



Relación de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en el éxito de los proyectos del sector construcción. Caso Arquitectura y Concreto S.A.S.

Diana Marcela González López

Lizeth Tatiana Castañeda Mora

Universidad Ean

Facultad Ingeniería

Maestría Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

30/10/2025

Relación de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en el éxito de los proyectos del sector construcción. Caso Arquitectura y Concreto S.A.S.

Diana Marcela González López

Lizeth Tatiana Castañeda Mora

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en Gerencia de Proyectos

Directora:

Luisa Fernanda Carvajal Díaz

Modalidad:

Monografía

Universidad Ean

Facultad Ingeniería

Maestría Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

30/10/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A mi madre, quien me impulsó en este proyecto y hoy me acompaña desde el cielo. A mi primo, que en el momento más difícil me brindó su apoyo y ahora también es un ángel en mi vida. Este logro es para ustedes, con todo mi amor.

Lizeth Tatiana Castañeda Mora

Dedicatoria

A mi madre Esther y a mi padre Alberto por su apoyo incondicional, por brindarme los mejores momentos de mi vida y por acompañarme con sabiduría y fortaleza en el camino que me formó para ser quien hoy soy . A mi esposo por su apoyo y por comprender las ausencias mientras cerraba este ciclo, y a las personas que me acompañaron durante este camino por su compañía y por brindarme esas conversaciones que siempre suman.

Diana Marcela González López

Agradecimientos

Agradecemos al doctor Francisco Martínez, fundador y presidente de Arquitectura y Concreto S.A.S., por su disposición y apoyo en el desarrollo de este trabajo. A la doctora Beatriz Laverde, gerente de la seccional Bogotá, y a todo el equipo de Gerencia de Proyectos, quienes con su colaboración y valiosa información hicieron posible el avance de esta investigación. Extendemos también nuestro sincero agradecimiento a nuestra directora Luisa Fernanda, por su acompañamiento, orientación y valiosos aportes para la culminación de esta investigación.

Resumen

La presente investigación aborda la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en el éxito de los proyectos del sector construcción, tomando como caso de estudio la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo e interpretativo, mediante entrevistas a gerentes de proyecto con el objetivo de identificar las habilidades de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo predominantes, y su relación con los niveles de éxito alcanzados.

Los resultados evidencian altos niveles de inteligencia emocional, especialmente en lo referente a la autorregulación y motivación, junto con el predominio de estilos de liderazgo transformacional, situacional y democrático. Se identificó una relación positiva entre la inteligencia emocional, la flexibilidad del estilo de liderazgo y el desempeño exitoso de los proyectos. De igual manera, se identificó la necesidad de promover procesos permanentes de formación en inteligencia emocional y liderazgo. En consecuencia, se concluye que el liderazgo emocionalmente inteligente representa una ventaja estratégica para impulsar la excelencia y la sostenibilidad de las organizaciones del sector construcción.

Palabras clave: Inteligencia emocional, estilos de liderazgo, éxito de los proyectos, gestión de proyectos, sector construcción.

Abstract

This research addresses the relationship between emotional intelligence and leadership styles in the success of projects in the construction sector, taking as a case study the company Arquitectura y Concreto S.A.S. The study was developed under a qualitative approach with a descriptive and interpretative scope, through interviews with project managers with the aim of identifying the predominant emotional intelligence skills and leadership styles, and their relationship with the levels of success achieved.

The results show high levels of emotional intelligence, especially in self-regulation and motivation, along with the predominance of transformational, situational and democratic leadership styles. A positive relationship was identified between emotional intelligence, leadership flexibility, and successful project performance. Similarly, the need to promote ongoing training in emotional intelligence and leadership was identified. Consequently, it is concluded that emotionally intelligent leadership represents a strategic advantage for promoting excellence and sustainability in organizations in the construction sector.

Keywords: Emotional intelligence, leadership styles, project success, project management, construction sector.

