y una forma muy dinámica, ehh siempre tratando de estar en contacto con la gente, a veces las reuniones se vuelven muy extensas porque tienen muchas cosas que verificar y mencionar, siempre he visto que se esfuerzan bastante por dar a conocer los cambios que hay en el proyecto y eso se lo atribuyo bastante porque siempre se esfuerzan por mantener informados a sus equipos de proyecto.

¿Qué tan frecuentes los gerentes de proyectos hacen reuniones con sus equipos de trabajo?

Depende del proyecto se hacen las reuniones semanales o mensuales, por ejemplo, en el proyecto que yo tengo actualmente la hacemos todos los miércoles a las 9, entonces las personas saben que todos los miércoles a las 9 tenemos reunión y tocamos todos los temas del proyecto, por lo general son las reuniones más extensas que tenemos durante la semana. A veces tenemos que realizar rondas entre semana y hacemos reuniones más puntuales... vamos a verificar cómo va la construcción de cada bloque o como se instaló esto... hay una interferencia entre diferentes sistemas y a veces bajamos con los interesados del proyecto o en ocasiones con el cliente para resolver esa novedad.

¿De los 6 gerentes de proyectos que tiene en el departamento, cuántos de ellos se toman el trabajo de realizar reuniones diferentes a las establecidas por COTECMAR, para generar espacios diferentes que permitan hablar con su gente? Ya sea para motivarlos o comunicarles algo del proyecto.

De esos 6 yo creería como 4, entonces no sé cómo un 60 o 70 % de los gerentes, pero sii de esos 6, 4 se esmeran muchos más que los demás para motivar el equipo de proyecto, no solo

hablar sobre el proyecto, sino hablar de cómo está esa persona, como le está yendo, si el gerente de proyecto puedo ayudarlos, pero si veo que siempre son 4 gerentes de proyecto que procuran mejorar la comunicación.

De esos 4 gerentes de proyecto que usted menciona, ¿cuántos de ellos logran motivar a su personal?

De esos 4 yo creería que los 4, siempre buscan momento para todo, para hablar de la familia de cualquier cosa también sacan tiempo para eso.

¿Qué niveles tienen esos 4 gerentes de proyectos que usted afirma que se preocupan más por sus colaboradores?

De esos 4 gerentes de proyectos hay 2 que son nivel 1 o seniors y hay dos que son gerentes de proyectos nivel dos.

¿Considera que la experiencia que tiene cada uno de los gerentes de proyecto les permite ser más asertivos al momento de comunicar?

Si, nosotros hemos visto como gerentes de proyectos nuevos llegan allá y cometen errores que son tan simples como el tema de comunicarse, por ejemplo, tenemos una actividad y ellos no quisieron comunicarla. Entonces por x o y motivo no le comento a algunos y eso hace que se generen retrocesos en los proyectos. Por eso puedo afirmar que los nuevos gerentes de proyectos en ocasiones fallan en la comunicación.

Que actitudes toman esos gerentes de proyecto que usted menciona cuando se dan cuenta de su error, ¿al no informar los cambios del proyecto?

He visto el caso de uno, que toma una actitud más como egocéntrica...diciendo yo soy el gerente de proyecto, tu como ingeniero de producción debes preguntarme a mí que vamos a hacer la próxima semana. Ese fue un caso que he visto que me pareció una respuesta muy negativa, cierto porque me parece que los gerentes de proyecto con más experiencia no dejan que la comunicación falle así de fácil, pero ese gerente de proyecto al ser un poco nuevo tomo esa actitud. Eso fue el año pasado y ya no le están pasando ese tipo de inconvenientes ya le ha puesto mucha importancia al tema de la comunicación.

De los 6 gerentes de proyecto que laboral en el departamento ¿cuantos considera que reaccionan de una manera reactiva a los problemas?

Diría que de esos 6 hay 2 que son muy reactivos, cuando reciben noticias que no les gustan y de pronto no se les dijo a tiempo para que no se creciera el problema, ellos toman una actitud muy desafiante hacia el ingeniero que cometió ese error, incluso a veces tiende a comentarle al jefe de esa persona para que tomen acción sobre esa persona. Diría que dos, los demás si tratan de escuchar y preguntan, ¿porque paso?, ¿porque no me habían dicho? si saben que siempre pueden contar conmigo, ósea siempre hemos escuchado esas charlas, hay algunos que dicen. Si yo no les puedo solucionar, hablamos con mis jefes y sacamos adelante el problema, pero no se queden con la información y menos traten de resolver esos problemas con las uñas. Pero por otro lado si hemos visto actitudes desafiante de otros dos gerentes de proyecto.

¿De esos dos ingenieros que usted dice que toman actitudes desafiante que niveles tienen?

De esos dos hay uno que es nivel 3 y el otro es nivel 1 que tiene mucha experiencia. Él es reactivo, pero no el 80% de las veces, pero hay veces en las que sí, entonces queda la duda en el ingeniero que tiene el problema de comentarlo porque a veces el director de proyecto demuestra apoyo y en otras es muy desafiante, entonces entre nosotros queda la duda si le contamos o no le contamos.

¿Considera que esa reacción reactiva que usted menciona del gerente de proyecto puede obedecer a un alto nivel de estrés que maneja?

Si ósea eso es un factor muy importante, de hecho, mi jefe actualmente fue gerente de proyecto y él dice que en esos momentos de estrés la empatía es complicada porque tenemos tanto estrés que a veces nos recaemos en las otras personas tantos problemas y me traes más problemas, entonces para que te estoy pagando. Él me decía que uno a veces no veía más en ese preciso momento, entonces creemos que si es importante el factor del estrés.

¿Qué consecuencias considera que puede generar un mal ambiente de trabajo?

Bueno yo estaba pensando en no solamente en el tema del costo sino en la calidad del producto, ya que por quedarle bien al gerente del proyecto nosotros podemos cometer un error de calidad, tanto así nos podemos accidentar como podemos hacer una pieza o una soldadura de mala calidad. Por ejemplo, lo que te comenté del año pasado ocurrió porque el ingeniero de

producción le dijo que al gerente del proyecto que no podía cumplirle ese plazo porque estaban realizando una técnica de soldadura que era más lenta, pero de mayor calidad. Y eso no le gusto al gerente del proyecto... Listo había dos opciones, él podía terminar a la fuerza pasando por encima del procedimiento aplicándolo mal, lo que podría generar un problema de calidad y como consecuencia se volvería un problema de reclamos de garantía y finalmente un costo. Entonces el ingeniero le pidió dos días más para terminar el trabajo y entraron en conflicto con el gerente de proyecto.

¿Quiere agregar algún comentario que sea pertinente para esta investigación?

La verdad es que este tema me parece muy interesante de hecho nosotros teníamos antes un gerente de proyecto que se tuvo que ir a Surtigas por una mejor oferta, y él es una persona que yo vi que nunca, nunca regaña a las personas de mala forma, porque hay maneras de regañar, nunca alzo la voz a nadie ni dijo una grosería, como si yo he visto en estos gerentes de proyecto que a veces toman rabia y dicen hp no joda, no me sirven no sé qué tal tal, alguno de esos comentarios que no se si puedan decir aquí jejeje. Ok entonces en ese gerente de proyecto nunca vi eso y todo el equipo de proyecto todo se lo comentaba directamente a él, ósea el equipo de proyecto tenía un problema y llamaba al gerente de proyecto a decirle ehh Willy, se llamaba Willy, tenemos este inconveniente yo tengo esas dos alternativas no sé qué opines tú y él decía bueno hagamos esta yo confié en ti, siempre era tratando de motivar mucho a las personas, y ahora que se fue no he visto esa personalidad en los gerentes de proyecto.

Cuando preguntaban ¿cuál era el mejor gerente de proyecto? el personal decía que era él y de pronto no era el que más sabia. El que es mi jefe actualmente era el que más sabia en ese momento, pero el mejor gerente de proyecto para nosotros era el que se fue. Digamos que dejarlo mal a él, no cabía entre nosotros dejar mal al gerente de proyecto, siempre lo queríamos ayudar cuando tenía el proyecto, nos tenía siempre motivados y nosotros nunca éramos capaces de dejarlo quedar mal por algún error de nosotros.

¿Cuándo lo hacían quedar mal que actitud tomaba ese gerente de proyecto que menciona anteriormente?

Nunca era una actitud hacia la persona, era hacia el proceso como tal. Él decía... bueno, ¿qué paso? ¿Que hicimos mal? Él se incluía en el problema, Él nos decía ¿qué paso? Si ustedes saben que yo estoy aquí para que trabajemos juntos. Era muy interesante escucharlo hablar.

Colaborador 2

Departamento de Producción.

Jefe división Habitabilidad y Materiales Compuestos

Experiencia: 13 años.

¿Durante la ejecución de los proyectos cual es la etapa donde los gerentes de proyectos experimentan un mayor estrés?

En las pruebas de mar.

¿Durante la etapa de pruebas de mar, ha logrado evidenciar un cambio en las actitudes de los Gerentes de proyecto, en comparación con las actitudes que toman en otras etapas del proyecto?

No son todos jejeje, son algunos, de los 5 gerente de proyecto en realidad ese cambio pienso que de pronto en dos de los 5, si uno los ve un poco más ansiosos, es la palabra. De pronto en dar soluciones más rápidas. Ellos obviamente se la pasan más en muelle 100% porque deben estar en el buque. Pero se les ve un poco más enérgicos. La toma de decisiones es más rápida. En cuanto a su temperamento, yo pensaría que no. Ese temperamento muy poco se ve afectado porque ellos son conscientes de que están llegando a la fase final de su proyecto.

¿Cuáles son los factores que usted considera que hacen perder el control de emociones de los gerentes de proyecto?

Sucede normalmente que tu solicitaste un material y por x o y motivo el que se compró que vino de fábrica vino de un material galvanizado, donde en un buque todo el mundo sabe que debe ser de acero inoxidable, de pronto el supervisor no informo a tiempo y al finalizar te das cuenta que debes cambiarlos y por el tiempo que estuvo dentro de la fábrica cogen oxido hay que cambiarlo y vas tú y le dices al gerente de proyecto eso. Claro hay unos que reaccionan de una forma no grosera, pero si como... por ejemplo tú me los vas a pagar porque, lo pagas tú porque tú te equivocaste y no me dijiste a tiempo que había que hacerlo y pues obviamente ellos lo dicen

como para desahogarse. Al final ellos terminan comprándolo, pero de igual forma les molesta esos aspectos. Eso hace que a ellos eh... no mal humor, pero sí que saquen esa chispa de 20 segundos y pan te dan tu vaciada por decirlo así y después bueno, vamos a hacerlo. Pero de pronto ellos con salirte con grosería o algo así no.

¿Considera que los gerentes de proyectos contribuyen con una buena comunicación para reducir la presión de los proyectos?

Si, los gerentes sí. Con su forma de ser con su peculiaridad. Cada uno maneja un tipo de personalidad y amortiguan esa presión y luego la transforman de tal forma que uno pueda saber cuáles es... nuestro norte, de esa forma como ellos nos la transmiten, nosotros debemos identificar en ese instante a nuestro equipo de trabajo y como yo se los voy a transmitir a ellos de tal forma que ellos lo puedan entender.

Un ejemplo un gerente de proyecto nos dice a nosotros mire vea el buque tiene que bajar el 17 de septiembre y tiene que bajar con todo y cuando dice con todo es con todo, obviamente uno entiende el mensaje y uno sabe que tiene que organizarse pero en el nivel operativo la comunicación es mucho más específica en cuanto cada actividad que va a ejecutar cada colaborador, para que ellos no sientan lo global sino simplemente su actividad y que si tiene algún problema con su actividad debe poderla comunicar a su supervisor para que él pueda informar a tiempo y se pueda cumplir con los tiempos de entrega.

Como hay otros que generar una onda senoidal, picos, bajos, subo, alto, no en pro de generar polémica en el grupo de trabajo, sino simplemente cuando se presenta actividades al finalizar el proyecto, uno los va a ver a unos más proactivos, otros más serenos, otros más comunicativos, otros menos comunicativos.

¿Cuántos de los gerentes de proyecto toman la iniciativa de realizar reuniones diferentes a las ordenadas por COTECMAR, donde incluyan a todo el personal del proyecto y no solo a los jefes de departamento?

Dos de los seis son así, Ellos se toman esa tarea de decir bueno ya estamos en este punto ahora sí, reunamos, yo quiero esto esto esto, favor tener en cuenta esto que fue lo que me manifestó el cliente y reunámonos todos para que todo quede claro y todos manejemos la misma información.

¿Usted conoce el concepto de Inteligencia Emocional y los factores que lo componen?

No.

¿Qué capacitación usted recomendaría para el personal de Gerentes de Proyecto?

No recomendó nada

Colaborador 3

Departamento de Producción.

Jefe división de Soldadura y Pailería

Experiencia: 12 años.

¿Cuáles son los problemas que comúnmente se presentan con los gerentes de proyecto?

En algunas ocasiones lo más difícil es la comunicación, porque a veces se planea, y se trata de estar preparado y muchas veces lo que se genera en la cotización inicial no es lo que se refleja cuando la unidad llega aquí al astillero entonces nos toca ser 100% dinámicos y tener la capacidad para poder resolver las necesidades que en ese momento nos está presentando el cliente. Por lo general los alcances varían hasta en un 60%, por lo general cuando el buque llega acá y lo que se debe realizar es diferente. Consideramos que en ocasiones es por estrategia del cliente para disminuir costos.

¿Considera que los gerentes de proyecto manejan de una forma positiva esos cambios que por lo general se presentan en los proyectos?

En los años que lleva laborando en COTECMAR considera que los Gerentes de Proyecto son empáticos cuando tratan con sus colaboradores

Si, en algunas ocasiones uno les explica el motivo por el cual suceden las cosas y en muchas ocasiones ellos si son conscientes del riesgo que se está tomando cuando se realizan ese tipo de trabajo, son trabajos de gran envergadura, como en algunas ocasiones ellos creen que la actividad se pudo haber desarrollado de otra manera y se llegan a ciertos puntos de diferencia entre lo que piensa el gerente y lo que pensamos nosotros acá en producción, pero hasta la fecha gracias a

Dios con nosotros no han habido mayor novedad, solamente la que le comente el año y que gracias a Dios logramos resolverlo.

¿Recomendaría alguna capacitación para los gerentes de proyecto?

Teniendo en mi humilde opinión yo creería que a veces el tema de la autorregulación es muy importante porque a veces hay que saber no mezclar lo laboral, los picos de ánimo laborales con los picos de ánimos familiares o sentimental... lo que a veces uno dice: tengo un mal día y ese mal día lo trae uno acá ya sea lo laboral o lo personal y comienza uno a manejar ese tipo de cosas y eso lo que va hacer de pronto en ese momento es generar un conflicto de emociones, y que de pronto no eres tú, pero con las personas que uno menos piensa termina uno estallando, entonces es bastante complicado aprender a manejar ese tipo de emociones y algunas ocasiones es mejor que ese estrés o esa impotencia que uno tenga en el momento, descargarla cuando uno este solo para no tratar de herir o hacerle un mal gesto a alguna personas que de pronto uno en el momento no es lo uno quiere expresar, pero eso es muchas veces lo que las otras personas reflejan.

¿Considera que la autorregulación es una característica común en el grupo de gerentes de proyecto?

Pues lo que yo le mencionaba anteriormente es a modo general, yo pienso que todos deberíamos, no solo los gerentes de proyectos sino todas las personas que tenemos personas a cargo y que de pronto llega un punto donde uno se satura del estrés de la presión que están ejerciendo sobre uno y tienes que darle, y tienes que entregarle y lee el correo aquí y el otro te molesta allá, llega un punto en donde uno no sabe ni que hacer. Uno cree que tienen alguna cosa en contra de uno, pero hay que entender que alguien trata de hacer su trabajo y uno debe aprender a manejar eso porque si no comienzan a jugar una parte de emociones y que eso más adelante se va a ver reflejado. Inclusive llega el caso que las personas llegan a tener problemas en casa por eso, se llevan los problemas laborales a la casa y ese es el peor error que puede cometer.

Hablando de la importancia de los pequeños detalles que usted menciona, ¿considera que los gerentes de proyecto procuran incentivar a sus equipos de trabajo con pequeños detalles, como los refrigerios a los que usted hace alusión, para generar interrelaciones positivas con sus colaboradores?

Muy pocas veces, eso si hay que reconocerlo. La gestión es por parte del ingeniero Arroyave o el supervisor que está a cargo del proyecto o en algunas ocasiones el mismo personal se le ocurre y le dicen al supervisor y este gestiona.

Colaborador 4

Gerencia de Mamonal

Departamento de Producción.

Jefe división Varadero y Maniobras

Experiencia: 17 años.

¿Cuáles son los problemas más comunes que se viven entre los gerentes de proyecto?

Problemas de comunicación, actualmente nosotros tenemos relación con 5 gerentes de proyecto, con cada gerente de proyecto se relaciona en un momento o situación dada. El problema que observo es como uno recibe una información que el gerente de proyecto da, pues a veces uno para excusarse cree que el gerente de proyecto es muy ambiguo en lo que dice, **más que todo noto en el trabajador cuando habla directamente con el GP... él me dijo que pusiera esto aquí yo lo puse aquí, él me dijo que pintara aquí etc. En esa comunicación es donde observo los problemas.**

Otro problema que observo en la comunicación es la forma de decir las cosas, a veces una persona percibe que me lo dijo de muy mala gana. Es como los dos grandes problemas que he visto en esa relación, sinceramente. Comunicar exactamente lo que se quiere y dos la forma en que se dice.

En cuanto al problema de la ambigüedad que usted menciona explique un poco mas cual es el problema que esto genera.

¿Considera que los Directores de proyecto cuentan con la capacidad para autorregular las emociones negativas que le producen las diferentes frustraciones del día a día en COTECMAR?

Pues que te digo, de los 5 gerentes que tratamos hay uno que no se controla en esas emociones, de pronto por alguna situación que ha tenido en paralelo está enojado y muestra ese enojo cuando le dice a la persona: Te lo digo porque yo tengo un grupo de 32 personas y en ocasiones me dicen que el ingeniero está enojado. Te podría dar algunos ejemplos. Por ejemplo, estamos en un trabajo y este se va a realizar en el medio día. Nosotros aquí somos los encargados de subir las embarcaciones a dique y como es un trabajo continuo generalmente abarca esa hora y pues esta ya pactado que el proyecto le da los almuerzos a la gente para que la gente no pare sus trabajos. Entonces en ocasiones uno llama e informa que va a ir determinada persona y cuando este llega a reclamar el almuerzo de todos, está el Gerente de Proyecto y siempre lo espera con una cara, con una expresión: “Ahhg me toca gastarme los almuerzos porque ustedes no hacen rápido las cosas y lo mismo algunos colaboradores me han dicho que se sienten como incómodos, porque siente como si en el Gerente del Proyecto le estuviera reclamando a él porque ahora le toca gastar más plata para eso... algo así son los ejemplos que quería mencionar.

Otro tipo de inconveniente que considero es por ejemplo cuando todos los gerentes de proyecto quisieran que de 7 a 8am se les programe la grúa para realizar determinados trabajos que ellos necesitan, pero como solamente existe una grúa en COTECAMAR y esta se debe programar para todas las solicitudes que hacen y muchos de los trabajos que solicitaban para las 7 se programan para las 10 u 11 de la mañana, al momento de retroalimentar de esta modificación, realizan reclamos no con la mejor expresión diciendo por ejemplo: “No como así, yo la programe para esta hora, ahora me toca programar horas extras, yo no voy autorizar horas extras porque es que me hacen gastar más plata”.

¿Al final terminan aceptándolo, pero considero que no es la mejor forma de sobrellevar la situación, porque todos tratan de hacer su mejor esfuerzo, si? El ingeniero de producción hace su mejor esfuerzo para optimizar los equipos rodantes, así mismo las divisiones hacen su mejor esfuerzo y cuando les llega el recurso ya tenga todo listo para no escatimar en tiempos muertos. Entonces después de hacer uno ese esfuerzo y recibir ese sarcasmo o esa mala expresión, no es el mejor premio a lo que hemos hecho.

¿Considera que esas malas expresiones que afectan el ambiente laboral pueden como consecuencia generar retrasos en los trabajos de los proyectos?

Pues de pronto es complicado decirte si esa buena vibra afecta o retrasa un proyecto u otro. Pues desde donde yo trabajo poco lo veo realmente porque está el supervisor que verifica que el personal no esté en ese letargo porque me afecte por esa persona me trato mal, también tenemos a los ingenieros de producción que también son como supervisores que la actividad se haga en el tiempo que se programó hacer, de mi parte que hacemos trabajos muy puntuales izada de carga, porque alguien necesita algo, las cunas de varada, las maniobras, la verdad no noto mucho que esa afectación se dé, de que al final esa mala vibra retrase alguna actividad. Puede que se dé vuelvo y te repito porque está en cada uno, de pronto yo puedo hacer esto en 20 minutos, pero este llego y me trato mal entonces le pongo menos energía y lo hago en 25 minutos, pero la verdad si se da no es muy notorio.

¿Considera que en momento de crisis los gerentes de proyecto saben controlar sus frustraciones y emociones?

Pues lo que he visto es que se mantiene firmes en las situaciones de crisis, ya sea por algo que se comprometió la corporación desde comercial o porque el cliente no definió el alcance adecuado- la verdad si se mantienen, mantiene una estabilidad emocional, siempre he visto que toman su rabieta en el momento, pero después retoman el camino y siempre le apuntan a la solución y por lo general nuestra solución es satisfacer al cliente y sí el cliente no nos dijo que quería pintar esta parte y también nos está presionando que debemos mantener el mismo tiempo. Pues uno a veces los ve que toman esos instantes de botar la furia, pero después si ya se calman y buscan el camino a solucionar la situación. La mayoría siempre han tenido proyectos difíciles, pero siempre se han mantenido.

Colaborador 5

Gerencia de Mamonal

Departamento de Producción.

Jefe división Mecánica

Experiencia: 13 años.

¿Desde su perspectiva como considera que los gerentes de proyecto manejan las frustraciones derivadas por la falta de recursos que les impiden dar cumplimiento en ocasiones las actividades que se comprometen con los clientes?

Haber digamos que para ser muy neutral no vamos a generalizar, pero en algunas ocasiones muy probablemente la manera para poder solucionar ese impase desde la respuesta inmediata es generando colaboración por parte de la misma gerencia porque dentro de nuestro esquema de funcionamiento nosotros tenemos una capacidad de hacer trabajos, pero cuando llegamos a ese límite nosotros tenemos la capacidad de apoyarnos con contratistas externos, el tema más que todo es tratar en ese momento conciliar con producción, con la división, con la gerencia de que alternativas tenemos para poder atender el requerimiento de ese cliente en ese momento dado y coyuntural y probablemente el gerente piensa más en los costos y en ese momento se condiciona y lo que hace es frustrarse porque su actividad no se realiza al momento que ellos la desean para quedarle bien al cliente. Eso es lo que más que todo se puede presentar en algunos casos, no es generalizado.

¿Considera que los Gerentes de Proyecto procuran ser empáticos con sus colaboradores o por el contrario demuestran actitudes egocéntricas?

Bueno si, digamos si, sin generalizar y depende del momento. Si nos vamos al termino de empatía yo consideraría que el gerente de proyecto solo se limita a pensar en términos de costos y básicamente es como si dijera: ese no es mi problema yo simplemente tengo que ver que me dé una rentabilidad y ustedes verán como hacen para cumplirme en los tiempos y en la actividad, pero no debería ser así y como le digo no siempre es así, pero hay momentos coyunturales donde se presentan ese tipo de situaciones, pero no debería ser así realmente porque se supone que somos un equipo y trabajamos para mediar y mirar opciones que nos faciliten y nos beneficien a todos.

Colaborador 6

Gerencia de Construcciones

Departamento de Producción.

Jefe división Electricidad y Electrónica**Experiencia: 8 meses.****¿Cuáles son los problemas más comunes que se viven entre los gerentes de proyecto?**

Uno de los problemas que se puede evidenciar pero que siempre se le da respuesta, sería falta de información para la ejecución de los proyectos. Uno se dirige a los GP y les dice me hace falta esto y esto para poder seguir avanzando. No es completa la información suministrada, por lo general esa comunicación viene de otra gerencia entonces no sé si se pierde la comunicación o no se si no exigen toda la información necesaria o como los GP siempre tienen bastantes cosas en la cabeza se les olvida algo y uno siempre debe que recordarles para ejecutar todo el proceso.

¿Considera que los GP saben comunicarse o por el contrario se dejan llevar por el estrés?

Si claro, se maneja siempre una buena comunicación para hacer todo entendible y tener todas las ideas claras y manejar todas las dificultades que se pueda presentar, ósea el gerente de proyecto tiene una solvencia a manejar el estrés, ósea que no se estresa fácilmente dependiendo de todas las dificultades que se pueda presentar. Aunque de los 5 gerentes de proyectos que tenemos en la gerencia hay uno que si se desespera por transmitir la información y en ocasiones no la puede transmitir con bastante claridad y uno queda como que no tuvimos la idea clara y no pudimos responder las pregunta que nos hace porque no entendemos cual es la idea que quiere expresar.

¿Durante los meses que lleva laborando en COTECMAR ha evidenciado que los gerentes de proyecto sacan tiempo para interactuar con el personal de técnicos o solo se centran en sus funciones administrativas?

Si, cuando ellos ven la necesidad de explicar algún trabajo en específico en el momento en que uno no se encuentra, toman la decisión de bajar a campo para reunirse con todo el personal y transmitirles la información que requieran.

¿En los momentos de crisis que se viven en los proyectos ha notado que alguno de los gerentes de proyecto se exprese de manera despectiva con el personal?

No le soy sincero como apenas los proyectos están en ejecución y todavía no hemos llegado o bueno yo no he sentido ese cambio de humor de ellos, no sé si de aquí en adelante puede pasar, pero hasta el momento no.

¿Considera que los Gerentes de Proyecto poseen habilidades sociales para interactuar con sus jefes y colaboradores, tratando de mantener siempre una comunicación asertiva?

Si claro, si lo considero, si tienen bastante comunicación y son bastante amables y respetuosos a la hora de pedir un favor o dirigirse con una orden.

¿Considera que los GP gestionan espacios diferentes a los establecidos por la corporación para hablar con todo el personal del proyecto?

Pues siiii se da la oportunidad, por ejemplo, si hay algo específico para resaltar y el día de la reunión se ve muy lejos pues si la han llegado a hacer, para fomentar todo el orden en el proceso de las construcciones.

¿Considera que los GP gestionan espacios de bienestar para motivar a sus colaboradores?

No, hasta el momento no he logrado evidenciar alguna actividad que proporcione algo de bienestar a sus colaboradores.

¿Conoce el concepto de Inteligencia Emocional?

Ehhh pues, me imagino que son como las emociones te ayudan a demostrar todo lo creativo que puedes llegar a ser, buscar solución a cada uno de los problemas que se te puedan presentar frecuentemente, creo yo, no sé, me corrige si de pronto estoy mal.

Colaborador 7

Gerencia de Construcciones

Departamento de Planeación, Programación y control.

Experiencia: 5 años.

¿Ha logrado evidenciar a lo largo de los años que lleva laborando en COTECMAR que los Gerentes de Proyecto gestionen reuniones que abarquen a todos los colaboradores del proyecto?

Es que normalmente nosotros hacemos reuniones semanales y es una actividad que se hace con seguimiento y mitigación del proyecto, entonces es muy poco probable que le hablen a todo el personal, normalmente lo que le hacen es reunir a ingenieros y supervisores para transmitir todo eso que él quiere transmitir en cada uno de los grupos constructivos y eso lo hacen todos, sin embargo, no tienen la costumbre de comunicarlo a todo el personal de soldadura, por ejemplo, lo que hacen es comunicarlo a los ingenieros y estos se encargan de retransmitir la información.

Teniendo en cuenta que la teoría afirma que los gerentes de proyectos son los encargados de todo el proyecto y que la comunicación es clave durante el desarrollo de los mismo, ¿considera que es importante que el gerente de proyecto realice reuniones con todo el personal para generar motivación, empatía y por ende un mayor compromiso por parte de los colaboradores?

Si realmente eso de alguna forma debería aplicarse en todos los sentidos porque es lo que demuestra que todos estamos remando para el mismo lado, entonces todo el tema de las comunicaciones y como se gestionan las comunicaciones, yo estoy seguro que muchas de las personas que trabajan acá lo valoran mucho, tu escuchas, no es que este ingeniero viene y nos explica, nos dice más o menos como es el proceso como funciona todo eso, en cambio este no lo hace, entonces si se escucha ese tipo de situaciones, lo que quiere decir que la gente si lo valora, ósea que la gente si valora ese acercamiento que hagan los gerentes de proyecto con la gente que les digan de primera mano información, cuales son las expectativas, que es lo que se espera de ellos, cuales son las metas que tenemos para el proyecto, y ese tipo de cosas que normalmente no se hacen, pero que si en teoría son importante y de verdad tendrían un valor para el proyecto.

De los 6 gerentes de proyecto con los que usted labora ¿considera que alguno tiene esas iniciativas propias de comprometerse más con todo el personal del proyecto?

Sí, hay varios que tienen esas iniciativas, yo diría que del 100% de los gerentes de proyecto el 50% aplican esas iniciativas muy personales de levantarse del escritorio e ir a hablar con todo el personal.

¿De ese 50% de Gerentes de proyecto que usted menciona cuantos logran comunicarse de forma asertiva?

De ese 50% que son 3, dos de ellos no tienen mucho tacto en algunas ocasiones cuando ven algo que no está acorde a lo que debería estar, si hay alguna embarrada puntual y ese tipo de cosas, entonces no trabajan la situación de tal forma de que la gente salga motivada de una buena forma, que mejore, que haga las cosas mejor, sino salen motivados pero de una mala forma, si me hago entender...ósea te dicen que la embarraste, que estás haciendo mal las cosas y ese tipo de cosas, si me hago entender, a veces si es como complicada esa situación. No es de pronto esa conexión que tú tienes, porque tú quieres apoyarlo, porque tu juepucha dices: con este man yo voy pa las que sea porque este man, merece que uno lo apoye por la forma en la que vive el proyecto, por la forma en que aprecia la gente, aprecia su equipo de trabajo, sino más por el tema del terror, que de pronto le imprime a la actividad que está haciendo. Entonces es básicamente esa diferencia importante que hay.

¿Los gerentes de proyecto procuran mantener una comunicación más agradable con los jefes de división?

Si con nosotros tratan de tener algo de empatía porque obviamente trabajamos mucho el día a día y tener esos roces no es muy recomendable, en ciertas ocasiones si tenemos roces, pero muy de vez en cuando, pero con nosotros no es tan marcado ese tipo de situaciones que se puedan presentar. Pero si como te digo la relación entre la persona de planeación y el gerente del proyecto si es mucho más llevadera que las relaciones que tienen por ejemplo con los ingenieros que están en producción directamente o incluso con los jefes de división, entonces eso si es más complicado porque juepucha ofrecen hasta llamado de atención y más que eso, entonces eso no es recomendable tampoco, entonces con ellos si hay más situaciones, incluso con personas que están en el mismo rango que nosotros, son ingenieros, entonces a veces los gerente de proyecto tienen como esas actitudes que no son recomendables.

¿Cuántos de los 6 gerentes de proyecto que laboran en esa gerencia mantiene ese tipo de actitudes que usted menciona y que niveles son?

Como de 2 de esos 6 GP, son de nivel 1 y 2, son los más antiguos. A veces el tema de la antigüedad es más complicado te da ciertas cosas que es de pronto la capacidad de resolver ciertas formas, pero ya cuando te exaltas en ocasiones van un poquito más allá entonces a veces se dicen cosas o se gritan, ósea por el tiempo los hace creer que juepucha son los más berracos.

¿Considera que en los momentos de crisis de los proyectos los aspectos negativos de los gerentes de proyecto se potencializan o son capaces de controlarlos?

Si eso es cierto, en los momentos de crisis esa situación que pasan en el día a día, cuando hay un tema que los desborde y si son juepucha complicados se vuelven más complicados, si son gritones se vuelven más gritones en ese momento, todo ese tipo de situaciones se vuelven más grandes.

¿Considera que los gerentes de proyecto poseen habilidades sociales para interactuar con sus jefes y colaboradores tales como cortesía, paciencia, respeto, escucha activa y demás aspectos que les permita mantener una comunicación asertiva?

En teoría si es una habilidad que deben tener los gerentes de proyecto, sin embargo, hay una situación que es muy puntual.... Lo que estábamos hablando al principio, los problemas del gerente de proyecto, para ellos hay tres tipos de problemas que se pueden presentar, de pronto para ellos el tema de la relaciones interpersonales e inteligencia emocional, pa ellos no es tan problema evidenciable, eso no es problema, pa ellos hay tres problemas costos, calidad y tiempo, ellos miran esas tres cosas, entonces para desenvolverse dentro de esos tres problemas y para buscar soluciones, ellos son muy buenos, pero los más antiguos en ese tipo de situaciones son buenos pero también son los más complicados, si me hago entender, son los más complicados de sobrellevar cuando hay altas tensiones por ese mismo tema de la antigüedad, tiene ínfulas de saberlo todo o tienen de pronto situaciones donde los años en la corporación han hecho que tengan un estatus y un reconocimiento que de pronto a la hora de expresar lo que ellos piensan van a querer que prevalezca lo que ellos opinen. Los nuevos tienen falencias en los tres aspectos

que te hable de tiempo, costo y calidad, pero en lo otro son diferentes, en el tema de como abordan el tema de la inteligencia emocional si son muy diferentes.

¿Desde su punto de vista considera oportuna una capacitación en Inteligencia emocional para el grupo de Gerentes de Proyecto?

A todos, claro que sí, sería provechosa, porque de pronto a ellos los capacitan a nivel técnico, a nivel presupuestal o cómo manejar un proyecto, pero siento que a todos les hace falta esa parte de inteligencia emocional y de llegarle a la gente de una buena forma, hace unos años aquí había un gerente que era muy bueno en todo, el parte técnica, en todo ese tema de personas y como ser, cuando tu trabajabas con él, se daba esa empatía con él, pero ahora mismo como complicado, solamente con uno o dos nada más tu generas esa empatía que hasta llega un momento donde se vuelve una confianza importante, pero los que están ahora de pronto no tiene esa habilidad de empatía tan marcada. Ósea si se puede trabajar bien con ellos, pero esa habilidad de empatía con ellos no.

¿Las malas actitudes de los gerentes de trabajo que consecuencias pueden generar según su experiencia?

Más que todo, uno como persona se estresa mucho y eso lo carga emocionalmente a uno, entonces antes de liberar carga emocional te están poniendo es una carga adicional. Porque tú ya tiene una carga con saber que tienes que cumplir con un tiempo, tienes que cumplir una fecha, calidad y más todos los requerimientos adicionales que no te pone el gerente, sino que conlleva en si el desarrollo del proyecto y el nivel de exigencia que tú también te debes ponerte tú, como profesional para poder desempeñar ese proyecto.

Todo ese tipo de situaciones te cargan emocionalmente de tal forma que en ocasiones no desempeñas bien las labores que estás haciendo porque no rindes o ese tipo de cosas que te afectan y te desmotivan porque a veces no te gustan trabajar tanto con X gerente entonces mejor lo evitas, pero eso te puede generar problemas de comunicación y hace que de pronto tenga alguna afectación en que el proyecto, porque quizá alguna tubería debía tener algún tipo de especificaciones en cuanto.... No se material... esto y esto y tú no se lo comunicaste en su momento porque no quieres hablar con él porque cuando hablas con él es una embarrada,

entonces ese tipo de cosas a veces se podrían dar... tu a veces tratas de omitir información para que no se te presenten este tipo de malos entendidos, entonces eso también está malo, o sea lo importante es que se tenga la confianza para decirle oye mira tengo este problema y yo sé que vas a ayudar y vamos a sacarlo adelante, pero si tú sabes que le vas a decir eso al gerente y él manoseguida se va a emberracar, entonces eso estoy seguro que pasa en muchas ocasiones y eso hace que se pierda la información. Esto es una cadena porque desde el gerente de proyecto baja a los ingenieros que están produciendo encargados de las divisiones, luego a los supervisores y finalmente baja a los operarios, entonces es una cadena de situaciones... y presión presión presión que al fin y al cabo tú tienes que descargar esa presión en los que están en la actividad y al fin y al cabo es en ellos que se va a ver reflejado eso, porque tú es donde vas a decir no mira nosotros tenemos que extender porque la embarramos y tenemos que cumplir así, entonces la gente sabe que se tiene que extender y sabe que si la embarra obviamente va a ser mucho más complicado porque inclusive le pueden decir si la embarras te vas, si me hago entender? Entonces si llega la presión allá, a la parte de operarios.

Así mismo considero que otra consecuencia podría ser que los trabajadores no se sientan bien trabajando en COTECMAR por todo ese mal ambiente que se manejan y van a comenzar a desertar, a desertar conocimiento, dicen yo no estoy para aguantar insultos y mejor me voy, entonces todo ese tipo de cosas lo que genera es un retroceso en cuanto todo el conocimiento y toda la gestión de conocimiento que tú has tenido a través de los años. Yo sé que quedan los procedimientos, los instructivos, pero igual el conocimiento también está en la gente, entonces todo ese tipo de mal ambiente laboral te podría generar en un futuro ese tipo de situaciones que hacen desertar a las personas y se vayan a un mejor trabajo donde las condiciones de bienestar personal sean muchísimo mayor, entonces yo creo que por ahí pudiera haber un problema en el futuro.

Colaborador 8

Gerencia de Construcciones

Departamento de Producción – Casco y Estructura.

Experiencia: 5 años.

¿Qué porcentaje de los gerentes de proyectos que laboran en la Gerencia de Construcciones, considera que manejan una comunicación asertiva con sus colaboradores?

Si hablamos de 5 como el 100%, yo diría que un estimado del 40%

De los factores que componen la inteligencia emocional y que le acabo de leer, ¿cuáles considera que deben ser reforzados en el personal de Directores de proyectos?