Contenido

Introducción.....	13
Objetivos	16
<i>Objetivo General</i>	<i>16</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>16</i>
Justificación.....	17
Marco Teórico	19
<i>Inteligencia Emocional</i>	<i>20</i>
<i>Autocontrol</i>	<i>23</i>
<i>Motivación</i>	<i>24</i>
<i>Empatía.....</i>	<i>24</i>
<i>Relaciones Sociales</i>	<i>25</i>
<i>Autoconocimiento.....</i>	<i>25</i>
<i>Liderazgo</i>	<i>25</i>
<i>Estilos de Liderazgo en el Sector Construcción.....</i>	<i>26</i>
<i>Liderazgo Transformacional</i>	<i>26</i>
<i>Liderazgo Transaccional.....</i>	<i>27</i>
<i>Liderazgo Situacional</i>	<i>27</i>
<i>Liderazgo Democrático.....</i>	<i>27</i>
<i>Liderazgo Autocrático.....</i>	<i>27</i>
<i>Liderazgo desde la Perspectiva de la Gerencia de Proyectos.....</i>	<i>28</i>
<i>Project Management Institute (PMI).....</i>	<i>28</i>

<i>International Project Management Association (IPMA)</i>	30
<i>Éxito de los Proyectos</i>	31
Hipótesis	34
Variables	35
<i>Variables Independientes</i>	36
<i>Variable Dependiente</i>	37
Metodología	38
<i>Enfoque y Alcance de la Investigación</i>	38
<i>Población y Muestra</i>	38
<i>Instrumentos de Recolección de Información</i>	39
<i>Entrevista semiestructurada</i>	39
<i>Documentación de Proyectos</i>	40
<i>Técnicas para el Análisis de la Información</i>	40
Trabajo de Campo	42
<i>Presentación Arquitectura y Concreto S.A.S.</i>	42
<i>Proceso de Selección de Muestra</i>	43
<i>Resultados de Caracterización de la Muestra</i>	44
<i>Resultados de Caracterización de los Proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S.</i>	47
<i>Procesamiento de los Datos</i>	51
<i>Habilidades de Inteligencia Emocional</i>	52

<i>Estilos de Liderazgo</i>	53
<i>Éxito de los Proyectos</i>	54
<i>Análisis de Resultados</i>	57
<i>Formulación de Recomendaciones</i>	61
<i>Situación Actual</i>	61
<i>Oportunidades</i>	63
<i>Propuesta de Recomendaciones</i>	64
Discusión	69
Conclusiones	73
Trabajo Futuro	76
Referencias	79

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Mapa Conceptual Del Marco Teórico</i>	20
Figura 2 <i>Dimensiones de la Inteligencia Emocional</i>	22
Figura 3 <i>Variables</i>	35
Figura 4 <i>Rango etario</i>	45
Figura 5 <i>Nivel de Formación</i>	45
Figura 6 <i>Experiencia en el Sector Construcción</i>	46
Figura 7 <i>Experiencia en el rol de gerente de proyecto dentro de la organización</i>	47

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Habilidades de un gerente de proyecto según PMI</i>	29
Tabla 2 <i>Habilidades y destrezas del liderazgo según IPMA</i>	30
Tabla 3 <i>Descripción de las variables independientes del estudio</i>	36
Tabla 4 <i>Descripción de la variable dependiente del estudio</i>	37
Tabla 5 <i>Caracterización proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S.</i>	48
Tabla 6 <i>Clasificación del nivel de éxito alcanzado en los proyectos</i>	56
Tabla 7 <i>Relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el nivel de éxito de los proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S.</i>	60

Lista de Anexos

Anexo 1 <i>Entrevista y aprobación de la empresa.</i>	87
Anexo 2 <i>Transcripción entrevistas.</i>	88
Anexo 3 <i>Categorización respuestas entrevista</i>	89
Anexo 4 <i>Análisis de datos Excel.</i>	90

Introducción

En el mundo empresarial actual, la gestión de proyectos ha evolucionado más allá de la simple administración de recursos y tareas. El liderazgo efectivo dentro de un equipo de proyectos no solo implica la correcta planificación y ejecución de actividades, sino también la habilidad de gestionar emociones, fomentar un ambiente de trabajo armonioso y motivar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos. La inteligencia emocional (IE) ha surgido como una competencia clave para los gerentes de proyectos, permitiéndoles mejorar las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos y la toma de decisiones bajo presión (Zarate y Matviuk, 2012).