Usted comentaba una parte muy importante, de pronto que entendieran o que se colocaran en nuestro zapato, de pronto ellos como tal tienen como todos, les exigen unas responsabilidades que van inherentes a las de nosotros, ya que si nosotros no respondemos por esas actividades ellos no pueden mostrar la actividad requerida, pero si más que cursos, taller o capacitaciones en algo que los haga interiorizar la importancia del personal con el que trabajan, para que se pongan en los zapatos de los otros.

¿Según su experiencia considera que los gerentes de proyecto manejan una buena comunicación con los interesados internos de los proyectos?

No, en este caso no. A mi parecer me gustaría que fuese mejor o un poco más directa. Aquí manejamos el canal de comunicación por medio de ellos es una reunión semanal por proyecto como tal y ya está estandarizado, porque cada proyecto semanalmente para el tema de información y mantener a todos los colaboradores internos actualizados, aparte de esta reunión, el seguimiento diario que se le hace al proyecto, pero yo si considero que debemos reforzar esa comunicación, no que sea una comunicación formal, del que tú tienes para esta semana determinada actividad, sino una especie de acompañamiento más puntual que les permita incluso a ellos enterarse de otro tipo de situaciones de sus colaboradores.

¿Además de las reuniones que ya se encuentran estandarizadas, los gerentes de proyecto realizan alguna otra reunión con el personal de interesados internos?

No, además de las ya establecidas no.

¿En las reuniones semanales que ya están estandarizadas considera que los gerentes de proyecto procuran incentivar al personal para obtener de ellos un mayor compromiso o por el contrario reflejan actitudes un poco egocéntricas?

Eso va a depender de la personalidad de cada quien, el que no nació con eso es muy complicado, únicamente se tratan los temas de la semana, que puntos quedaron pendientes en las reuniones anteriores, de los pendientes los responsables que se hizo que no se hizo y de ahí salen los pendientes para la próxima semana. Experiencias, eso va a depender de que picos de producción estamos en las diferentes semanas, al inicio ninguna de las reuniones tiene problema por lo que el proyecto apenas está comenzando, pero llega un punto donde prácticamente es insoportable tratar con alguien que ya llega a una reunión predeterminado o predispuesto, como haya alguna novedad en campo la represaría sería en esa reunión y depende en que tanto porcentaje nosotros hayamos cumplido las actividades asignadas, nos pasaba hace algún tiempo en un proyecto en específico el gerentes de proyecto llego un punto donde eran problemas todos los días, todas las semanas y literal se le cayó el pelo durante el proyecto y eso era una batalla campal, eso es un poco complicado en el campo emocional, porque no solo se afecta él, uno como personas aspira y espera a salir del trabajo a pensar que tiene trabajo para el día siguiente o para toda la semana, pero no que uno llegue a la casa y que durmiendo esté pensando en x problema que no lo deje a uno realizar las actividades normales fuera de su labor, es un poco complicado el tema.

Colaborador 9

Gerencia de Construcciones

Departamento de Producción – Propulsión y Auxiliares

Experiencia: 5 años.

¿Cuáles son los problemas que comúnmente se presentan entre ustedes y los gerentes de proyecto?

Eso depende de varios factores, uno es la etapa del proyecto donde nos encontremos si el proyecto está en su etapa inicial el gerentes siempre tendrá una menor o mayor presión, otro aspecto que puede depender es que tanta experiencia tiene un GP, no es lo mismo uno GP ranquiado que puede o sabe manejar mejor los proyectos, por lo general son más asertivos y saben manejar mejor los grupos y los tiempos. A diferencia de los GP junior que no saben manejar la presión.

Por lo general los inicios de los proyectos son los más estresantes mientras se vence la inercia, y se estabilizan un poco cuando se empiezan a mostrar los avances y al final también se torna un poco estresante si no hay mucho tiempo. Pero en cuanto al estrés del gerente del proyecto cada quien lo maneja dependiendo de sus habilidades por ejemplo hay GP que son ingenieros mecánicos que entienden mejor ciertas situaciones a diferencia de un Ingeniero Químico que no sepa realmente la complejidad si hay algún problema, sino que de pronto el hombre se va a ver un poco preocupado sino llega a entender el contexto de algún problema.

¿Considera que los Gerentes de Proyecto procuran ser empáticos o por el contrario son un poco egocéntricos en las diferentes interacciones que tengan en el día a día?

Pues la mayoría entienden que deben generar cierta empatía con el personal y casi todo el contacto que ellos tienen es con los jefes de división en las diferentes reuniones donde muchas veces bajan hasta el nivel de supervisores para verificar las ordenes. En si tratan de ser empáticos, pero hay veces que realmente no funciona y ellos tienen que poner los plazos y pues cada quien busca una metodología de presión, algunos bajan a campo y dan las ordenes y colocan los plazos para que se cumpla en cronograma, y hay otros que no solo se van al plazo, sino que presionan con llamados de atención. Pero ellos velan es por el cumplimiento de los hitos y realmente es entendible. A mí me gusta la filosofía de la Gerencia de Construcciones, así difiera un poco con la filosofía de otra gerencia, porque aquí hay mucha gente joven, los GP se formaron desde los 25 y realmente la filosofía del GP tiene la filosofía que no es más importante que un jefe de división, ósea aquí la importancia se la damos es al proyecto para sacarlo adelante. A veces por el estrés ellos tienen que tomar las medidas y dicen que se les hará un llamado de atención a los que no cumplan.

¿Los gerentes de proyecto realizan reuniones o actividades diferentes a las que se encuentran establecidas por COTECMAR para mejorar aún más las comunicaciones?

Cada quien hace el seguimiento de forma como lo prefiere, pero por lo general hay unas reuniones de seguimiento donde se establecen los plazos y las metas, pero algunos adicional a eso hacen unas rondas en campo con los jefes de producción y ahí ellos alcanzan a interactuar con los supervisores para que él también tenga claridad de las ordenes y pueda ver el norte y no solo se enfoque en su tarea diaria, sino que vea la importancia de cumplir cierto plazo, pero eso depende de cada gerente no todos hacen la ronda en campo.

¿Qué porcentaje de los GP tienen la iniciativa de bajar a hablar con sus colaboradores?

Del 100%, el 40% se toman el trabajo de bajar.

¿Considera que todos los GP poseen habilidades sociales para interactuar con sus colaboradores tales como cortesía, respeto, escucha activa u otros aspectos que les permita mantener una buena comunicación?

Si puede que ellos tengan esas habilidades, pero muchas veces tiene una alta carga laboral que no les permite estar en contacto con la gente porque realmente no les da el tiempo y si ellos escuchan y hay ciertas etapas del proyecto donde uno puede hablar, pero también hay otras etapas donde realmente todo el mundo esta tan agobiado que no da ese tiempo de compartir con el personal.

¿Cuándo los proyectos entran en crisis los Gerentes de proyecto logran liderar de buena forma a sus equipos de trabajo o por el contrario se dejan llevar por la presión del proyecto y toman actitudes negativas con sus colaboradores?

Si por lo general sí, siempre que sube la presión se pone el ambiente más tenso, muchas veces alguno explota y explota con alguna grosería, ya uno sabe que estamos en pico de producción, pero hay algo y es cuando hay alguna crisis siempre se cita a reuniones y se escoge la gente experta y siempre se trata de buscar una solución en equipo, nunca me dijeron solución solo, siempre se trata de bueno reunámonos y miramos quien tiene más experiencia, cual es una posible solución para el proyecto, como le digo la filosofía es el proyecto quien tiene la importancia y como se dice popularmente, no lo dejan morir a uno. Pero en cuanto a lo emocional si llegan a un punto donde lo se les puede ni hablar.

¿Teniendo en cuenta que cuando llegan esos momentos de crisis, usted menciona que no se les puede ni hablar para evitar malos comentarios, considera que como consecuencia se pueden generar demoras en los proyectos?

El tiempo del proyecto está controlado por planeación, entonces muchas veces se pierde la comunicación verbal, pero aquí funciona muchos los correos, si se rompió de pronto la diplomacia, todo se hace a través del correo que funciona igual o mejor. Y es que realmente el centro de la gerencia de construcciones es planeación, los ingenieros que trabajan allí verifican los tiempos del proyecto, los tiempos en los que entra cada uno de los procesos, entonces el

gerente se apoya mucho en planeación, ellos dirigen requerimientos a ingeniería de taller a producción hace toda coordinación por eso si el GP no se lleva bien con alguien el proyecto debe seguir avanzando y eso lo controlan los indicadores y eso lo controla el control de avance y eso es un trabajo de planeación. Así que si hay otros controles que evitan los retrasos.

¿Teniendo en cuenta lo anterior, donde usted afirma que todo está controlado por los procesos, donde cree usted que reposa la importancia del buen trato o la moral de las personas?

Si hay realmente es un punto que lo trata de minimizar talento humano, si ya algo se salió de las manos en cuento al trato de una persona con un gerente de proyecto, ese caso lo llevan a talento humano, aquí en las empresas civiles, talento humano tiene un comité de convivencia, talento humano llama a descargos a las dos personas, así mismo talento humano hace una medición del ambiente laboral y determina que se debe cambiar, ósea en esa medición es donde miden la moral del personal, si están de acuerdo con el sueldo con su dignidad, todos esos indicadores los maneja Talento Humano y cuando realmente algo se sale de las manos lo llevan al comité de convivencia inicialmente, lo tratan de mitigar y darle una solución a la situación.

Colaborador 10

Gerencia de Mamonal

Departamento de Producción – Programación y Control

Experiencia: 5 años

¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con los gerentes de proyectos?

Es bueno para hacer una introducción decir que nosotros tenemos dos tipos de clientes muy diferentes y de esa misma forma el GP hace el manejo y la comunicación con ellos, por eso pienso que una de las mayores dificultades es la comunicación, con los clientes, los civiles, el armador que está aquí toma sus propias decisiones en el mismo momento, él no tiene que pedir a un ente exterior que le autorice cierto monto de dinero, sino que él tiene esa facultad, a diferencia cuando se trabaja con la Armada, así mismo los dos clientes van dándole la información al gerente y de allí va bajando todo, ellos le informan a producción y nosotros aquí ya distribuimos los recursos del proyecto en esta área, entonces si baja mal la comunicación o nosotros

transmitimos mal, en algún momento puede pasar que la persona que ejecuta el trabajo pueden ocurrir novedades, por eso una de las claves en todo el proceso de gerencia un proyecto es la comunicación y que nos ha pasado bastante en muchas ocasiones.

Dentro de lo que le conté olvide mencionar a Comercial, ellos son los que hacen la negociación inicialmente, al hacer la negociación vienen con unos puntos claro para hacer una cotización, cuando ya está la negociación ellos nos solicitan las líneas de tiempo para ellos poder negociar con el cliente, te hablo de nosotros planeación. Si la comunicación viene mal desde allá empieza a bajar mal y cuando recibe la información posteriormente la sigue bajando. El cliente es particular porque es muy dado en que él hace una cotización global y luego cuando el buque está en dique empieza a pedir algunos adicionales, y en un proyecto fácilmente pueden salir de 1 a 200 adicionales. Entonces con una falla en la comunicación que haya, pienso que el gerente olvido algo y no se asignó el recurso y esto hace que se retrasen otros trabajos por eso la comunicación debe ser clara de comercial al gerente y del gerente a nosotros. Por eso todo el tiempo el gerente de proyecto debe estar hablando constantemente con el cliente.

Teniendo en cuenta la importancia que le da usted a la comunicación dentro de los proyectos ¿considera que los gerentes de proyectos manejan de buena forma las comunicaciones con los stakeholders?

Eso depende de la persona, algunos tienen unas cualidades bastantes altas y otros tienen problemas de comunicación de exigencia, en ocasiones la gente no le camina, problemas de liderazgo y ese problema de liderazgo afecta ese problema de comunicación porque al no ser líder tu personal no trabaja como tú quieres, sino que en muchas ocasiones hacen lo contrario. Y si hay unos que este tema lo manejan muy bien, pero hay otros que si les falta.

Teniendo en cuenta que la inteligencia emocional la conforman factores tales como el autoconocimiento de emociones, la autorregulación de emociones, la automotivación y la empatía. ¿Considera necesario que los gerentes de proyecto reciban capacitaciones sobre estos temas? Argumente su respuesta.

Esas son bien importantes en este negocio por el tema de los recursos, por ejemplo nosotros tenemos 7 posiciones de varada, y de pronto hay un buque que tiene prioridad de bajar en comparación con otros que tal vez lleven más tiempo esperando ser bajados, entonces hay

muchas ocasiones el gerente de proyecto no entiendo porque le envían el equipo rodante a otro gerente y no a él, eso nos toca manejarlo mucho con ellos, muchos de ellos no han pasado por producción y no saben las capacidades que nosotros tenemos.. Que el equipo se dañe, que la herramienta hay que conseguirla, ósea ellos lógicamente quieren cumplir en su proyecto y quedarles bien a los clientes, pero en ocasiones se molestan mucho con el personal sin tener por que hacerlo si me entiendes.

Es que es por muchos motivos, por temas de recursos se nos salen de la mano y claro si son 3 gerentes de proyecto y los tres les prometen a sus clientes que la grúa llega mañana a las 7 de la mañana; por eso digo que el gerente debe tener una empatía muy grande con su ingeniero de producción y decirle, oye mira si mañana tenemos la grúa disponible y de esta forma nosotros podemos llegar a un acuerdo. Entonces en muchas ocasiones como no conocen bien y tampoco conocen el día a día de producción... que se pinchó la llanta, que hoy no está la grúa, entonces eso afecta el momento de negociar con el cliente, entonces también vienen las quejas del cliente hacia el gerente de proyecto donde dice que él le pidió la grúa y nunca llegó y claro el gerente dice ahhh no, pero yo se la pedí a producción y no me la quisieron mandar. Entonces en producción les dicen; No es que ya estaba programada para otra maniobra con mayor prioridad o este buque me la pidió primero que tú, entonces ese tema también exige que debe haber una buena empatía con los ingenieros de producción con los cuales ellos están trabajando.

Cuando ocurre la situación que menciona anteriormente ¿considera que los gerentes de proyecto procuran ser empáticos con sus colaboradores o por el contrario se expresan con actitudes egocéntricas?

Todos no, es claro que muchos vayan de producción para allá, pero hay otros que no pasaron por acá a pesar que llevan muchos años en la corporación, pero puedes haber estudiado mucho pero el día a día es el que te lleva a la práctica y el conocimiento de ciertas cosas y eso lleva a algunas personas a ser egocéntricos, hay otros que te preguntan porque no me la puedes enviar. Ósea se toman el trabajo de saber porque no se la podemos enviar, hay otros que no y dicen: como que no si es mi responsabilidad colocársela al cliente a esa hora, entonces terminamos en una discusión cuando es algo simplemente de hablar y ponernos de acuerdo. Ósea es de mucha comunicación y si se da ese tema de egocentrismo y considero que eso afecta mucho al tema del resultado final de proyecto porque termina quejándose el cliente, termina quejándose producción

con el señor operador que fue allá y también lo regañaron o que no está tal buque y él dice, pero a mi mandaron para otro, termina el que coordina la grúa con problemas, ósea termina mucha gente afectada por el egocentrismo de una sola persona.

¿Cuántos de los gerentes de proyecto tiene esas actitudes de egocentrismo?

Que resalta, uno, dos tienen una comunicación excelente y uno que es muy neutral, ósea se deja explicar, llega a ser egocéntrico, pero llega un momento donde bueno porque, hagámoslo, listo que hacemos eh, es como del día a día y el otro pues está en un proceso de aprendizaje y pues no tendría un concepto de él.

¿Qué nivel tiene el gerente de proyecto que tiene una buena actitud frente a las adversidades que usted menciona?

El nivel que tiene es el más alto, ósea uno.

Gerente de Proyecto 1

Gerencia de Construcciones

Gerente de Proyecto

Experiencia: 11 años.

¿Qué aspectos de su personalidad considera que le aportan para ser una buena Gerente de Proyectos?

Bueno mira uno de los puntos principales que tengo y que debe tener todo GP es la escucha, nosotros somos la cabeza y mis colaboradores son el cuerpo, es importante la comunicación que tengamos con nuestro equipo de trabajo, por eso te digo comunicación y escucha porque yo le puedo dar las directrices, pero no sé si ellos me entendieron, no sé si me hice entender, no sé si la tienen clara, y también ver cada persona por separado que piensan del proyecto, como esta anímicamente, porque es que uno todos los días no viene del mismo genio, o no se lleva bien con su equipo de trabajo, porque uno a veces ve el entorno total y cada quien por separado bien, pero ya el engranaje entonces una manzanita dañada te puede dañar el resto. Entonces toca analizar cada persona y cada equipo de trabajo en un todo por eso es importante para uno para saber que siente ellos con el fin que ellos también vean en uno, no solo esa autoridad para mandar, sino que se puedan acercar a uno para decirle: ingeniera usted me envió este plano, pero qué tal si

hacemos esta modificación y yo creo que nos va mejor o porque no trabajamos en doble turno que sería fantástico. Eso hace que un proyecto sea exitoso, porque el éxito es el trabajo mancomunado de todos, ósea no es mi éxito, es el éxito de la corporación, entonces pues ese ha sido mi punto clave porque yo soy también no sé si por ser mujer también la gente lo cree a uno sensible y se acerca más a decirte **por ejemplo ingeniera no tengo una pulidora, entonces son cosas que ni siquiera me las tendría que decir a mí porque para llegar hasta mí han pasado por varias filtros como el Ing. de soldadura o el Ing. de producción, pero ven choques con otros caballeros que saben que les van a decir: ve y búscala tú y arregla el problema.**

Entonces cuando uno es mujer sienten más acercamiento hacia eso y dos, **otra cosa que tengo desde hace mucho tiempo es que trato de ponerme al nivel de ellos y trato de darles cosas que mejoren su ambiente laboral, por ejemplo, en la construcción del Buque de Guatemala yo trataba por lo menos en los días que hacía mucho calor en la tarde mandaba a hacer al casino agua panela con limón. Ósea no es lo que me cueste, pero es el impacto que causa en ellos, el gesto que en medio de calor podemos hacer un espacio y tomarnos algo entre todos. Esos son detalles que pienso que me caracterizan que trato de hacer para demostrarle a ellos que son parte importante de todo lo que hago o cuando logran un éxito también trato de coordinar con el casino una integración para compartir con mi gente.**

Durante las entrevistas he logrado observar que los gerentes de proyecto son muy inteligentes y gestores en sus trabajos, usted considera que, si estos no solo fueran inteligentes en lo que hacen, sino que también fueran inteligentes emocionalmente, ¿podrían aportar un plus adicional a los clientes de la corporación?

La verdad es que sí, considero que realmente una persona debe ser integral en todo aspecto. Como te lo decía antes, la diferencia entre un ingeniero que tiene los mismos conocimientos que otro, pero que no tiene el tacto para llegarle a la gente pues va en desventaja porque si la gente te va a trabajar, pero no al mejor ritmo que ellos pudiesen. Entonces todo eso pienso que es el éxito de la corporación una persona debe ser cerebro y cuerpo.

¿Conoces la importancia de la Inteligencia emocional en las organizaciones?

¿Consideras importante y necesario empezar a hablar de Inteligencia Emocional en COTECMAR?

Si yo le he dicho al capitán Callaman que es muy importante el acercamiento que uno tiene con el personal, porque a veces el personal operativo es muy temeroso o le da miedo acercarse hasta las oficinas porque las ven inalcanzables, incluso ni siquiera estando en campo se te acercan porque dicen mira allá va el sapo a dar quejas. Pero si aprovechan cuando hacen reunión general yo le digo capitán trate de bajar y reunirse con todo el personal porque es la única oportunidad que tienen ellos para desahogarse de muchas cuestiones. Hay veces que le dicen hay capitán en ese buque hace mucho calor, toca meter abanicos. Cosas que a veces como no se permanece metido en el buque son cosas que no se da cuenta. Entonces son oportunidades que tienen ellos como para evidenciarles a ellos todo y también para que conozcan el avance de los proyectos que se están negociando de cómo va la corporación. Porque es que hay veces que somos una corporación y somos un todo COTECMAR pero somos unas islas. Hay veces que los gerentes de la planta de reparaciones ni siquiera conocen los proyectos que se están construyendo y viceversa ocurre lo mismo. Entonces no solo digo en la parte de gerencia. No sé qué se pueda hacer, pero se deberían hacer actividades que permitan integrarse mucho más como una sola unidad, así fuese con pequeños detalles. Muchas veces la gente operativa se siente muy abandonada ósea sienten que solamente hay grandes beneficios para el personal administrativo y eso no debe ser.

¿Cómo hace para aliviar toda la presión que su trabajo como Directora de Proyecto le exige?

Yo lloro, bueno yo tengo dos formas en que lloro, la primera es cuando no me salen las cosas y segundo cuando me pasa algo, pero no me descargo con nadie eso si mi rabia es mía yo lloro en mi puesto me voy al baño y así como lloro me calmo. Algo que si tengo y soy muy orgullosa de decirlo es que soy muy religiosa, soy muy entregada a Dios y a mamita y eso me ayuda mucho. Pero definitivamente tus errores no deben pagarlos nadie. Así mismo es importante reconocer nuestros errores y no soy perfecta y si se me puede salir algo a alguien, pero también el día que pasa al rato voy y le pido disculpas, porque cuando trabajas al 100% también puede tener esos piquitos de estrés porque uno también no solo maneja un solo proyecto, nosotros manejamos varios proyectos, entonces imagínate un cliente llamándote el otro igual, entonces debes tener la suficiente madurez para reconocer tus errores y cuando tienes que pedir disculpas.

Gerente de proyecto 2

Gerencia de Construcciones

Gerente de Proyecto

Experiencia: 11 años

¿Cuáles son los problemas que comúnmente se presentan con sus colaboradores?

Habitualmente cuando los clientes en mitad del proyecto cambian el alcance esto trae como consecuencia un aumento de la presión sobre el gerente del proyecto y por ende posiblemente unos cambios de actitudes que al no controlar podrían llegar a afectar a sus colaboradores. ¿Cómo hace usted para controlar esas emociones y retroalimentar a los integrantes de su equipo de trabajo?

En los proyectos se tratan de evitar los traumatismos, porque es muy complicado cuando el GP demuestra inseguridad porque lo más seguro es que sus trabajadores también demuestren inseguridad de lo que hacen. Mi modus operandi en esa manera es programar una reunión extraordinaria en donde les explico la ampliación o la reducción del alcance y los impactos de cada una de las áreas y cuáles son los riesgos que debemos asumir para mitigar el nuevo alcance del proyecto.

¿Durante su experiencia como Gerente de Proyecto cuales han sido los factores que usted considere que lo han llevado a ser un Gerente de Proyecto exitoso?

Bueno yo antes de llegar a este cargo era jefe de soldadura y tenía a cargo más de 300 personas y uno aprende de 300 personas que cada persona es un mundo, que cada persona tiene necesidades diferentes, y esa fue la habilidad que más aprendí cuando era jefe de soldadura, aprender a leer sus necesidades, entonces basado en eso cuando uno empieza a interactuar con las personas con preguntas sencillas uno se da cuenta de que tipo de respuesta le va a dar la persona porque tiene un problema o no tiene y está sufriendo un evento externo que le pueda afectar el trabajo y eventualmente ese tipo de actitud de la persona pueda repercutir en el proyecto, entonces con ese conjunto de habilidades uno evalúa a la persona y sabe que esperar de la persona en ese momento del proyecto. Por ejemplo, para obtener el mejor desempeño del personal en sus diferentes áreas hay que conocer muy bien la tarea a desempeñar y el rol de cada persona en el proyecto, entonces en el área productiva uno tiene mucha experiencia por tantos

años que pase allí entonces uno sabe cómo extraer lo mejor de sí, digamos en todos los días de su trabajo. En el área de planeación es igual, en el área de ingeniería es casi idéntico, para extraer lo mejor del personal tienes que conocerlo y saber en ese momento como esta, tú de pronto mañana me llamas y puede ser que te dé una respuesta muy directa.

¿Qué características de su personalidad considera que son positivas a la hora de enfrentar una crisis durante la ejecución de los proyectos?

Digamos que yo soy una persona que no tomo decisiones a la ligera, las analizo muy bien, lo primero que identifico cuando hay una crisis es el impacto en el proyecto o el efecto que va a causar la crisis en mi proyecto y busco los aliados que me pueden ayudar a solventar este periodo de crisis, pero no me gusta tomar decisiones a la ligera sin consultar a las personas que más saben en el área donde este la crisis. Aunque si la crisis es el área de conocimiento que yo manejo pues evaluó si la decisión la puedo tomar yo mismo.

¿Qué estrategias personales desarrolla para que las emociones negativas que le producen las crisis en los proyectos no logren afectar a su equipo de trabajo?

Ahí es donde uno aplica que es mejor quedarse con el problema hasta no tener la solución, porque como te dije anteriormente si tu cabeza está a punto de estallar por el problema y tú le vas a transferir el problema solo para que tenga conocimiento del problema lo único que vas a lograr en la otra persona es que una parte de su mente se distraiga por estar pensando en mi crisis, entonces uno acá en la gerencia aprende a tener una extraña habilidad de absorción de problemas y solucionarlos internamente y trata de dar directivas, bueno listo este es el problema se va a solucionar de esta manera y tú lo puedes hacer, pero una vez que tú ya lo absorbiste y buscaste una solución interna, pero nunca nunca pasarlo al personal.

Si es una crisis muy muy fuerte de incumplimiento del contrato pues aquí en COTECMAR nos preparan ese tipo de problemas porque tu cerebro no se puede desconcentrar tú siempre debes mantener tu desempeño bajo presión. Nosotros hemos tenido varios proyectos y tú haces esas preguntas porque sabes cómo han sido los proyectos aquí en COTECMAR y nosotros hemos estado en un estrés bajo presión, pero siempre lo que te permite estar seguro que siempre al final va a ver una luz porque siempre estas rodeado con buenos equipos de trabajo. Si tú eres un Gerente de Trabajo autoritario de que es lo que tú digas, que es lo que tu conocimiento te

permita, muy seguramente vas a entrar en un periodo de crisis que te va a desestabilizar y no te va a permitir salir de la crisis.

Teniendo en cuenta las situaciones mencionadas anteriormente donde se trabaja bajo presión, ¿Cuáles son las técnicas que utiliza para mantenerse auto motivado y evitar que su desempeño decaiga?

Bueno uno siempre en el trabajo, uno siempre debe que tener un respaldo y considero que ese respaldo es la familia, ósea tú te desconectas 5 minutos, llamas a tu familia, te tomas un vaso de agua y seguramente cuando termines esa actividad podrás ver el problema desde otro punto de vista. Digamos esto se me salió de las manos, uno crea un mapa mental de la solución y bueno primero comentarle al director, pero uno debe llevarle algunas soluciones para que analice y pueda escoger y bueno él elige dos y listo ahora toca analizar el tiempo y costo de esas soluciones para escoger la mejor solución. La cual estará compartida y respaldada por tu jefe.

¿COTECMAR les facilita actividades para manejar el estrés y poder liberarlo de alguna forma positiva sin hacerle daño a nadie?

Nosotros aquí en COTECMAR, tenemos dos familias, la familia de la oficina y la familia de afuera, nosotros hacemos integraciones y el personal que quiere ir con su familia lo puede hacer. De hecho, nosotros lo primero que hacemos es primero hablar de nuestras familias, mis jefes lo primero que preguntan es como está la familia y después de que todo esté bien, bueno ahora si hablemos de trabajo. Igualmente, en las horas de almuerzo también nos reunimos y hablamos de nuestros problemas, como los hijos, el matrimonio, realmente para nosotros es obligatorio en la mañana hablar de otras cosas que no sea del trabajo para poder mantener una buena comunicación el resto del día.

Teniendo en cuenta sus respuestas anteriores donde observo la importancia que le da al personal de colaboradores ¿Que instrucciones o políticas da para que el personal bajo su mando igualmente tenga los mismos espacios o actividades que les permitan aliviar las presiones del día a día?

Bueno yo motivo al personal de diferentes maneras y el personal no se motiva teniendo bajo condiciones que no sean las idóneas para el descanso o para desconectarse un rato del trabajo. Digamos que manejamos la motivación con permisos, con eventos, por ejemplo, cuando un

proyecto es exitoso y ganador no solo gana el gerente de proyecto sino ganan todos, se nombra un tripulante del mes, pero eso no lo hacemos por destacar una persona sino para que sepa que su trabajo es importante para todos y que a nivel directivo es importante reconocer que hay personas que se esfuerzan más que otras y que pretendemos que todo el equipo de trabajo se esfuerce para poder dar premios. Así mismo también les comunicamos si estamos atrasados y que necesitamos más de ellos y hay que entenderlos porque ellos preguntan en las reuniones como la corporación también los va a incentivar, entonces les explicamos bajo qué condiciones entonces les decimos que va a ver cena especial para todos, que les colocaremos transporte especial para que los recoja y los traiga directamente desde su casa y que no van a correr ningún riesgo por el horario. Así mismo manejamos permisos para el personal que se llaman “Día de la Familia” es cuando un trabajador tiene derecho a un espacio con su familia patrocinado por la corporación, es un tema motivacional que permiten al trabajador planearse en familia para que después de que termine su hito técnico puede pedir su día de la familia.

Según lo mencionado por usted anteriormente puedo identificar que ese tipo de bienestar es muy institucional, por lo cual me surge la pregunta si ¿COTECMAR les da a ustedes la libertad de dar bienestar como Directores de Proyecto?

Nosotros como gerentes de proyecto aparte de que nos miden en tiempo, costo y alcance también nos miden la calidad humana, los trabajos que están haciendo para que el proyecto sea exitoso lo están haciendo personas no maquinas, eso siempre nos lo dicen nuestros jefes, que sí que el costo del proyecto sea donativo eso se consulta con nuestro jefe por decir: Capitán que pena llevamos una semana trabajando horas extras yo el fin de semana quiero brindarles un agasajo con el personal porque se alcanzaron las metas, autorizado Gerente de Proyecto, usted conoce sus costos. Eso está autorizado dentro de los proyectos más largos de construcción no mucho en los de reparación.

¿Cómo Gerente de Proyectos que políticas le da usted al Jefe de Buque con respecto al manejo del personal?

Bueno en mi caso yo fui Jefe de Buque antes, todos los Gerentes de Proyecto tienen como requisito haber sido Jefe de Buque, entonces esa jefatura se considera un Gerente Técnico, él es el gerente de la obra que se esté construyendo, la delegación que le da el Gerente administrativo al Gerente Técnico, se le da toda la autoridad para manejar los equipos de trabajo de los

diferentes grupos de trabajo que está compuesto el proyecto en la ejecución, entonces él es el encargado de comunicarle al Gerente de Proyecto digamos todas las técnicas motivacionales que va a utilizar con el personal y todas las decisiones que se tomen . ejemplo cuando el Jefe de Buque me informa que se va a trabajar este fin de semana y que se van a recoger a todos en la casa y los alimentos que se les van a dar para costearlo y autorizarlo. Pero el gerente administrativo siempre está velando porque digamos que los turnos sean completos ósea que el personal se recoja bien y que los alimentos sean bien suministrados.

¿Usted conoce los factores que componen el concepto de Inteligencia Emocional?

Si he escuchado, en mi especialización de proyecto me hicieron un tester para saber cómo piensa uno en diferentes aspectos, pero ahorita no tengo claro las características que lo componen, pero creo que está compuesto por el tema de habilidades blandas como la persuasión, comunicación ehhh temas no relacionados a los temas técnicos ni al conocimiento propio de una persona. Son los hábitos que se desarrollan durante la experiencia de una persona en el manejo de personal ósea son habilidades que uno desarrolla en la interacción que uno desarrolla con otras personas.

¿Considera que las emociones de las personas pueden permitir mantener una comunicación fluida con los interesados externos e internos?

Yo consideraría que la I E ayuda mucho en todos los aspectos relaciona al desarrollo de un trabajo o proyecto específico. Es más, con mi inteligencia emocional puedo desarrollar una tarea diferente a la que desarrollan otras personas o puedo dar una instrucción diferente a la que daría otra persona en una misma situación y con el mismo problema, entonces si va directamente relacionada la inteligencia emocional.

Gerente de Proyecto 3

Gerencia de Construcciones

Gerente de Proyecto

Experiencia: 14 años.

¿Cuáles son los problemas que habitualmente se presentan en el desarrollo de los proyectos?

La comunicación es el problema más habitual, si no hay un buen emisor y un buen receptor hay empiezan los problemas. En la literatura de gerencia de proyectos la comunicación es de los puntos más importantes para la ejecución de proyectos, porque de ahí se deriva todo si los interesados están bien informados y el gerente de proyecto está bien informado de lo que los stakeholders quieren, si todos estamos claros de los requisitos del cliente ahí hay un éxito.

¿Usted conoce los factores que componen el concepto de Inteligencia Emocional?

La Inteligencia emocional es como los sentimientos que uno tiene internamente, es la forma en que uno se puede motivar, es la forma en que uno maneja las emociones y es capaz de ver los efectos que tienen esas emociones en la relación con los demás. Entonces creo que ahí radica toda la inteligencia emocional, ser inteligente emocionalmente para saber dirigirse hacia el equipo de trabajo.

¿Qué factores clave ha logrado identificar que le permitan ser un Director de Proyecto exitoso?

Lo que le comenté ahorita, que todos sepamos para donde vamos, que todos los interesados sepan cuáles son los requisitos del cliente, así mismo es importante decirle al cliente que cosas no vamos a hacer para que los entregables estén claros. Igualmente, cuando tú tienes el equipo de trabajo o las divisiones, cuando hacemos la reunión de inicio, en ocasiones la hacemos muy rápida, leemos lo que está ahí y comenzamos a hacer el proyecto, pero tú debes saber que las personas hayan entendido lo que está escrito porque eso lo hizo un estimador de costos ósea una persona que no va a estar en el proyecto, es importante que este claro lo que se va a hacer y lo que no se va a hacer.

¿Cómo motiva a su personal?

Las motivaciones no en todos los proyectos se pueden, pero si se ha hecho, yo lo hice hace años en el proyecto de los misiles de las cuatro fragatas, entonces la motivación es conversar diariamente con las personas, ¿cómo están? ¿Que necesitan? Tanto a nivel laboral como personal

porque hay gente que es muy buena, pero si tiene un problema en su casa económico o con su señora eso afecta el desempeño del proyecto. No significa que yo se los vaya a solucionar, pero con el simple hecho de escucharlos es una forma que ellos se desahoguen y de pronto algún consejo que yo les pueda dar bien, Igualmente en ese proyecto les dije que si mejoraban el rendimiento se les podía dar un día de permiso, esa política no está escrita en COTECMAR pero en esa ocasión vi la oportunidad de hacerlo porque eran 4 fragatas que se iba a hacer lo mismo y yo los puse a competir sanamente y les dije que los que hicieran las cosas buenas y rápido tendrían un día de permiso y efectivamente la primera fragata tuvo un tiempo, la segundo un tiempo mejor y así mismo las otras dos fueron más rápidas y el cliente contento con los resultados y sin novedades...bueno novedades si hubieron pero todas las pudimos controlar y solventar con el equipo de trabajo porque uno como Gerente de proyecto sinceramente lo que yo hago es escuchar a todos, yo no entro a impartir, porque tampoco soy una personas autoritaria que hay que hacer lo que yo diga, porque siempre me enseñaron desde que nací y luego después cuando estudie la especialización que se debe escuchar y entender a la gente para poder dar una instrucción que sea creíble y que sea ejecutable, a eso me refiero a la motivación no solo es el dinero, sino que la gente este contenta así sea que el buque se esté hundiendo usted tiene que estar con el ánimo alto, **la última persona que debe tener el ánimo bajo es el gerente de Proyecto, nunca podemos mostrar debilidades, siempre tenemos que ser optimistas y positivos porque a la final siempre lo terminamos, van a haber problemas pero soluciones siempre van a estar.**

Teniendo en cuenta que conoce los factores que componen la inteligencia emocional cuénteme ¿cómo hace usted para auto motivarse en la ejecución de los proyectos?

Bueno primero escucho, por muy grande que sea el problema, nunca pongo una cara de tragedia, nunca va a escuchar de mí que tengo un problema. Formas personales que yo tengo para mantenerme sereno es una buena alimentación, dormir bien y hacer ejercicio. Soy una persona que llevo años haciendo ejercicio, ejercicio de pesas de trotar, cuando estuve en la base naval pude darme cuenta que cuando uno hace ejercicio ayuda a pensar mejor.

Gerente de proyecto 4

Gerente de Proyectos

¿Cuáles son los problemas que habitualmente se presentan en el desarrollo de los proyectos?

Bueno teniendo como ya sabemos cuándo trabajamos con personas y el proyecto lo desarrollan personas una de las cosas más difíciles es el tema de la comunicación como GP debemos hablar en diferentes niveles, debemos hablar con nuestros superiores de una forma, con nuestros similares de otra forma y con el personal de producción de una forma distinta, entonces lo más difícil es el tema de comunicación, por eso trato de que para minimizar ese riesgo hago muchas reuniones en campo aclarándole a los trabajadores cual es el alcance, porque ahí es donde está el detalle a ellos le interesa el tema del alcance y si este no se comunica bien ahí es donde está el problema, pero más que todo los problemas así es más por problemas por comunicación y gracias a dios no se han presentado problemas graves.

¿Qué habilidades blandas ha logrado identificar que le permitan ser un Director de Proyecto exitoso?

Es el tema de que el GP debe ser un líder en todo momento y como sabemos hay varias facetas de líder, está el líder que es fuerte, hay un líder que es empático, hay un líder que es autoritario y bueno dependiendo de la faceta en la que se encuentre el proyecto o dependiendo la situación en la que se encuentre el proyecto, uno como líder debe estar en posición de cada una de esas formas de ser líder, entonces siento que el diferenciar eso me hace un buen gerente de proyecto, hay situaciones en las que debo ser autoritario y bueno para eso somos los gerentes de proyecto para poder sacar el proyecto adelante y bueno hay situaciones que debemos ser empáticos y ponerse en el lugar del otro y adicional a esto sobre todo el respeto por las opiniones de cada uno de los integrantes del grupo. Si un GP no respeta a su equipo obviamente no podrá ser exitoso el proyecto teniendo en cuenta que los que realmente ejecutan el proyecto son las personas que están por debajo de él.