Este tipo de competencias adquieren particular relevancia en el sector de la construcción, donde la naturaleza dinámica y compleja de los proyectos exige una gestión eficiente no solo desde el punto de vista técnico, sino también humano. Se trata de un sector caracterizado por la participación simultánea de múltiples actores, la coordinación de tareas especializadas y la necesidad de adaptarse a condiciones cambiantes, todo ello bajo cronogramas y presupuestos estrictos.

En Colombia, la importancia económica de este sector es innegable, ya que aporta un 4,1 % al Producto Interno Bruto (PIB) y genera aproximadamente 733.000 empleos directos (DANE, 2024), lo que refuerza la necesidad de mejorar sus prácticas de gestión.

En este sentido, estudios recientes como el de Rehan, Thorpe y Heravi (2024), concluyen que el éxito de los proyectos en el sector construcción está estrechamente relacionado a prácticas de liderazgo eficaces y marcos de comunicación sólidos. Estos hallazgos demuestran que el desarrollo de habilidades blandas como la inteligencia emocional mejoran el ambiente de trabajo e inciden directamente en el rendimiento del

proyecto. Sin embargo, en el contexto colombiano los estudios que abordan esta relación aún son limitados, y su aplicación práctica en el sector es incipiente. Esto se debe, en parte, al enfoque predominante con el que se abordan los proyectos, lo que ha dejado en segundo plano la formación de líderes con capacidades interpersonales sólidas (Ismail y Fathi, 2018).

La escasez de información disponible sobre este tema dificulta comprender cómo se manifiestan dichas competencias en los equipos de trabajo del sector construcción y cuál es su relación con los resultados de los proyectos. En consecuencia, las organizaciones carecen de insumos para diseñar estrategias de gestión basadas en habilidades socioemocionales y para identificar perfiles de liderazgo acordes con las exigencias del sector (Rehan, Thorpe y Heravi, 2024).

Ante este vacío, surge la necesidad de desarrollar investigaciones aplicadas que permitan analizar esta relación en un contexto real. En este sentido, la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S. manifestó interés en participar en esta investigación, reconociendo la importancia de fortalecer las habilidades blandas de sus líderes de proyecto como una estrategia para mejorar la efectividad de sus operaciones. Actualmente, la organización no cuenta con un diagnóstico claro de las competencias necesarias para sus colaboradores, ni con herramientas que orienten a su área de talento humano en la identificación y evaluación de habilidades clave para la gestión de proyectos.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo establecer la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en el éxito de los proyectos del sector construcción en Colombia. Para ello, se establece una base conceptual que

aborda ambas competencias, definiendo las variables y elementos clave que inciden en el logro de los objetivos en este tipo de proyectos. Esta fundamentación teórica se apoya, entre otros autores, en el trabajo de Daniel Goleman (1995), quien sostiene que el rendimiento de un equipo mejora significativamente cuando se fomenta un ambiente de armonía que potencie las capacidades individuales y colectivas.

Con base en este marco, se analiza la incidencia de dichas competencias en el contexto colombiano a través del estudio de caso de la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S. Se plantea un enfoque metodológico que delimita el alcance del estudio y orienta su ejecución. El trabajo de campo permitirá identificar la relación entre las variables mencionadas, con el fin de aportar criterios que favorezcan la selección de perfiles más adecuados para la gestión de proyectos en el sector construcción. En este contexto, la investigación se orienta a responder el siguiente interrogante: ¿Cómo se relacionan las habilidades de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo con el éxito de los proyectos en la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S?

Objetivos

Objetivo General

Establecer la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo con el éxito de los proyectos de la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S.

Objetivos Específicos

- Caracterizar las habilidades de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes de proyecto de Arquitectura y Concreto S.A.S.
- Definir la relación entre las habilidades de inteligencia emocional y el éxito de los proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S.
- Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S.
- Proporcionar recomendaciones al equipo de gestión humana y al comité directivo de la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S., orientadas a identificar criterios de selección de líderes de proyectos que fortalezcan las competencias de inteligencia emocional y estilos de liderazgo necesarios para el éxito de los proyectos.