¿Qué técnicas ha logrado identificar que le permitan ser un director de proyectos exitoso?

Bueno con relación al éxito de los proyectos la más importante es la comunicación, también he logrado identificar algunas otras técnicas como el tema de focalizar y subdividir el equipo y darle un tratamiento distinto en cuanto a la comunicación esto con el fin de lograr que cada uno de los

grupos de trabajo comprenda realmente que les quiero decir, si yo lo eso doy por bien servido porque quedo tranquilo de haberme hecho entender de una forma efectiva, ya que son grupos distintos y tengo diferentes talleres entonces me ha funcionado que yo subdividido el equipo de soldadura, mecánica y demás y separadamente les doy diferentes tipos de comunicación y motivación, tanto charlas de motivación o la adquisición de nuevas máquinas para el taller y de esta forma los incentivamos, o un día de permiso lo importante es hacerlo de forma separadamente no global, esa técnica me ha funcionado, porque si usted lo hace a nivel de todo el grupo puede que a unos le convenga más que a otros y eso puede generar celos entre unos y otros, entonces esa no es la idea.

¿Conoce el concepto de Inteligencia Emocional y los factores que lo componen?

No, ósea si he escuchado el tema, pero pues así al detalle no he entrado a investigar, pero si me da algunos tips o algo que me refresque la memoria de pronto los sacos.

Nombre: Ingeniero Luis Benitez Gerencia de Mamonal o Reparaciones Gerente de Proyectos Experiencia:

¿Cuáles son los problemas que habitualmente se presentan en el desarrollo de los proyectos?

Bueno los problemas que normalmente se presentan es la comunicación, ya que esta no es asertiva y toca estar recalcando las instrucciones, las recomendaciones para que el personal que ejecuta las actividades en los proyectos las lleve al fin esperado. Y a veces como en todos los proyectos hay atrasos, contratiempos y eso genera problemas, pero se les da manejo.

¿Cómo gestiona los problemas de comunicación que existe dentro del proyecto?

Cuando se presentan esas situaciones manejo siempre empatía con los colaboradores y siempre soy un poco paciente y trato de escuchar las justificaciones por las cuales de pronto no cumplieron y siempre buscando darle manejo a esos temas y raramente les expreso una rabia o una mala emoción de pronto que ellos vayan a sentir agredidos de mi parte.

¿Qué características de su personalidad considera que son positivas a la hora de enfrentar una crisis en los proyectos?

Bueno teniente siempre me mantengo paciente, siempre dispuesto a la escucha y a escuchar varios puntos de vista, soy tolerante y le hago seguimiento al personal para identificar que los puede afectar en su desempeño y darle solución a esos puntos, eso es lo que me caracteriza a mí en los proyectos, y bueno hasta ahora muy buenas relaciones con todos los colaboradores y eso me ha ayudado mucho en la ejecución de los problemas sobre todo cuando hay problemas críticos en el desarrollo de los proyectos.

¿Conoce el concepto de Inteligencia Emocional y los factores que la componen?

Si, bueno la Inteligencia emocional lo que he escuchado la componen la empatía, generar empatía con las personas, conocer sus necesidades, conocer a los colaboradores, a los clientes, saber qué expectativas tienen y con todo eso darle manejo a cada tipo de persona aprenderlas a conocer y lograr esa sinergia para poder sacar adelante el proyecto.

¿Considera que gestionar las emociones le permite mantener una comunicación fluida con los interesados internos y externos?

Normalmente en los trabajos internos que ejecutamos en la planta siempre hay atrasos en la ejecución y normalmente realizamos reuniones con el personal, les mandamos instrucciones de manera escritas, de manera verbal, se las recalcamos, nos reunimos en campo, tratamos de hacerlo diariamente en la mañana otro seguimiento en la tarde, cosa que vayamos teniendo esa retroalimentación con el personal y pues siempre buscándole solución a los impases que son normales en los proyectos que ejecutamos. Además, procuro que en cada intervención que tengo con los diferentes grupos de trabajo dejar que se expresen con el fin de obtener toda la información posible de ellos, porque a lo largo de mi trabajo me he podido dar cuenta que siempre cuando les permito que se acerquen a mí y me cuenten las dificultades que se les presentan en el día a día, eso me ha servido muchas veces para adelantar a los grandes problemas, tomando decisiones a tiempo para evitar grandes problemas.

Así mismo a nosotros nos toca hablar mucho con los clientes y si le soy sincero manejar a los clientes muchas veces es mucho más complicado que manejar a los jefes de división o a los supervisores porque en muchas ocasiones me han tocado unos clientes no solo exigentes sino también aprovechados que quieren obviamente que los trabajos les salgan más económicos y se inventan situaciones donde aparentemente la culpa es de nosotros y se ponen súper delicados y lo

cuestionan a uno y claro cuando uno tiene que dialogar bastante con ellos para conocerlos y saber cómo actúan y piensan para de alguna forma mantenerlos controlados y evitar algún inconveniente en el futuro.

Tengo entendido que ustedes no tienen mando directo sobre todo el equipo de personas, ¿Considera que ese factor le ha dificultado la ejecución de los proyectos?

Bueno hasta el momento no hemos tenido inconveniente porque tenemos buenas relaciones con los jefes inmediatos y pues ellos ejercen autoridad o dan las instrucciones adecuadas al personal y bueno siempre conseguimos bastante ayuda de los jefes inmediatos del personal y nosotros también nos relacionamos con el personal y les recalcamos las instrucciones o recomendaciones que ya hemos hablado con los jefes de ellos.

¿Para emitir sus instrucciones, habla directamente con el personal técnico que debe ejecutar la actividad o envía las instrucciones por medio del jefe inmediato de la persona?

Normalmente, en primera instancia le hago la observación a la persona, si tengo bastante empatía con la persona le hago la observación, pero si la persona de pronto tiene novedades y no cambia su actitud yo ya le informo al jefe inmediato y él le da manejo a la situación.

Gerente de proyecto 6

Gerencia de Mamonal o Reparaciones

Gerente de Proyectos

Experiencia: 13 años

¿Cuáles son los problemas que habitualmente se presentan en el desarrollo de los proyectos?

Los proyectos de reparación y mantenimiento por lo general el alcance varia diariamente, entonces el principal problema que se sabe es la comunicación entre todas las áreas partiendo desde la gerencia de proyectos, producción y las diferente divisiones, por lo que te comente es un proyecto muy cambiante y el alcance nos está variando y nuestra comunicación es fundamental, Por lo general es muy común pero como tenemos una comunicación diaria con el personal en campo podemos evitar que esa comunicación trascienda a ser un problema mayor.

Tenemos un equipo de trabajo muy diverso que parte un Ing. de producción que planea, jefes de división de supervisores etc. pero yo como cabeza del proyecto siempre estoy en esa comunicación con el personal y siempre estamos en contacto diario, revisando las actividades y eso permite que uno pueda revisar constantemente el alcance que está autorizado y si hay alguna falencia que exista en la comunicación se pueda corregir a tiempo, tú sabes que no todos los días todas las personas amanecen igual y eso puede afectar la comunicación y yo procuro minimizar ese riesgos recalcándoles mucho lo que realmente quiere el cliente.

¿Qué habilidades blandas ha logrado identificar que le permitan ser un Director de Proyecto exitoso?

Bueno mira, en el desarrollo de los proyectos siempre son un poco más complicado porque todo barco es diferente y las circunstancias son muy cambiantes, el éxito del proyecto también depende mucho de la empatía, ponerse en los zapatos de la persona de cómo están realizando las actividades, tener esas relaciones interpersonales con todo el equipo de trabajo y estar diariamente con todo el equipo de trabajo y estar preguntando y pues trabajar en esos espacios no es fácil, uno por lo general quiere que todo salga perfecto, hay una planeación, una programación pero siempre hay pequeños inconvenientes que surgen durante el proyecto y es bueno recibirlo y estar en la disposición de poder aportar para que se solucionen los inconveniente y poder generar alternativas de que el proyecto se desarrolle de la mejor forma y todo buscando un bien común, que es el bien de entregar un buen trabajo, y que el cliente reciba un buen servicio porque eso depende de que vuelva.

Es razonable que cuando los sus clientes le cambien los alcances del proyecto eso le genere cierto nivel de estrés o emociones que debe controlar, por tal motivo ¿qué técnicas utiliza para no transmitir ese estrés a sus colaboradores?

Bueno es muy cierto que cuando el cliente viene acá cambia un alcance, él tiene una expectativa que uno le haga el trabajo en el mismo tiempo y más en reparaciones que los clientes que vienen es con la expectativa de sacarlos rápido y que pues siga produciendo, sin embargo, eso es oportuno y muy bueno informarle al cliente que todo tiempo de alcance de x proyecto puede ser como para que finalice antes o finalice tiempo después, entonces partiendo de ahí el

cliente emocionalmente que me afecte a mí?, es recibir la información del cliente y de la misma forma tratar...en ningún momento cerrarse a la opción de que se pueda hacer el trabajo sí o no, estar muy asertivos para atender la solicitud del cliente pero siendo muy realista de la situación, de la alcance que me está cambiando, entonces siendo así la transmisión a mi equipo es muy abierta, informarle del cambio de alcance pero a la vez muy asertiva de que ellos me transmitan si es viable o no, hacer la actividad sin necesidad de presionar, hacer la actividad en el tiempo adecuado y también siendo muy objetivo de los alcances, porque pueden haber alcances que si se pueden realmente hacer como no, entonces siendo muy objetivos transmitir la información y si desea aceptarla y de la misma forma ser muy realista con el cliente y desde el inicio decirle al cliente que hay que evaluarlo primero con el equipo de trabajo, sé que el cliente le gusta la prisa y bueno a veces el cliente dice; yo te entiendo yo tengo un contrato pactado con este horario en tales días puedo trabajar, pero yo te puedo pagar un extra por ejemplo, entonces de pronto si transmitírselo a las personas, no se puede obligar a una persona que venga un fin de semana ni mucho menos, pero si transmitírselo a los jefes de división si hay posibilidades de programar el personal que el cliente está dispuesto a pagar un extendido o un trabajo extra y se comunica y se llega a una conclusión.

¿Considera que gestionar las emociones propias y las emociones de terceros le permiten mantener una comunicación fluida con los stakeholders internos y externos?

Si eso es fundamental, la cara como uno transmite la información y le da seguridad al personal de que estamos trabajando bien, de que estamos haciendo las cosas bien, es fundamental mantener una buena comunicación con ellos para que de esa misma forma ellos se sientan confiados, seguros y amenos haciendo el trabajo, así mismo el trato que uno les dé, solo la cara del cliente no la doy yo, la da todo el equipo de trabajo y más la gente que está directamente trabajando en las reparaciones, el cliente también tiene sus ojos puestos allá y él también está muy atento a como es el trato con las personas.

¿Qué características de su personalidad considera que son positivas a la hora de enfrentar una crisis en los proyectos?

Yo siempre digo que el único problema que no se puede solucionar es la muerte, así que lo primero es que por muy grande que sea el problema, y eso lo he aprendido aquí en COTECMAR. He tenido miles de inconvenientes y una vez hubo un mismo cliente que se dio

cuenta la magnitud del problema que teníamos y me dijo: No te preocupes, todos los problemas tienen solución, el único problema que no tiene solución es la muerte. Así que mientras que podamos soluciones las cosas debemos mantener la calma y trata de buscar la mejor solución. También he aprendido que cualquier problema siempre te deja una enseñanza y se deben asegurar esos conocimientos.

¿Conoce el concepto de Inteligencia Emocional o los factores que lo conforman?

Lo que he escuchado es que es algo muy particular de la persona, que tiene en cuenta la reacción que tiene hacia un problema o inconveniente que se le presente.

¿Qué métodos utiliza para motivar a sus colaboradores?

A mí me ha funcionado mucho la empatía con la gente y escucharlos, y aunque yo no soy su jefe si les pregunto cómo han estado, que problemas tienen, les pregunto por sus familias y desde mi gestión ayudarlos con esas necesidades que tengan se puedan cumplir, a mí me ha funcionado mucho y en lo posible que yo logre conseguirles algún recurso que ellos requieran con autorización de mi jefe, eso me ha servido mucho para que la gente en mis proyectos esté dispuesta y animada.

Porque es que aparte de que tengan sus recursos, de que tenga un simple refrigerio por ejemplo eso no va a encarecer el proyecto y esos los motiva mucho, son detallitos que los ayuda a motivarse o que me hagan una actividad en menos tiempo, si yo puedo solicitarle a mi jefe de pronto que se turne y que un día vaya y descansa tal persona porque realmente hicieron la actividad bien y yo desde la gerencia de proyecto verifico y si la actividad estaba programada para hacerla dentro de 5 días y la hicieron en 3 puedo autorizar para que un día descansa uno y el otro pues el otro día y así tienen un descanso, porque me ha pasado. Por ejemplo, tengo un supervisor en mecánica, Medina, que por lo general un cliente siempre lo pide como supervisor y al cliente por lo general lo atiende yo. Entonces para hacer más fácil el trabajo me dijo ingeniera yo necesito esta herramienta y con esa cada vez que vengan estos remolcadores nos va a ir mejor, entonces cuando vino mi jefe le dije mire aquí tengo la cotización de una herramienta que pueden optimizar el trabajo y realmente ese ha sido la maravilla, se aprobó se compró y eso hablan maravillas, que gracias ingeniera y yo no sé qué más cosas...y mira son cosas pequeñas que con previa autorización de mi jefe se pueden adquirir y eso motiva al personal.

Gerente de proyectos 7 Gerente de Proyectos II Experiencia: 16 años.

Es necesario que uno como personas que está al frente de un grupo de trabajo o dirigiendo un proyecto entienda que para poderse comunicar de la mejor manera entender emocionalmente a todo su grupo de trabajo, pues no están fácil, pero en el continuo uso de las funciones e interpretación con los compañeros uno aprende a conocerlos y después saber cómo hacer para que ellos hagan sus trabajos de la mejor manera y a poder también en el momento en que ellos le hagan ciertas solicitudes a uno saber los entender y eso es muy importante y toca apreciar y expresar de manera muy justas las emociones, las propias y a las de ellos, es muy importante poder percibir el estado de ánimo de la persona, si uno lo ve triste, si lo ve emocionado y ahí uno con eso sabe cómo estar la persona en ese momento para poder también hacer que el trabajo sé de.

Eso es un punto muy importante para el manejo de personal es muy bueno que en las reuniones presencialmente se determine como está la persona, pero ahora con el tema del Covid y del tapabocas es muy difícil detectar los estados de ánimo, pero bueno de pronto cuando la persona habla uno puede darse cuenta de su estado de ánimo, incluso cuando uno les habla y no ponen cuidado es otro indicio de su condición mental.

¿Durante sus años de experiencias que habilidades blandas ha logrado identificar que lo ayuden a ser un Gerente de Proyecto exitoso?

Bueno mira yo gracias a Dios en la corporación he tenido la oportunidad de crecer profesionalmente, yo ingrese cuando estaba haciendo los estudios de pregrado en el año 2003 y estuve a cargo de personas de las cuales aprendí mucho y me enseñaron muchos valores y formas de cómo realizar mejor las funciones y afrontar las situaciones, luego de un tiempo pase a ser supervisor, tuve gente a cargo, estaba a cargo y empecé a tener responsabilidades en los proyectos supervisando trabajos y dirigiendo grupo de personal pequeño o más grande dependiendo el trabajo que se asignara, desde ese momento ya la apreciación de tener que entender de cómo manejar un grupo de trabajo pues empezó a hacer necesaria y a ese nivel lo fui comprendiendo, bueno luego de eso termine la carrera de pregrado y tuve la oportunidad de navegar en todos los buques de la Armada Nacional y conocer a los diferentes comandantes me sirvió para el manejo de personal.

Posteriormente hubo una vacante en el área comercial de la corporación y me postule con la sorpresa que logre obtener la vacante y allí entendí otra faceta pues que yo desconocía totalmente y de la cual en algún momento tuve muchos perjuicios de cómo se hacían las cosas en esa área y ya estando allí es que uno se da cuenta del porque algunas cosas se hacían de determinada forma **y eso me ayudó mucho a comprender de que uno no puede jugar sin ponerse en los zapatos de la otra persona y sin realmente tratar de entender porque pasan las cosas antes de tomar alguna decisión o emitir algún juicio.** Estuve en el área comercial unos años y luego se presentó una oportunidad en la gerencia de construcciones y pasé nuevamente como ingeniero a división de producción, entonces estuve nuevamente en producción liderando un grupo mucho más grande de trabajo, yo considero que toda esta experiencia me ha permitido obtener la experiencia suficiente para saber y entender a las diferentes personas para comunicarme sin ningún problema y poder gestionar los diferentes trabajos y estos se hagan de la manera correcta y ellos puedan expresar sus necesidades e inconformidades, también con todas las unidades de apoyo que tenemos talento Humano, seguridad industrial bueno con todas porque en algún momento durante todos los años pude interactuar con ellos. Todo eso ha permitido que adquiriera más experiencia para poder dirigirme a los clientes, a los superiores con la suficiente seguridad para gestionar cualquier cosa que se requiera durante la ejecución de los proyectos.

Así mismo trabajé en el área comercial enfocado en clientes industriales y allí conocí diferentes tipos de personas unas más amables que otras y otras no tanto, pero tenía que lidiar con todas porque realmente uno se enfrenta con una persona para convencerla de que el producto de que uno le vende es el que necesita o es el mejor que puede encontrar en el mercado, entonces después siendo uno ya Gerente de Proyecto es necesario que el cliente tenga la seguridad que uno estando al frente de su proyecto va poder sacar el proyecto adelante y que él va a recibir lo que se haya contratado entonces esa experiencia me aportó mucho personalmente, para dominar mis emociones durante esas visitas a los clientes porque como le digo muchas de esas personas son muy duras de tratar porque no les importa hacerlo esperar a uno u otros no les importaba ser un poco despectivos con uno, entonces durante esa experiencia aprendí a colocarme en los zapatos de los demás y en la medida de lo posible evitar ser tan despectivo con las personas.

¿Qué características de su personalidad considera que le han permitido sobrellevar esas situaciones que me comentan anteriormente con el skateholder internos y externos?

Bueno yo digamos que tenemos una personalidad que no suelo reactivamente responder cuando le hacen cierto señalamientos o consultas o dudas, siempre y cuando yo no tenga la totalidad de la verdad para poder responder, me explico si un cliente me exige algo y yo tengo total claridad de que lo que está exigiendo no es posible, se lo hago saber en su momento pero si tengo dudas yo prefiero no responder y no decir nada mientras busco la información correcta y poder documentarme para poder entregar las respuesta correcta, considero que es un error responder a la ligera y después suelo pensar mucho para llegar a la solución.

Otro aspecto positivo que encuentro de mi es que me gusta mucho analizar a las personas y en este trabajo me ha servido mucho para descubrir ciertas situaciones por las que están pasando y que tal vez son muy reservado y no les gusta comentárselo a nadie, entonces me gano su confianza para poder saber que de pronto los está aquejando para de alguna u otra forma ayudarlos. No les voy a solucionar el problema, pero si busco formas en como motivarlos, por ejemplo, les digo que van a estar invitados a la ceremonia de botadura entonces pila que vamos a hacer esto entonces hay gente que le gusta el protagonismo, entonces a esas personas uno las coloca a hacer tareas que le den protagonismo entonces esa gente trabaja motivada, hay quienes es, al contrario, tú los pones a algún trabajo de protagonismo, pero hay gente que no le gusta y entonces no lo quiere hacer bien porque no quieren que lo vean, entonces no lo meto.

Aquí he aprendido a trabajar en equipo ósea a ser un buen compañero de trabajo, también a considerar el grupo de trabajo completo como una igualdad de personas que dentro de sus funciones todas realizan un tipo de trabajo para poder sacar el proyecto adelante, independientemente de que exista una cabeza, **con el fin de que no sea una dictadura, sino que entre el grupo de trabajo se determinen cierto aspecto para poderlo hacerlo, esa forma de trabajo en equipo lo aprendí aquí.**

También he aprendido que en algún punto y en algunas ocasiones uno como Gerente de Proyecto le toca tomar otras actitudes no tan amigables porque puede pasar que por más que uno intente que las personas trabajen de la mejor manera y que desarrollen y que la gente proponga puede pasar que uno se dé cuenta que por ahí no es el camino y que si toca **autoritariamente dar instrucciones. Oiga no sabe que háganlo así que yo respondo y no hablemos más, a veces toca así para definir algún tema y que el proyecto pueda avanzar, eso es necesario, esas posiciones son necesarias.** Bueno de pronto no en la actitud como lo

hacia el otro, pero si digamos que autoritariamente en algún momento poder ejercer, pero si toca determinar cuándo se hace de una forma o de otra.

A mí siempre me ha gustado explicarle él porque de las razones, del porque está haciendo las cosas porque más a conciencia lo va a hacer y tú vas poder determinar si realmente esa persona está conectada para poder hacer las cosas, Es decir tú al supervisor de campo no les vas a poder decir que lo termina más rápido porque si, debes explicarle completo, mire la fecha máxima que habíamos acordado es esta y nosotros no estamos tan mal, lo que sucedió fue que hubo una reunión entre los altos mandos y se tomó esa decisión y por eso tengo la presión bien fuerte allá arriba y tenemos que apurarnos y necesito que me ayudes...y el mismo supervisor le dice a uno: listo entonces vamos a hacer tal cosa y tan tan tan y listo, pero si uno se la tira así no más autoritariamente y que rápido y que apure que eso es para hoy, entonces que va a decir... no joda esos manes allá arriba nunca planean y vienen con sus afanes a ponerlo a correr a uno. Eso los desmotiva y hacen que trabajen con dudas de sus jefes o desmotivados. Yo cuando fui técnico tuve personas que si le explicaban a unos los temas y aprendí de eso y por eso intento explicar los motivos de los cambios en los proyectos, pero lo que pasa es que tampoco es fácil porque uno ya como Gerente de Proyecto le queda más difícil relacionar con todas las personas de la cadena y uno intenta que lo que uno transmita al grupo de trabajo que tiene los cuales son con los que generalmente me reúno semanalmente lo transmitan de la misma manera, pero eso no están fácil conseguirlo porque no todo el mundo trabaja igual, uno pude querer hacer que la gente le explique a la gente y puede que algunos si vayan y lo hagan pero no todos lo hacen, por eso le toca bajar a uno darse la vuelta por allá y preguntar, este fulano si te dijo? No, no me dijo nada, ahh que vaina, bueno deja yo te explico, lo que pasa es esto tan tan tan.... Ahhh pero este tipo no nos dice nada. Entonces después yo hablo con el tipo y le pregunto porque no retroalimenta a la gente con la información que yo le dí para que supieran porque se dieron esos cambios. Y bueno de esa forma hago que la gente sé de cuenta que yo si estoy pendiente de que cumplan las tareas que yo les pido sobre todo esa retroalimentar a la gente para que estén bien informados.

¿Dentro de las evaluaciones que les hacen a ustedes como Gerentes de Proyecto les evalúan la capacidad de gestionar una buena comunicación con los interesados del proyecto?

Bueno realmente dentro de las evaluaciones de desempeño que se hacen no hay como un indicador que mida como tal ese punto y si bien es cierto que en algunos proyectos se presenta que hay alguna figura de alguien que digamos que está entre las dos partes producción y gerencia e interactuar, no siempre todos los proyectos lo tienen, algunos si, algunos no entonces uno es gerente y tiene en campo ir y verificar para estar pendiente, yo lo hago por lo general semanalmente una vez completo y reviso todo y trato en lo posible después de ir en la semana pues a mirar, cuando tiene la opción de tener a la persona en el cargo de Jefe de Buque, pues es mucho más fácil coordinar todos aspectos con esa persona y uno fácilmente le dice mira hay que hacer esto, informales estos y demás cosas que sean necesarias y aunque todo eso hace entender que una buena comunicación es importante pero en las evaluaciones no está.

¿Considera importante las reuniones grupales para mantener a los interesados internos enterados de los percances del proyecto?

Es importante realizar las reuniones en grupos porque a veces hacerla individualmente no te va a resolver inconvenientes que se presentan cuando hay partes del trabajo que se ven afectadas por otras áreas, pero dentro de estas reuniones no está establecido que los líderes deban al menos intentar hacerlas de una forma agradable o al menos que no se vuelva un tire y afloje entre unos pocos y los demás debamos presenciar ese tipo de disgustos que de igual forma no nos aporta nada en nuestros deberes. Yo tengo una anécdota con esas reuniones porque sentía que iba era a perder mi tiempo y le dije a mi jefe que no quería ir más porque siempre preguntaban que como iba y yo iba bien en mi proyecto y para yo poder hablar tenía que esperar a que hablaran todos unos temas que no me correspondían y me sentía perdiendo el tiempo en tareas que si debía adelantar realmente.

¿Dentro de su experiencia considera importante que los GP apliquen los elementos de Inteligencia Emocional para mantener una buena comunicación con todos los interesados del proyecto?

Si claro, es muy importante y es algo que la corporación en su momento debería propender que se hagan ciertos test para determinar cómo reaccionan las diferentes personas en determinadas circunstancias. Lo importante es que se adoptaran ese tipo de actividades al personal que ocupa cierto tipo de cargos donde manejan mucho personal para verificar como están en sus emociones y reacciones. También que se hagan capacitaciones, charlas, seminarios o

cosas así donde los GP puedan aprender más sobre ese tema y poder ponerlo en práctica. Aunque eso es bueno que lo hagan en otras áreas diferentes a las de la corporación y que un día determinado los GP puedan salir del ambiente laboral y con alguien especializado en el tema puedan contar sus experiencias de lo que pasa día a día y que esa persona especializada los sepa guiar u orientar para que podamos manejar las diferentes situaciones del día a día de una mejor forma.

¿Considera que la corporación le da la importancia necesaria al manejo de las emociones de sus DP, brindándoles espacios o actividades donde puedan disminuir sus niveles de estrés?

No, no nada en este momento de que yo sepa no, no sé si existe, pero igual no se hace, digamos que la corporación tenga un tipo de estrategia para hacerle seguimiento a las personas que ocupan este cargo en ese aspecto y de pronto tener algunas herramientas para utilizarlas, eso sería muy bueno que se hiciera, en este cargo el estrés mental es alto, hay mucha información, muchos compromisos, muchas cosas que se presentan y que uno esta hay intermedio entre producción y además con todos los problemas contractuales que salen y las exigencias de los clientes, todos esos temas lo logran alterar a uno así uno trate de evitarlo, porque nosotros buscamos reunirnos para cambiar de ambiente y liberar un poco de estrés pero si uno siente ya el respaldo de la misma corporación lo hace a uno sentir mejor.

Jefe Gerente de Proyectos

Gerencia de Construcciones

¿Cómo Jefe de los Gerentes de Proyectos que aspectos tiene en cuenta para la evaluación del desempeño laboral de ellos?

Bueno se les evalúa la administración y el control de los recursos, el desarrollo de todas las actividades requeridas para la ejecución del proyecto, la interacción documental que se requiera también se evalúa, porque muchas veces las casas clasificadoras requieren información y documentos soportes que el GP debe mantener y clasificar para mantener la evidencia de los diferentes procesos que se cumplen, realmente la documentación que se genera para el cumplimiento del contrato es bastante importante, cualquier cantidad de planos, cualquier cantidad de cálculos, cualquier cantidad planos, todo eso es gestión, realmente lo veo en el aporte

de las curvas de desempeño tanto en costo como en tiempo, normalmente en los proyectos hay un hito que es la entrega de planos, pero cuando estamos haciendo la entrega de planos cuando está recién el inicio de construcciones puede generar cualquier cantidad de documentación y coordinar para que las dependencias que están apoyándolo en su gestión entreguen esa información, entonces digamos que eso es importante además debemos cumplir con un sistema de gestión de calidad auditada por Lloyd's Register y auditorías internas que están revisando constantemente por ejemplo el plan de gerencia, el plan de calidad, el plan de comunicación y todos esos planes involucran una cantidad de documentación que él debe gestionar, no solamente se siente en el puesto de trabajo y controla el presupuesto, entonces digamos que esa es la segunda meta la parte documental, le doy una ponderación y lo puedo medir con las curvas del proyecto.

Hay otro tema que es la optimización de recursos, pero a nivel horas hombres, equipos y materiales en la medida que él tenga una cantidad de horas hombres asignadas para cada proceso, nosotros aquí en construcciones tenemos unos procesos declarados, entonces para la construcción de un bloque se requieren 300 hombre, el tendrá que optimizar esas horas hombre para que su gestión no supere esas asignación de horas x hombre, así mismo los equipos y materiales, además que los materiales tienen unos costos altos dentro del proyecto, entonces yo le doy un peso grande en esa gestión de materiales.

Como cuarta meta tenemos que todo el aporte técnico, administrativo adicional que el entregue al proyecto, por ejemplo, que él no se quede solamente en controlar documentación, en costos, en horas hombres, sino mirar que más le aporta al proyecto, por ejemplo, él dio capacitación al personal en normas de clasificación al personal que está a cargo para el cumplimiento del proyecto, eso es como un plus que entrega el gerente de proyecto y pues eso se ve reflejado en las capacitaciones que él entrega a su personal y eso forma parte del liderazgo que él tiene.

También evaluamos la capacidad de gestión para resolver todas las situaciones que se le presentan en el proyecto, como maneja su personal, como maneja el cliente, como supera los inconvenientes, como surte esas reuniones, como superar las problemáticas, todo eso también lo miro y yo entonces digo, bueno la capacidad resolutoria como logra cómo afronta una auditoría interna que incluso es más fuerte que una auditoría externa, porque obviamente las personas que

están adentro conocen más los procesos y pueden hacer preguntas aún más profundas que lo que pudiera hacer un auditor externo, entonces como resuelve eso, como enfrenta esas situaciones que no son esperadas, entonces yo evaluó eso y al final evaluó si logró la ponderación, en el seguimiento del primer semestre y en la evaluación final, pero eso solamente es la evaluación final. Pero eso son solamente las metas, ¿cierto?, pero también evaluamos que tanto él aporta al cumplimiento al sistema de salud y seguridad en el trabajo para que no sea el hacer solamente en el proyecto, sino que tanto él aporta y eso tiene un indicador, del aporte a todo el sistema de gestión a lo largo del tiempo, entonces por ejemplo el Gerente de Proyecto hace una reunión semanal con los que están involucrados en el proyecto y entonces dice: uno de los puntos de hoy es de seguridad y salud en el trabajo, entonces hablemos de seguridad y salud en el trabajo para este proyecto entonces también participa una persona que de seguridad y salud en el trabajo que es quien registra la actividad. Entonces también miramos que el GP también le apunte al logro de ese tipo de objetivos.

Bueno por otro lado también miramos competencias, una escala de cumplimiento de competencias, entonces en cuanto a las competencias organizacionales tenemos que tan orientado al resultado trabaja el funcionario, **que tanta sinergia de equipo genera para lograr el objetivo, que tan dispuesto está a la gestión del cambio porque estos proyectos de construcción tienen muchas actividades de gestión del cambio porque como la construcción de buques se da mediante una evolución constante que se da durante el proyecto, entonces el día de mañana hay que hacer una gestión dentro del proyecto y hay que hacer una gestión de cambios para que se mejore el producto en alguna etapa entonces que tanto esta él dispuesto a la gestión de cambios, pueden ser muchas gestiones del cambio, gestión de cambio del diseño porque la UPS ya no va ahí sino va acá, entonces generar una documentación y todo lo que de ahí se derive hacia abajo para que los cambios se den. O simplemente es un GP que pasa su día y no gestiona nada.**

Y cuál es el tipo de comunicación que él tiene, ¿si logra transmitir el mensaje?, ¿si logra comunicar de buena manera lo que quiere y que se refleje en el proyecto? Cada jefe de departamento analiza todo esto que le acabo de decir, las competencias organizacionales y le ponen un porcentaje de 1 a 100 y en cuanto a las competencias funcionales digamos la orientación a la excelencia, quiere siempre dar un paso más o simplemente se queda en hacer lo

que le toca. También verificamos que tan planeador es, tiene un departamento de planeación que le permite a él tener las entradas y salidas de los procesos para la administración de su proyecto.

En cuanto a liderazgo, que tanto el inspira al talento humano que tiene a cargo. El Gerente de Proyecto no tiene a cargo a nadie solamente a él mismo lo que pasa es que él trabaja con los departamentos y ellos si tienen gente a cargo y ellos le dicen al jefe de producción yo necesito construir este bloque, entonces entre planeación y producción definen los perfiles que él necesita, pero él no tiene personal a cargo, pero lo que él decida es lo que se va a reflejar a bajo, finalmente la Gerencia de Proyectos es un cargo de pura toma decisiones. Así mismo evaluamos que tanta visión estratégica tiene él, porque si usted como GP toma decisiones aislado de la estrategia y eso demuestra que no está enfocado en lo que la alta gerencia necesita, muchas veces ellos se olvidan y toca estar refrescándoles la visión, la misión el plan estratégico de la corporación, uno cree que pudiera que no es importante pero realmente si es muy importante, entonces ellos tienen constantes reuniones para recordarles ese tipo de temas y cuando ellos ven ya materializado el proyecto unos les dice, recuerda que en el mapa estratégico de la corporación usted le apunto a este y le pego a este. Ósea digamos que desde la alta dirección se generar varias reuniones donde se abordan estos temas para que la gente vaya interiorizando esos temas y con eso la gente se va dando cuenta que no solo es hacer el proyecto sino llegar a la estrategia de la empresa.

Otro punto que evaluamos es la toma de decisiones porque hay unas personas que demoran mucho para tomar una decisión y hay otras que consultan mucho para tomar una decisión y hay otros que la tienen súper clara y no tienen que estar preguntando mucho para tomarla y estar tranquilos, pero hay de todo, pero nosotros también tenemos varios niveles de Gerentes de Proyectos, el GP N° 1 es el top, el GP N°2 es el medio y el N° 3 es el nuevo, entonces uno identifica que él que está en tres pues tiene que hacer un camino para que no esté consultando tanto, no está mal que pregunte pero cuando ya preguntan demasiado es porque le falta coger más experiencia, y no está mal pero sí que nivel de toma de decisiones de acuerdo a su nivel de gerentes si es 3,2 o 1 está tomando. Y su capacidad de gestión hay gente muy hábil en la gestión, gestionan muy bien, pero tienen una deficiencia técnica o lo contrario, entonces toca buscar como el equilibrio, entonces que capacidad de gestionen tienen. Digamos que eso es lo que le puedo decir que tenemos unas metas que les ponemos al año con seguimiento semestral,

les ponemos unos objetivos en el tema de seguridad y salud en el trabajo para que no lo descuiden, en cuanto a las habilidades tenemos organizacionales, funcionales, de liderazgo y entre las organizacionales tenemos la orientación al resultado, sinergia de equipos, gestión de cambio y comunicación efectiva, en cuanto a las funcionales la orientación a la excelencia la ejecución directiva, como ejecutan ellos, la gestión de la mejora continua, la planeación organización y control, el pensamiento analítico y en cuanto al liderazgo tenemos la inspiración al talento humano, la visión estratégica la toma de decisiones y la capacidad de gestión.

Ya cuando hacemos la cuantificación entonces miramos y de pronto saco 96, ¿En qué rango quedo? No quedo en tal rango, entonces hacemos unos acuerdo y compromisos, entonces determinamos que usted debe mejorar en el idioma ingles porque la gestión de materiales se vio corta porque usted no pudo entrar en contacto con ciertas empresas que pudieron haberlo guiado en ese tema o en el tema de comunicación efectiva no todo el mundo somos buenos para eso, entonces nos apoyamos en talento humano para que nos haga un curso que le permita mejorar en esos aspectos. Bueno ahora también me toca mirar bien con quien estoy hablando porque puede ser que sea un Gerente de Proyecto nuevo que apenas lleva 2 o 3 años.

¿Cómo evalúan la capacidad resolutive de los Gerentes de Proyecto?

Es que los proyectos son de tiempo y como dicen el tiempo es oro y cuando una actividad comienza a retrasarse porque no se ha resuelto un problema la curva de seguimiento del proyecto se cae de una forma, en una semana usted se da cuenta que hay una novedad en algún proyecto, ósea cuando a usted se le está cayendo un proyecto un punto o dos puntos porcentuales de la curva no hay problema, pero cuando se cae 3 o 4 puntos hay algo que está pasando, pero como usted ya sabe que está pasando durante la semana con cada uno de los proyectos, a uno le llega mucha información por ejemplo la interventoría del proyecto no ha definido un equipo y como no ha definido un equipo entonces no sea puesto la base del equipo, y como eso no está hecho entonces no han puesto el aislamiento del equipo y como eso tampoco se ha hecho entonces han pintado por debajo del equipo etc. etc. etc., entonces los grupos constructivos que también se miden digamos el equipo constructivo 600 que es pintura debería estar al 15% y está en 14% entonces como la oficina de planeación siempre le envía los reportes usted llama y pregunta oiga ¿Qué paso con esto? No es que no me han definido esto y porque no le han definido eso, por esto. Entonces cada grupo constructivo aporta en la curva S del proyecto y me estoy dando

cuenta que está mal el proyecto, entonces los llamo y acuerdo sus respuestas y argumento yo los evaluó durante el semestre.

Pero hay problemas que por más que el gerente del proyecto haga una buena gestión documental para elevar el problema estos no se solucionan y yo no lo puedo evaluar mal él hizo toda la gestión, la curva va caída y con las curvas yo me doy cuenta, lo que pasa es que los indicadores de construcciones están muy bien montados entonces las desviaciones se detectan muy rápido. El Gerente de Proyecto recibe datos el no interviene en el desarrollo de las curvas, la oficina de planeación recibe las horas planilladas por producción, pero producción no es el que mete los datos en el indicador, es planeación quien realmente mete los datos y hace un indicador real de cada proceso, entonces no hay forma de que alguien manipule los datos.