Justificación

El sector de la construcción en Colombia desempeña un papel clave en el desarrollo económico del país, representando el 4,1 % del Producto Interno Bruto (PIB) y generando más de 733.000 empleos directos (DANE, 2024). No obstante, este sector enfrenta diversos desafíos en la gestión de proyectos, particularmente relacionados con la falta de liderazgo efectivo, lo cual impacta negativamente en los costos, los plazos de ejecución y la calidad de los resultados (Alaloul et al., 2020).

En este contexto, se ha identificado que la inteligencia emocional constituye una competencia esencial para el ejercicio del liderazgo, ya que incide directamente en la toma de decisiones, la comunicación interpersonal y la motivación dentro de los equipos de trabajo (Ibarra, 2016). Pese a que algunas organizaciones han comenzado a incluir estas habilidades en sus programas de formación (Cremades, 2023), su aplicación en el sector de la construcción sigue siendo limitada.

Esta investigación busca establecer cómo la inteligencia emocional y el liderazgo se relacionan con el éxito de los proyectos en dicho sector, con el fin de aportar criterios que favorezcan la selección de perfiles más adecuados para la gestión de proyecto. Contar con líderes emocionalmente inteligentes puede traducirse en equipos más cohesionados, una menor incidencia de conflictos y una ejecución más eficiente de los proyectos, lo que repercute positivamente en términos de costos, tiempos y calidad.

Desde una perspectiva organizacional, los resultados permitirán a las empresas identificar y desarrollar competencias clave en sus líderes de proyecto, promoviendo una gestión más estratégica y alineada con los objetivos corporativos (Santander-Salmón y Lara-Rivadeneira, 2023). Asimismo, desde el ámbito académico, el estudio representa un

aporte al conocimiento en materia de liderazgo organizacional y gerencia de proyectos, alineándose con el campo de Emprendimiento y Gerencia, el grupo de investigación G3PYMES y la línea de Liderazgo Organizacional. La definición y evaluación del impacto de la inteligencia emocional en la gestión de proyectos generará una base conceptual que podrá ser utilizada en futuras investigaciones y programas de formación.

A nivel social, el fortalecimiento de estas competencias puede contribuir a la creación de entornos laborales más armoniosos y colaborativos, reducir los niveles de estrés en los equipos de trabajo y mejorar la dinámica organizacional en contextos exigentes como el de la construcción. Finalmente, desde una perspectiva práctica, la viabilidad del estudio se sustenta en la disponibilidad de información por parte de la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S. y la posibilidad de realizar el estudio con los líderes de proyectos de la empresa, con el objetivo de identificar estas competencias en entornos empresariales reales.

Marco Teórico

La inteligencia emocional y el liderazgo son factores importantes para la gestión de todo tipo proyectos. Carmona, Vargas y Rosas (2015) refieren que la inteligencia emocional puede ser definida como la capacidad para conocer y manejar los sentimientos propios además de interpretar y enfrentar las emociones de los demás. Lo anterior, con la finalidad de crear hábitos mentales que favorezcan cada una de las actividades que desarrollen las personas en sus entornos de vida.

De manera similar, Goleman (1995) indica que la inteligencia emocional incluye otras características como la capacidad de motivarse a sí mismo, regular sus estados de ánimo, controlar los impulsos y de empatizar y confiar en los demás. Además, reconoce que la inteligencia emocional abarca cinco dimensiones principales: el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