¿Cómo evalúan la sinergia que deben generar los Gerentes de Proyecto?

Bueno yo me remito a lo mismo porque si ellos no realizan una buena sinergia los indicadores se les caen, yo le puedo dar un ejemplo, si el GP desde el principio del proyecto no estableció un plan de compras bien claro, no estableció las fechas cuando tienen que llegar los materiales y a esas personas no las acompaño semanalmente en la adquisición de esos equipos, esos equipos no llegan a tiempo primero le retrasan un hito, entonces yo ya sé que no hizo una buena gestión porque si fue por responsabilidad de él y no genero esa sinergia que tiene un equipo de personas, esos equipos no llegan, primero porque tienen que coordinar con el equipo de logística, con la oficina jurídica para que haga el contrato, con la tesorería para que paguen, entonces digamos que el control administrativo que él tiene que controlar por medio de esos departamentos para que todo eso se dé, hay ya están generando sinergia y si esos equipos no llegan en el momento que es, los bloques los sellan ósea no puede introducir el equipo al buque y entonces que gestión hizo si se suponía que los bloques deberían estar abiertos para que los equipos entraran en el momento que estaba programado. Ahí es donde me doy cuenta, si cumple los hitos, si la curva esta como debe ser y vuelvo y le repito es muy fácil para mi identificarlo. El semanalmente realiza una reunión con todos los actores el área de comercial, talento humano, seguridad y salud en el trabajo, área de producción, el área de ingeniería y crean un grupo interdisciplinario donde hay un gerente funcional del área de ingeniería que participa exclusivamente para ese proyecto. Entonces la instrucción que tenga la debe transmitirla a la oficina de ingeniería para que allá se distribuyan el trabajo y cuando el regrese debe tener clara la información de cómo va a realizar el

trabajo. En esas reuniones también hacen ajustes porque la persona de producción puede decir, estoy colgado, y él GP debe gestionar un contratista o mas hora hombre, entonces de la gestión que el haga el resultado se va a ver.

Yo ese tipo de evaluaciones no las puedo dejar solo en lo cualitativo porque puedo caer en un riesgo ósea decir que el muchacho es bueno, el mueve la masa, se comunica bien, si, ¿pero los resultados? ¿Qué paso con el motor? La ingeniería no está lista, ¿por qué no tomo acción?, ¿por qué no dijo? ¿Por qué no comunico?... yo lo mido así para el resultado.

Cuando menciona que los GP manejan una comunicación asertiva, lo afirma porque por lo general hacen uso de algunas características de su personalidad o porque utilizan alguna técnica para lograr comunicarse de manera eficiente.

No, yo lo veo algo más personal, porque por ejemplo puede encontrar con personas de producción que son muy técnicos y van a algo muy puntal, pero de pronto pierden el entorno organizacional entonces cuando ellos suben a ser GP tiende a hacer cosas que hacia cuando estaban en un cargo más abajo, ósea hacen las cosas muy puntuales y no suben un poquito el nivel para mirar desde un nivel superior las cosas, entonces tal vez eso se ve mucho cuando las personas hacen esa transición para ser GP, cuando ya empiezan a sortear problemas, cuando empiezan a manejar más gente, cuando se da cuenta que ya no están hablando con técnicos que usted le dice haga la soldadura así etc., sino que ahora habla con un ingeniero que le toca temas de vibraciones, dilataciones entonces ya el manejo es diferentes, entonces no sabía que se iban a enfrentar a eso y pues ya les toca manejar las situaciones de diferentes maneras, pero eso se ve mucho es en el tránsito, ya cuando lleva uno 3 o 4 proyectos yo podría decir que ya se han encontrado con tantas situaciones que el manejo les cambia, también nosotros le hacemos acompañamiento pero a veces los dejamos solos pero acompañados; por ejemplo cuando viene un gobernador, que es un cliente de alto nivel, lo dejamos que interactúe, no que el hecho que es un gobernador y solo lo atiende el oficial, no.

Usted le hace la presentación al gobernador, usted le expresa lo que hemos trabajado durante la semana para esa visita, usted mismo la desarrolla, ¿usted qué es lo que le quiere decir? Y días antes hacemos una verificación, les digo que me la expliquen a mí para corregir o añadir algo. Entonces es una forma de ir lo acompañando, pero ir lo soltando. Uno se va dando cuenta que cuando él va tomando confianza y para la próxima oportunidad él ya soltó, usted logra lo que

esperaba de él. Cuando usted ve como él lidera las reuniones, porque tenemos reuniones por ejemplo con diseñadores extranjeros, como él lidera eso, como organiza la agenda, como no deja que se le desordene la reunión, si logro el objetivo de la reunión o lo intento, pero no se pudo porque al final la reunión se le salió de las manos. Entonces uno mide de forma cualitativa, pero de forma cuantitativa me voy otra vez a los datos haber como la gestión que él hizo, ¿se logró? Por ejemplo, la comunicación fue tan efectiva que logro convencer al cliente que lo que tenía que hacer era firmar un acta que no había firmado en su momento, lo logro, entonces fue efectivo porque convenció a las personas que debían firmar el documento.

A veces las personas están en una exposición y pierden el foco del objetivo de la reunión, a veces reciben oficios y no responden lo que el oficio les pregunta, entonces uno tiene que decirle mire que le está preguntando el oficio, entonces eso también hay que enseñarlo. Yo por lo menos he identificado que las personas en general tienen que mejorar sus competencias de escritura, escritura documental, a veces no escribimos de forma adecuada y no plasmamos lo que realmente queremos decir, he identificado esa debilidad. Así mismo la pertinencia de la información en ocasiones no la tienen en cuenta, un oficio les pregunta algo puntual y ellos escriben todo un documento con mucha información que no es necesaria para responder puntualmente lo que están preguntando.

¿Qué aspectos de inteligencia emocional les evalúan a los Gerentes de Proyectos?

Bueno hay unas competencias que son las del ser, esas competencias del ser digamos que están inmersas, pero no están identificadas en la evaluación de desempeño. La única que podría ser es como el tema de sinergia de equipo como una competencia organizacional pero no tengo una que le apunte a eso, pero ahg es que se me vuelve todo de cualitativa, pero yo si he identificado gerentes de proyecto que a pesar de que tengan presión no se salen de sus casillas, no porque sean groseros, sino que yo he tenido casos que me dicen, capitán yo le he enviado eso como tres veces al cliente y se desesperan por eso, eso es de manejo porque se lo va a pedir 10 veces y tocara darle manejo, en cambio a otros que dicen bueno vuelvo y se lo envié y ya. Pero eso genera una presión interna en la persona que, si no lo sabe manejar, ese día se vuelve un conflicto con él mismo y eso lo frustra.

Pero eso depende mucho de la persona, tengo gerentes de proyectos que les gusta mandar y parecía que ellos son muy de mal genio, pero es que es su forma de ser, pero no son muy

organizados, entonces los que están subordinados a ellos ven esa persona como muy seria, ¿será que les hablo o no? Pero es su forma de ser, y al mismo tiempo lidera muy bien porque son muy organizados, en cambio hay otros que son más sociables, pero no son tan organizados, entonces logra menos que el que es un poco más serio y organizado, entonces el tema de orden si se nota de una persona a la otra.

En el tema de orden hay unas personas que son muy ordenadas y aparte de eso llevan un seguimiento a todo con un check list, en cambio hay otros que tienen 5 oficios pendientes y le toca a uno recordarles oiga que paso con el oficio. Entonces no ven la importancia de la organización, mientras que los otros si lo tiene muy claro y organizado, pero de pronto el que es más lapso con los oficios y nos los saca rápido, tiene mejores relaciones interpersonales que él que es un poco más serio en las reuniones, pero es más organizado, ósea pasa eso mucho y medirlo no es tan fácil. Pueden ser los estilos de cada persona, pero ahora nosotros aquí no queremos los salvadores de los proyectos, ósea la idea es que la persona no esté en un momento determinado pero que el proyecto siga sin problema, nosotros lo que debemos hacer es fortalecer los procesos, si por alguna razón mañana no hay un GP por cualquier razón no puede parar el proyecto, ósea la curva no se puede caer en ningún momento, y también hemos difundido eso, trabajen en proceso, exijan en los procesos, exijan los indicadores de sus procesos, si el proyecto x se le están cayendo, exijan que el proceso continúe, eso nos ha dado muy buen resultado, aquí hace dos años se nos fue un GP que venía trabajando muy bien y el tenía a cargo un proyecto tipo, ¿y ahora que vamos a hacer? Y alguien dijo: No los procesos son los mismos, no tienen por qué haber cambios, de pronto cambiaran el cómo se manejará el grupo, pero los procesos tienen que soportarlo y realmente no pasó nada. De pronto mientras el GP conocía muy los planos de buque, pero eso fue cuestión de unos días. Nosotros realmente le dimos el vuelco a eso hace como 5 años, porque nos propusimos que los buques debían ser construidos mediante procesos, entonces se le facilitaba a toda la organización controlar los procesos, pero teníamos un jefe de división de soldadura que le asignaba toda la construcción de un buque a un ingeniero, oiga usted es el ingeniero de soldadura número 1, se encarga del tipo A, entonces este se encargaba de gestionar los recursos.

Las horas hombre, llevaba sus indicadores etc., pero dependíamos de la persona, ya no. Ahora le decimos ¿cómo va el proceso de ensamble? No el indicador cayo tres puntos y debería estar

4,5 horas hombre, eso obedece a tal tal tal, pero si usted lo sube a 4,5 la curva se le sube... **ahh bueno entonces inyecte tal recurso y ya. Todo eso le facilito a la Gerencia de Construcciones que el GP no se tuviera que desgastar tanto en eso sino en otras cosas, hay si hace la diferencia como lidera el grupo por temas de personalidad, por temas de competencias, ahí si digamos el plus lo da él**, en resumidas cuentas, a pesar de que sí la personas que gestiona el proyecto influencia en el grupo, crea compromiso liderazgo etc., él está tranquilo porque hay procesos que lo soportan.

En cambio, si volvemos a un GP de hace 5 o 7 años él debía meterse en absolutamente todo y hay si enfocaba sus esfuerzos en cosas diferentes, eso ayudó mucho ósea os procesos ayudan mucho al GP acá. Un poco diferentes es en reparaciones donde los buques suben 20 días y a él le toca mover la organización mucho más rápido, ¿sacar un indicador para 20 días? Pues de pronto si pero es un poco diferente, aquí no, es un proyecto de un año, entonces aquí dice cómo vamos en los recursos, él puede tomarse un tiempo, si la personas es bien estructurada mentalmente esa personas tiene éxito, el desorden y ese tipo de cosas crean unos vacíos y unos espacios grises en la Gerencia de Proyectos que después le puede costar a uno, una persona que se le paso algo por desorden, un documento que haga falta que no gestiono, entonces la persona si hace la diferencia y apoyamos que emocionalmente esa persona siempre este bien, pero no nos podemos dar el lujo de depender de esa persona sino más bien de fortalecer los procesos, cuando le digo que no pueden ser los salvadores de los proyectos los Gerentes de Proyecto, no quiero que lo vea mal como si la persona no es la que vale, por el contrario la persona es la que más vale, esa persona pueda dejar caer un proyecto fácilmente si la gente no lo sigue, si las personas dice que ese ingeniero siempre nos regaña o ese ingeniero no toma una decisión, no!!! Eso es lo más importante, lo que digo es que en los procesos hubo un cambio, un fortalecimiento porque el impacto de estos proyectos es de mucho dinero, son muchas cosas que están de por medio, recursos, imagen, crecimiento organizacional.

El GP liderar, logra objetivos, genera compromiso, empatía, todo lo que usted quiera para que el proyecto se dé, y eso es muy importante y yo creo que un proyecto no sale adelante si no es así, pero si el señor falla por alguna razón personal o algo así, el proyecto tiene que seguir y no se puede ver afectado. Yo se lo digo muy plano, ósea con esta entrevista **lo que quiero decir es que el gerente de proyecto es una persona muy importante, porque el GP puede generar**

tanta confianza en un cliente que puede hacer luego de un tiempo ese mismo cliente compre nuevamente otro buque, el cliente puede decir oiga allá me atendieron muy, además técnicamente estaba muy bien todo, me dan respuesta a todo, es diligente, además es cortés. Ese manejo con el cliente es muy importante, si usted no lo maneja bien él no le recompra, por eso digo que todo eso aporta. Además, que ellos tienen una evaluación del cliente externo cada 25% de avance el proyecto, entonces el GP puede decir huy como así donde está quedando mi gestión.

Bueno, aunque eso también tiene sus riesgos porque hay clientes que no son tan objetivos, sino que tal vez les fue regular con alguna cotización entonces aprovecha y evalúa mal. **Pero bueno a lo que voy es que el GP si hace la diferencia, yo por ejemplo he tenido clientes que me dicen oiga ese GP cada vez que voy me acompaña a darle una ronda al buque y me explica todo muy bien, pero también he tenido otros que me dicen oiga le di esta información hace 15 días y no me han dado respuesta, entonces realmente manejar clientes es muy difícil.**

Teniendo en cuenta lo que menciona sobre los buenos procesos definidos por la corporación para no depender de las emociones de los GP, ¿considera que ese factor aún puede marcar una diferencia tanto positiva como negativa que afecte la imagen de la corporación?

Si, si se puede hacer aún más la diferencia porque si entran a chocar con el cliente y esa diferencia que se generen de ese mal manejo puede llegar a subir hasta tal nivel en la organización que puede generar un inconveniente mayor, porque si eso no se controla en el nivel de ellos, pues tendrá que subir y algún director tendrá utilizar parte de su tiempo en solucionar el inconveniente, entonces si todos los GP no le dan manejo a los problemas pues los directores tendrán que utilizar demasiado tiempo en solucionar temas que si desde el principio se les hubiera dado manejo pues no hubieran trascendido a hasta esos niveles. Eso no quiero decir que no puedan subir los problemas, hay muchos temas que se les sale de las manos, pero tiene que tomar decisiones que no va poder tomar él, entonces ahí si uno dice lo que evaluamos lo de la toma de decisiones, él la tomó y lo que pasa fue que lo superó, ya es diferente, pero si él deja de manejar situaciones, el cliente viene hablar es con uno a decirnos: no es que no he podido con este GP porque no me resuelve lo que le pido, pero ese es un tema emocional.

Así como existen motivaciones o presiones para que el GP se comporte de buena manera con los clientes ¿Que motivaciones o presiones existen para que el GP se comporte de igual forma con sus colaboradores?

Si eso existe, el director se reúne con los departamentos y hablan de diferentes temas y en alguna oportunidad lo he escuchado de mi jefe, de mi capitán hacia ellos, el respeto por ejemplo, ese tema para mi capitán es súper importante y muchas veces en las reuniones se los ha infundido, el respeto con el personal, así como ustedes quieren que los traten ustedes deben tratar el personal, lo ha dicho en varias oportunidades, no solo en las reuniones con los departamento, él hace una reunión con toda la planta y habla de diferentes aspectos, por ejemplo, los trata involucra a todos y les habla acerca de qué proyectos se están generando ahora, que proyectos futuros se visualizan para el futuro, entonces la gente empieza a darse cuenta oiga que bien yo voy a tener trabajito seguro con los otros proyectos que vienen, así mismo las felicitaciones que se les da a los trabajadores, temas de seguridad y salud en el trabajo, se les recuerda que los más importante es que todos puedan volver a sus casas, etc. etc. Todos esos temas se manejan y ya cuando es con jefes de departamentos y su personal él les **habla mucho del tema del respeto y uno lo nota el trabajador habla con el ingeniero y no lo ve como algo lejano, lo ven como normal, eso sí, sin faltar al respeto, pero si los ven normal e interactúan muy bien.**

Teniendo en cuenta lo anterior donde usted menciona que para los directores de las plantas el tema del respeto es muy importante y lo hablan repetidamente en las reuniones mensuales, ¿Considera que estos aspectos de inteligencia emocional deberían ser evaluados en los GP para que fuesen tenidos más en cuenta?

Si si si de pronto uno se queda muy corto en la evaluación de esa parte, pues digamos que es muy plan la evaluación, uno aquí dice, por ejemplo en los compromisos hay un cuadro que dice: Compromisos y Acuerdos y hay una parte que dice competencia del ser, pero algo como un compromiso oiga yo he identificado que usted debe ser tal, si? Pero hay un indicador que yo vea del ser, pero lo que usted dice que sea blando blando blando no he identificado uno, ósea no sé, lo que pasa es que como la evaluación nos exige una unidad.

Es que realmente aquí la presión es grandísima y yo se lo digo aquí, yo he encontrado gente que por más tensión que tengan tratan de manejar el tema, pero hay otros que explotan y por ejemplo dice: “oiga hermano, pero si yo le dije que trajera este eje para acá, entonces la gente

dice huy fuerte, pero pues no todos podemos ser iguales, de todas maneras, la responsabilidad es muy grande y también la gente lo interpreta de otra forma, a veces dicen:” Oiga no es que este señor están tensionado”. Si claro, pero es que la responsabilidad es tremenda, entonces si depende mucho del gerente del proyecto, de pronto el ímpetu de la gente muy joven cuando empezaron porque yo tengo gente aquí que no supera los 31 y algo de años, pero eso lo da el tiempo también, eso no lo da la universidad, eso lo da el tiempo, que este un poco más curtido, que de pronto que le hayan pasado sus chascos para que luego digan oiga no debí haber hecho eso de esa forma, yo estuve un tiempo como ingeniero de producción durante algunos años y los veía a ellos desde otro punto de vista y yo decía oiga pero es que no entiende que no tenemos tal recurso y presiona y tal y tal pero cuando uno está aquí dice huy ahora si como sea toca buscar el recurso, entonces realmente uno no tiene todo para darle todo a todo el mundo.

¿Considera pertinente incluir en las reuniones semanales, aspectos de Inteligencia Emocional de la misma forma como lo hacen con los temas de seguridad en el trabajo?

Sí, pero yo creo que se debe realizar un trabajo previo desde talento humano para que el grupo de Gerentes de Proyecto tengan claridad sobre lo que trata la Inteligencia Emocional, porque no creo que lo puedan transmitir sino lo tienen claro, tendría que hacerse un trabajo previo donde se les explique como la organización quiere influir en su personal a través de ellos, considerando que son ustedes el primer eslabón de la comunicación con la gente, la organización requiere que para que tener un buen impacto en la organización, ustedes hagan esto, para lo cual les vamos a dar esta capacitación y traten de avanzar en esos temas para que nosotros los directivos podamos ver cómo avanza la organización en ese aspecto con el fin de mejorar.