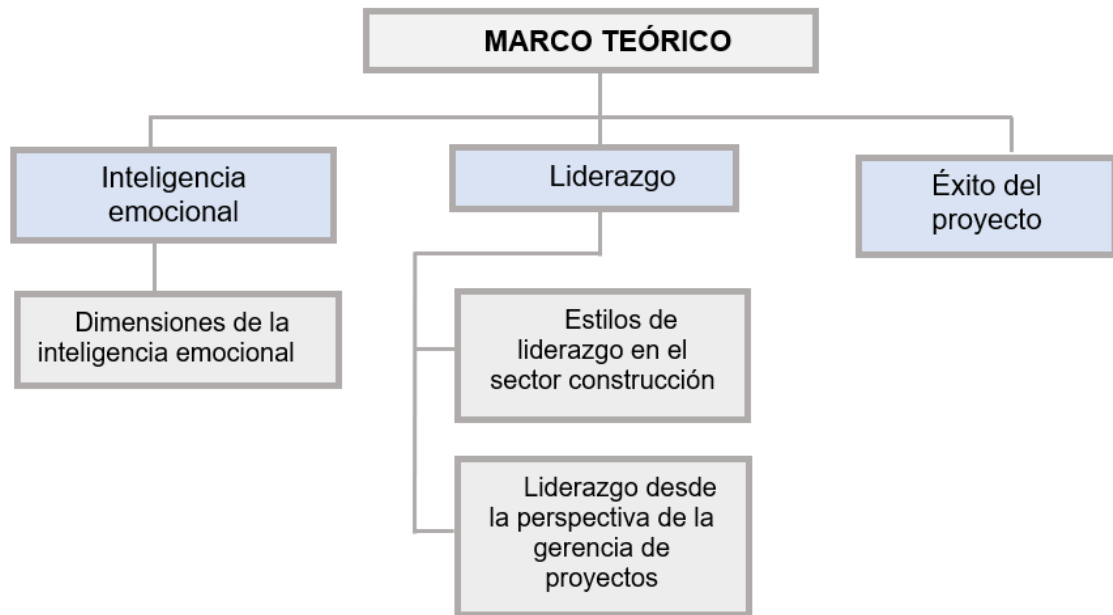
Al respecto, Duque, García y Hurtado (2017) argumentan que las personas que desarrollan estas características son aquellas que pueden desarrollar con mayor facilidad las competencias laborales como el liderazgo. En esta línea, Wong y Law (2002) en su investigación sobre los efectos de la inteligencia emocional del líder y el seguidor en el rendimiento y la actitud, analizan como las habilidades de inteligencia emocional contribuyen a generar cualidades del líder para gerenciar de forma efectiva a las personas.

En este orden de ideas, el liderazgo tiene una relación directa con la inteligencia emocional. Hooijberg, Hunt y Dodge (como se citó en Wong y Law, 2002) en su estudio sobre las complejidades cognitivas, sociales y conductuales del liderazgo, identificaron que los buenos lideres necesitan entender bien sus propias emociones y las de los

demás, además de saber manejar sus sentimientos al interactuar con otros. La estructura del marco teórico se desglosa de la siguiente manera.

Figura 1

Mapa Conceptual Del Marco Teórico



Nota. Elaboración propia.

En este contexto, se realizará un recuento bibliográfico por cada una de las variables identificadas para el desarrollo de la investigación.

Inteligencia Emocional

De acuerdo con algunos estudios la inteligencia emocional es relevante en la efectividad del liderazgo de hecho, los resultados evidencian su influencia favorable en diversos aspectos del comportamiento organizacional y en el bienestar de los empleados (Kour y Ansari, 2024).

Los enfoques actuales del liderazgo analizan las características personales que convierten a una persona en un líder auténtico, centrándose en aspectos como la autoconciencia, la transparencia, la moral y el procesamiento equilibrado de la información, lo que se asocia con capacidades de crecimiento personal y desempeño laboral y su incidencia en el bienestar no solo del líder, sino de sus empleados, demostrando compromiso y efectividad en los resultados (Conejero, López y Hidalgo, 2022).

El Foro Económico Mundial (2024) refiere que la inteligencia emocional es la capacidad de una persona para conocerse y gestionarse a sí misma, lo que implica estar consciente de sus emociones y controlar su comportamiento. Esto incluye la autoconciencia que es la habilidad de percibir correctamente las emociones en el momento en que ocurren, y la autogestión que consiste en usar esa conciencia emocional para manejar de forma positiva las acciones.

De manera similar, Salovey y Mayer (como se citó en Mestre et al., 2008) definieron la inteligencia emocional como “la habilidad para controlar los sentimientos y emociones en uno mismo y en otros, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar las acciones y el pensamiento de uno” (p.1).

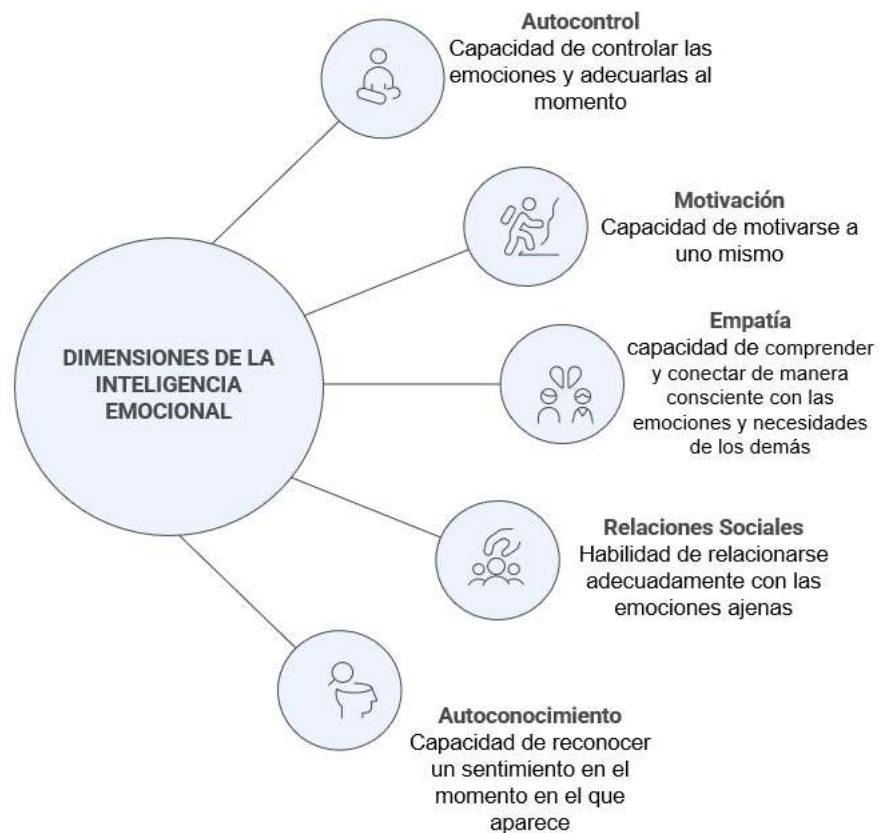
Por otra parte, el investigador Howard Gardner (como se citó en Gómez et al., 2018) en su estudio de inteligencias múltiples, propone una visión más amplia de lo que se entiende por inteligencia emocional. El autor refiere que la inteligencia personal entendida como la capacidad para comprender las motivaciones, intenciones y deseos de los demás, y la inteligencia intrapersonal definida como la capacidad para

comprenderse a sí mismo y de autorregular sus sentimientos, son precursoras de la inteligencia emocional.

Ahora bien, a partir de la definición Salovey y los estudios sobre inteligencias personales de Gardner, el psicólogo Daniel Goleman (1995) identificó las cinco competencias o dimensiones de la inteligencia emocional y las define de la siguiente manera:

Figura 2

Dimensiones de la Inteligencia Emocional



Nota. Elaboración propia con información tomada de Goleman (1995).

Por otra parte, la inteligencia emocional es diferente del coeficiente intelectual y la personalidad. Goleman (1995) argumenta que las emociones son importantes para el ejercicio de la razón y del mismo modo, el cerebro pensante es fundamental para nuestras emociones. El coeficiente intelectual se relaciona con la capacidad de aprender y se mantiene constante a lo largo del tiempo mientras que la inteligencia emocional es flexible y puede desarrollarse con la práctica. Aunque el autor enfoca su investigación en lo emocional, su objetivo es descubrir el modo adecuado para armonizar ambas funciones: la inteligencia racional y la inteligencia emocional.

Para comprender la importancia de la inteligencia emocional en los líderes es determinante comprender la conducta de ellos, lo cual puede ser a través de la observación de algunos comportamientos específicos o algún modelo de evaluación que permita dar resultados objetivos de la aplicación de sus competencias a nivel laboral (Boyatzis, 2018).