Pero decirles ellos solos hagan tal cosa sin explicarles cual es el objetivo de la organización no creo que sirva, primero debemos capacitarlos y hacerles entender que quiere la organización para que ellos lo interioricen y puedan comunicarse y transmitir los factores de inteligencia emocional. Toca sentarlos y explicarles miremos hemos identificado que existen estas situaciones y por eso necesitamos que ustedes en las reuniones, en sus intervenciones siempre le apunten a un aspecto con respecto a la inteligencia emocional y vamos mirando porque tenemos una debilidad en eso. Ya con eso ahí sí, pero decirle a partir del lunes hablen de eso, difícil porque no saben que es inteligencia emocional, o de pronto lo han leído un poco y si usted les pregunta de pronto le dan un tips, o si le habla del Liderazgo o del compromiso, pero no más. Es más yo no sé qué

tan cierto lo interiorizan para su labor, yo creo que uno no se pone a recapacitar ese manejo de Inteligencia Emocional en las situaciones que ellos viven a diario en los proyectos, yo estaba pensando y leyendo en internet un poco acerca de eso y la comparaba con una situación que tenía con un cliente, específicamente una conversación que tuvimos bien acalorada, donde después pensaba que si uno se llega a salir de casillas se puede perder todo el trabajo que la empresa lleva gestionando varios meses por haberme acelerado yo a tomar alguna decisión me toco quedarme callado y yo decía si yo hubiera tomado alguna decisión en ese momento o donde hubiera tomado una posición pero tal vez errada, creo que hice bien pero eso no es porque yo maneje la Inteligencia Emocional, sino que me dije: voy a tomar aire mejor, espero un momento pero no es que lo haya estudiado o alguna vez leí un libro de inteligencia emocional, pero hace tiempo y de pronto practico algunas cosas, cuando empecé a leer y yo decía oiga yo tengo esta característica, esta no la tengo y después me puse a pensar en la reunión del cliente y dije, oiga si, maneje esta característica de inteligencia emocional pero esta no y la hubiera podido embarrar y me estaba saliendo del concepto de Inteligencia emocional, entonces hice esa retrospectiva de la lectura que había hecho hacia algunos días en internet y nosotros no la tenemos clara, podemos manejarla intrínsecamente pero no todo el mundo, hay gente que es muy explosiva y van diciendo, yo no quiero hablar con el cliente y simplemente le voy a decir es tal y tal y ya y claro esa falta de control de emociones puede evitar que se concreten o que se desarrollen muchos proyectos.

Y quiere que le diga que le diga una experiencia personal, yo no soy experto en Inteligencia Emocional, pero manejo algunos aspectos que de pronto le pegan a un perfil que maneja inteligencia emocional en algunas cosas. Yo si he logrado con inteligencia emocional muchísimas cosas en los proyectos, ósea he tenido clientes que son bien conflictivos, sobre todo extranjeros, y están acostumbrados a entrar en choque todos los días y si usted no maneja eso desde el primer día hasta el último, usted va a tener a ese cliente donde el director en todo el proyecto, porque siempre va a tener problemas por cualquier cosa, esa es la estrategia de ellos, inclusive usted ya los tiene clasificados por países, ya usted con el tiempo se da cuenta, si yo hubiera manejado algunos proyectos de una forma diferente yo creo que no lo hubiera logrado, porque si usted entra en choque usted sabe que el proyecto se complica de una manera muy fuerte, entonces cuando usted tiene dos o tres proyectos de reparaciones al mismo tiempo y con

todos entra en choque pues... si tal vez lo hubiera logrado pero apunta de peleas y eso tampoco es bueno y tal vez ese cliente ya no quiera volver, y resulta que ese cliente tiene 10 buques, entonces ya no dañe un cliente sino que dañe fue un cliente, entonces vienen los reclamos, oiga usted que hizo porque dejó ir ese cliente que tiene tanto buques? ¿Porque no me dijo? ¿Porque no manejo la situación? Por eso te digo que es complicado. Mire le doy un ejemplo parece bobo pero funciona, tuvimos un cliente español hace muchos años, era muy buen cliente, traía muchos buques, era el interventor de una flota española, pero era una persona bastante complicada, él era cristiano pero era muy complicado, en esa época estaba el jefe de producción que también era cristiano, yo en su momento no sabía.

Pero era tan conflictivo el hombre, que un día fui a una reunión con el jefe de producción porque teníamos que hablar sobre un tema de una barcaza, y bueno ellos entraron en conversación y a pesar de que chocaban la iban bien y ya se reían. Yo dije esa es la estrategia, y yo nunca le dije al jefe de producción que yo me iba a apoyar en esa gestión que él hacía del hablar de otros temas, porque él rompía las conversaciones cuando estaban muy difíciles los temas, él le sacaba un chiste cristiano y reducía las tensiones de las reuniones de esa forma y claro luego ese señor nos volvía a buscar para que le arregláramos los buques, pero no era porque yo le cediera todo, era porque yo le daba respuesta oportuna de sus cotizaciones, entonces él veía gestión, por otro lado tenía al jefe de producción que me lo llevaba a todas las reuniones para que me ayudara a manejarlo cuando se tensionaba, pero si yo me hubiera dejado opacar por él nos hubiéramos enfrentado mucho y finalmente se hubiera ido a buscar otra empresa. Lo que también digo es si siempre hay que respetar al cliente y cumplir los compromisos en los que uno se compromete.

Pero bueno yo pienso que eso va muy de cada persona, hay personas que no se desgastan con clientes y pues hay que trabajarles, nunca se van a tener clientes iguales. Y otra cosa que es súper importante es explicarle a la gente porque es importante su trabajo, puede lograr más cosas, por ejemplo, usted va a una reunión y a veces explica solamente hágame esto, en cambio yo les explico hágame esto porque si usted no lo hace en dos días yo no voy a poder facturar 10 mil millones de pesos. Y eso hace parte de la inteligencia emocional.

Como jefe de los GP, ¿Considera importante para el progreso de COTECMAR una capacitación en Inteligencia Emocional para los GP, con fin de obtener beneficios mejores tanto con el personal interno con los clientes?

Sí, yo creo que la clave es ni siquiera que lo bajen a otro nivel, sino que ellos lo interioricen tanto que lo hagan de forma natural, ya con que lo hagan e influncien la organización, yo creo que COTECMAR ya se da por buen servido. Porque imagínese una persona que maneje bien la Inteligencia Emocional, Esa persona podría generar tantos beneficios que indirectamente él no se está dando cuenta, pero la empresa si, quiere decir que la gente le va a caminar, mejor dicho, al 100%. Que un cliente recompre un buque o un servicio o lo que sea, porque es que le fue tan bien con ese cliente que el cliente lo busca y pide yo quiero con ese Gerente de Proyecto, eso un gana para COTECMAR impresionante, dígame usted que cliente busca a alguien, ninguno.

Yo pienso que es mas eso sabe, más que darle la instrucción de que de pronto lo diga en una reunión a alguien, es que después de que COTECMAR los capacite en eso y usted vea que realmente lo interiorizaron, que tanto han logrado. Entonces hay si nos pueden preguntar a nosotros como jefes o al director, oiga usted ha identificado que fulanito logro esto después de esto. Sabe, tenía toda la razón a ese señor le hacía falta era eso y realmente a ese señor era lo único que le hacía falta. Yo le puedo decir en este momento hay Gerentes de Proyecto que son de mal genio y hay gerentes de muy buen genio, lo que pasa es que hay Gerentes de Proyecto que son por su naturaleza de mal genio y cuando digo de mal genio es que su carácter es fuerte y a veces a la gente no le gusta eso, pero son muy organizados, pero si usted le mejora un poquito y logra combinar las dos cosas, ese señor va a ser más exitoso que cualquiera y hay gente que es muy pilosa pero dentro de su piler no son tan organizados y si esa persona fuera más organizada podría ser mejor que cualquiera. Entonces yo pienso que los Gerentes de Proyecto debemos capacitarlos y hacer nuestro mayor esfuerzo para que lo interioricen y estar monitoreándolos para que realmente mirar si eso tuvo efecto y si fue así hay que hacerlo a todo nivel de la organización.

Yo te aseguro que si Talento Humano se sienta con una persona y les dice: Mire sus aspectos a mejorar son estos, no que se los diga yo como jefe, se lo digo yo de pronto una vez, pero a veces el tercero influencia más que el propio jefe, yo se lo puedo decir esa persona va a mejorar mucho. A nosotros nos hicieron algunos ejercicios de Coaching fuera de aquí y cuando nos

pusieron hacer ejercicios en grupo y yo tengo ciertas características cuando trabajo en equipo y ese día lo refleje y yo mismo me di cuenta sin que las psicólogas me lo dijeran, yo tengo esa característica aquí y afuera, y yo decía como hago para mejorar eso y ella incluso me hicieron una retroalimentación y yo les dije tienen razón, nadie me lo había dicho; y esas personas de pronto colocándolas en esas condiciones de trabajo en grupo y que les identifiquen esas debilidades o posibilidades de mejora y que se los digan, esas personas van a mejorar mucho porque ya son personas maduras, ya no son pelados que entraron aquí de 24 años, ya tienen como 34 años y tienen hijos de 3 a 6 años, entonces ya la cabeza les cambia, yo pienso que es el momento, ósea ya hay una combinación de experiencia y que no son tan viejos pero que ya tienen una responsabilidad inclusive en sus casas y todo eso los hace pensar, ya usted no los ve hablando de ciertos temas y usted dice este es el momento, si usted logra que las cabezas interioricen la importancia de la Inteligencia Emocional, logra un efecto importantísimo, pero importante es que lo que yo hago es importante porque si no lo hago la organización se ve afectada, eso puede sonar carreta pero es muy cierto, lo que yo deje de hacer hoy, mañana hay una consecuencia, eso es así y ellos lo tienen que ver así, porque si volvemos a uno de los aspectos que hablábamos que era el GP que simplemente coge los documentos y los pasa pues simplemente no hay aporte, entonces ese es el tema, eso es lo que yo veo y lo que pasa es que los GP tienen una influencia muy grande, porque ellos son los tomadores de decisiones eh... no es que se haga todo lo que ellos digan, sino que lo que ellos digan que tenga razón dentro del contexto contractual, al otro día se está ejecutando en planta y las decisiones de ellos son de altísimo costo, ósea de un proyecto de 200 mil millones de pesos, entonces imagínese por eso usted debe mirar bien a quien va a colocar de Gerente de Proyecto porque si usted pone a uno que tenga un temperamento muy fuerte con un cliente que sea también intenso pues eso le va a generar problemas y va a terminar el jefe del departamento gerenciándole el proyecto al muchacho porque cada vez el cliente va a buscarlo es a uno y no al gerente y esa no es la idea.

Todo eso hay que analizarlo para evitar problemas de personalidades.

E. Anexo. Cuadro de relación entre la inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de proyecto de COTECMAR

CARACTERÍSTICAS	Componentes de Desempeño (Rezvani)		
Inteligencia Emocional (Goleman, 1998)	Comunicación fluida y continua con stakeholders	Manejo adecuado de situaciones inesperadas	Gestión apropiada de cambios en situaciones de crisis
Autoconciencia Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	“Estuve en el área comercial unos años y luego se presentó una oportunidad en la gerencia de construcciones y pasé nuevamente como ingeniero a división de producción, entonces estuve nuevamente en producción liderando un grupo mucho más grande de trabajo, yo considero que toda esta experiencia me ha permitido obtener la experiencia suficiente para conocer mis reacciones y entender a las diferentes personas para comunicarme sin	“...por ejemplo yo estaba pensando y leyendo en internet un poco acerca de eso y la comparaba con una situación que tenía con un cliente, específicamente una conversación que tuvimos bien acalorada, donde después pensaba que si uno se llega a salir de casillas se puede perder todo el trabajo que la empresa lleva gestionando varios meses por haberme acelerado a tomar alguna decisión. Me toco quedarme callado; y yo decía, si yo hubiera tomado alguna decisión en ese momento o donde hubiera tomado una posición pero tal vez errada, creo que hice bien pero eso no es porque yo maneje la Inteligencia Emocional, sino que me	

	ningún problema y poder gestionar los diferentes trabajos y estos se hagan de la manera correcta y ellos puedan expresar sus necesidades e inconformidades, también con todas las unidades de apoyo que tenemos talento Humano, seguridad industrial bueno con todas porque en algún momento durante todos los años pude interactuar con ellos. Todo eso ha permitido que adquiriera más experiencia para poder dirigirme a los clientes, a los superiores con la suficiente seguridad para gestionar cualquier cosa que se requiera durante la ejecución de los proyectos.” (Entrevista Gerente de Proyecto N°7).	dije: voy a tomar aire mejor, espero un momento pero no es que lo haya estudiado o alguna vez leí un libro de inteligencia emocional, pero hace tiempo y de pronto practico algunas cosas, cuando empecé a leer y yo decía oiga yo tengo esta característica, esta no la tengo y después me puse a pensar en la reunión del cliente y dije, oiga si, maneje esta característica de inteligencia emocional pero esta no y la hubiera podido embarrar y me estaba saliendo del concepto de Inteligencia emocional, entonces hice esa retrospección de la lectura que había hecho hacia algunos días en internet...” (Entrevista Jefe Gerente de Proyectos).	
--	--	--	--

Autorregulación Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar	“Es que realmente aquí la presión es grandísima y yo se lo digo aquí, yo he encontrado gente que por más tensión que tengan tratan de manejar el tema, pero hay otros que explotan y por ejemplo dice: “oiga hermano, pero si yo le dije que trajera este eje para acá, entonces la gente dice huy fuerte, pero pues no todos podemos ser iguales, de todas maneras, la responsabilidad es muy grande y también la gente lo interpreta de otra forma, a veces dicen:” Oiga no es que este señor están tensionado mejor no hablemos con él”. Si claro, pero es que la responsabilidad es tremenda, entonces si depende mucho del	“...pero yo si he identificado gerentes de proyecto que a pesar de que tengan presión no se salen de sus casillas, no porque sean groseros, sino que yo he tenido casos que me dicen, capitán yo le he enviado eso como tres veces al cliente y se desesperan por eso, eso es de manejo porque se lo va a pedir 10 veces y tocara darle manejo, en cambio a otros que dicen bueno vuelvo y se lo envié y ya. Pero eso genera una presión interna en la persona que, si no lo sabe manejar, ese día se vuelve un conflicto con él mismo y eso lo frustra y podría perder un cliente por no saber manejar esa situación que no esperaba que le ocurriera con algún cliente.” (Entrevista Jefe Gerente de Proyectos).	Si, si se puede hacer aún más la diferencia porque si entran a chocar con el cliente porque este le está realizando algún cambio en el alcance del proyecto, puede llegar a subir hasta tal nivel en la organización que puede generar un inconveniente mayor, porque si eso no se controla en el nivel de ellos, pues tendrá que subir y algún director tendrá utilizar parte de su tiempo en solucionar el inconveniente, entonces si todos los GP no le dan manejo a los problemas pues los directores tendrán que utilizar demasiado tiempo en solucionar temas que si desde el principio se les hubiera dado manejo pues no hubieran trascendido a hasta esos niveles. Eso no quiero decir que no puedan subir los problemas, hay muchos temas que se les sale de las manos, pero tiene que

	gerente del proyecto, de pronto el ímpetu de la gente muy joven cuando empezaron porque yo tengo gente aquí que no supera los 31 y algo de años, pero eso lo da el tiempo también, eso no lo da la universidad, eso lo da el tiempo, que este un poco más curtido, que de pronto que le hayan pasado sus chascos para que luego digan oiga no debí haber hecho eso de esa forma,” (Entrevista Jefe Gerente de Proyectos).		tomar decisiones que no va poder tomar él, entonces ahí si uno dice lo que evaluamos lo de la toma de decisiones, él la tomó y lo que pasa fue que lo superó, ya es diferente, pero si él deja de manejar situaciones, el cliente viene hablar es con uno a decirnos: no es que no he podido con este GP porque no me atiende bien y no me resuelve lo que le pido, pero ese es un tema emocional. (Entrevista Jefe Gerente de Proyectos).
Motivación Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia		“Bueno uno siempre en el trabajo, debe que tener un respaldo una motivación y considero que ese respaldo es la familia, ósea tú te desconectas 5 minutos, llamas a tu familia, te tomas un vaso de agua y seguramente cuando termines esa actividad	“Bueno primero escucho, por muy grande que sea el problema, nunca pongo una cara de tragedia, nunca va a escuchar de mí que tengo un problema. Realmente considero que lo más importante y que me ha servido durante mi carrera

		podrás ver el problema desde otro punto de vista y con mucho más ánimo para continuar dando lo mejor de ti”. (Entrevista Gerente de Proyecto 2).	es realizar o trabajar en las áreas que a uno le gustan, por ejemplo, en mi caso cuando me entere de que existía una organización que construía buques se me volvió una obsesión llegar a trabajar aquí y eso siempre me ha tenido motivado a pesar de las dificultades que se presentan todos los días, es algo natural que siento desde que ingrese aquí.” (Gerente de Proyecto N° 3).
Empatía Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	“...Pero eso depende mucho de la persona, tengo gerentes de proyectos que les gusta mandar y parecía que ellos son muy de mal genio, pero es que es su forma de ser, pero son muy organizados, entonces los que están subordinados a ellos ven esa persona como muy seria, ¿será que les hablo o		“A mí siempre me ha gustado explicarle él porque de las razones, del porque está haciendo las cosas porque más a conciencia lo va a hacer y tú vas poder determinar si realmente esa persona está conectada para poder hacer las cosas, es decir tú al supervisor de campo no les vas a poder decir que lo termina más rápido porque si, debes explicarle completo, mire la fecha máxima que

	no? Pero es su forma de ser, y al mismo tiempo lidera muy bien porque son muy organizados, en cambio hay otros que son más sociables, pero no son tan organizados, entonces logra menos que el que es un poco más serio y organizado, entonces el tema de orden si se nota de una persona a la otra.” (Entrevista Jefe Gerente de Proyectos).		habíamos acordado es esta y nosotros no estamos tan mal, lo que sucedió fue que hubo una reunión entre los altos mandos y se tomó una decisión que genero algunos cambios y por eso tengo la presión bien fuerte allá arriba y tenemos que apurarnos y necesito que me ayudes...y el mismo supervisor le dice a uno: listo entonces vamos a hacer tal cosa y tan tan tan y listo, pero si uno se la tira así no más autoritariamente y que rápido y que apure que eso es para hoy, entonces que va a decir... no joda esos manes allá arriba nunca planean y vienen con sus afanes a ponerlo a correr a uno. Eso los desmotiva y hacen que trabajen con dudas de sus jefes o desmotivados.” (Entrevista gerente de proyecto °7).
--	--	--	---

Habilidades Sociales Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	“Yo se lo digo muy plano, ósea con esta entrevista lo que quiero decir es que el gerente de proyecto es una persona muy importante, porque el GP puede generar tanta confianza en un cliente que puede hacer luego de un tiempo que ese mismo cliente compre nuevamente otro buque, el cliente puede decir oiga allá me atendieron muy, además técnicamente estaba muy bien todo, me dan respuesta a todo, es diligente, además es cortés. Ese manejo con el cliente es muy importante, si usted no lo maneja bien él no le recompra, por eso digo que todo eso aporta.” (Entrevista Jefe Gerente de Proyectos).		“Eso depende de varios factores, uno es la etapa del proyecto donde nos encontremos si el proyecto está en su etapa inicial los gerentes siempre tendrán una menor o mayor presión, otro aspecto que puede depender es que tanta experiencia tiene un GP, no es lo mismo un GP ranquiado que puede o sabe manejar mejor los proyectos, por lo general saben manejar mejor los grupos generando sinergia de equipo a diferencia de los GP junior que no saben manejar la presión”. (Entrevista colaborador N°9).
--	---	--	--