Autocontrol

El autocontrol es la capacidad consciente de un individuo para regular sus emociones, impulsos y comportamientos con el fin de alcanzar objetivos a largo plazo. No se trata de una simple supresión de impulsos, sino de una habilidad directiva que nace de la autoconfianza y de una actitud proactiva ante la vida (Reyes, González y Martínez, 2020). Implica la facultad de tomar decisiones deliberadas y estratégicas, especialmente bajo presión, alineando las acciones inmediatas con metas personales y profesionales. En el contexto de la gerencia de proyectos, se manifiesta como la competencia para priorizar tareas, resolver conflictos de manera efectiva y mantener el rumbo estratégico

sin desviarse por la urgencia o el estrés del momento (Reyes, González y Martínez, 2020).

Motivación

La motivación se entiende como una fuerza interna y un pilar fundamental del desarrollo integral que impulsa a las personas a actuar con propósito, compromiso y energía dentro del entorno organizacional (Mapén, Gil y Magaña, 2025). Más allá del simple estímulo para cumplir tareas, la motivación es un factor determinante en la realización personal y profesional que fomenta la creatividad, el compromiso y la adaptación (Vázquez, 2025). Se considera una habilidad directiva clave que facilita la transferencia de conocimiento, la innovación y el aprendizaje colectivo, convirtiéndose en una herramienta estratégica que alinea el desarrollo individual con el éxito sostenible de la organización (Mapén, Gil y Magaña., 2025).

Empatía

La empatía es una competencia multidimensional que implica la capacidad de comprender y conectar de manera consciente con las experiencias, emociones y necesidades de los demás (Carison-Morales et al., 2020). Supera la simple respuesta emocional para convertirse en una herramienta estratégica que permite observar, pensar y actuar en sintonía con la realidad de otros. En el ámbito profesional, se valora como un medio para identificar las necesidades reales de clientes y colaboradores, permitiendo no solo resolver problemas, sino anticiparlos y generar valor a través de relaciones más humanas y efectivas (Carison-Morales et al., 2020).

Relaciones Sociales

Las relaciones sociales se definen como el tejido de vínculos e interacciones que conectan a los individuos dentro de un entorno específico, como un equipo de proyecto o una organización. Estas conexiones, influenciadas por el contexto cultural y normativo, no son simples intercambios, sino espacios donde se construyen y comparten significados, emociones y roles (Quenza, 2020). Constituyen la base para la cooperación, el desarrollo de un sentido de pertenencia y el establecimiento de normas de convivencia, siendo una característica esencial que sustenta la dinámica de grupo y el trabajo colaborativo (Quenza, 2020).

Autoconocimiento

El autoconocimiento es el proceso continuo y profundo de introspección a través del cual una persona llega a comprender su propia esencia. No se limita a un inventario de fortalezas y debilidades, sino que abarca la identificación de las motivaciones fundamentales, los patrones de comportamiento ante diversas situaciones y el reconocimiento de un propósito vital. En el ámbito del liderazgo y la gerencia, el autoconocimiento se consolida como una herramienta clave que habilita al directivo para actuar con coherencia, autenticidad y equilibrio, asegurando que sus decisiones estén alineadas no solo con objetivos externos, sino con su identidad y valores personales (Minsberg y Morales, 2018).

Liderazgo

El liderazgo es clave para fortalecer el trabajo en equipo y guiar a los empleados hacia el logro de las metas de la empresa. Este se define como un proceso social de influencia

que puede manifestarse a través de la conducta del líder. El liderazgo impacta el trabajo en equipo, el clima social y la productividad tanto individual como colectiva. Un liderazgo eficaz no solo enseña, sino que también impulsa la independencia y la toma de buenas decisiones en beneficio de la organización. Además, el éxito de una empresa depende en gran medida de las capacidades del líder (Ruíz, 2022).

En el sector de la construcción existen diferentes estilos de liderazgo los cuales son identificables de acuerdo con las situaciones que se presenten a lo largo de los proyectos. Es importante aclarar que dichos estilos pueden impactar bien sea positiva o negativamente en el resultado de los objetivos y que estos van asociados a los comportamientos y destrezas del equipo que conforma el proyecto dentro del sector construcción (Ismail y Fathi, 2018).

Estilos de Liderazgo en el Sector Construcción

De acuerdo con el Journal of Advanced Research in Business and Management Studies (2018), dentro de los estilos de liderazgo que se practican en proyectos de construcción existen cinco estilos de liderazgo que impactan en el desarrollo sostenible de los proyectos:

Liderazgo Transformacional

Este enfoque busca inspirar y motivar a los miembros del equipo para que desarrollen al máximo sus habilidades y apoyen el logro del proyecto. Los líderes transformacionales promueven la innovación y el cambio favorable dentro de la organización (Pertúz, 2018).

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se fundamenta en un esquema de premios y sanciones. Los líderes transaccionales definen expectativas precisas y vigilan el rendimiento de los empleados, premiando los logros satisfactorios y ajustando los errores en el desempeño (Ruiz, 2022).

Liderazgo Situacional

Este tipo de liderazgo consiste en modificar el enfoque de acuerdo con la situación y las necesidades del equipo. Los líderes situacionales analizan la habilidad y el compromiso de sus empleados, y ajustan su estilo de liderazgo según lo que se requiera” (Ramírez, 2024).

Liderazgo Democrático

Los líderes democráticos fomentan la participación y la colaboración en la toma de decisiones. Este estilo de liderazgo valora las opiniones y contribuciones de todos los miembros del equipo, lo que puede llevar a una mayor satisfacción y compromiso de los colaboradores (Ismail y Fathi, 2018).

Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático, en contraste con el democrático, implica que el líder tome decisiones por sí solo, sin consultar a su equipo. Si bien este estilo puede ser eficaz en situaciones de crisis que requieren acción inmediata, a largo plazo puede generar desmotivación y malestar entre los empleados (Fuentes, 2019).

Liderazgo desde la Perspectiva de la Gerencia de Proyectos

El liderazgo también es abordado desde los diferentes estándares de la gerencia de proyectos como el Project Management Institute (PMI) y el International Project Management Association (IPMA). En la literatura, los autores han identificado que el liderazgo desempeña un papel vital en situaciones de toma de decisiones complejas y argumentan que la mayoría de preocupaciones de las partes interesadas o *stakeholders* del proyecto se relacionan con el área de competencias del liderazgo del gerente de proyecto (Mohd et al.,2023).

Project Management Institute (PMI)

La séptima edición del PMBOK presenta un marco en el que se consideran los tres tipos de habilidades para un gerente de proyectos: el conocimiento técnico, el liderazgo y la estrategia (Mohd et al., 2023). El conocimiento técnico hace referencia a la capacidad de comprender y utilizar las herramientas, los procedimientos y técnicas para obtener los resultados deseados (PMI, 2021).

Por otra parte, las habilidades de liderazgo incluyen tener la capacidad de motivar, guiar y dirigir un equipo, además de habilidades como las relaciones interpersonales, la resiliencia, la negociación y resolución de problemas, la comunicación y el pensamiento crítico (PMI, 2021). Del mismo modo, la séptima edición del PMBOK (2021) enumera una serie de principios de la dirección de proyectos entorno a los cuatro valores del código de ética y conducta profesional del PMI: responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad.

A partir de estos cuatro valores, se establecen 12 principios o cualidades de un líder de proyectos debería tener para una dirección de proyectos eficaz.

Tabla 1

Habilidades de un gerente de proyecto según PMI

1	Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso
2	Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto
3	Involucrarse eficazmente con los interesados
4	Enfocarse en el valor
5	Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema
6	Demostrar comportamientos de liderazgo
7	Adaptar en función del contexto
8	Incorporar la calidad en los procesos y los entregables
9	Navegar en la complejidad
10	Optimizar las respuestas a los riesgos
11	Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia
12	Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto

Nota. Elaboración propia con información tomada de PMI (2021, p.23).

Por último, la estrategia está relacionada a la capacidad de los gerentes de proyecto para negociar e implementar decisiones de manera efectiva en favor de la organización, es decir, se espera que elaboren estrategias que permitan entregar los proyectos a tiempo maximizando beneficios y reduciendo costos (PMI, 2021).

International Project Management Association (IPMA)

Desde la visión de IPMA, las competencias de un gerente están representadas en tres áreas: la perspectiva, la práctica y las personas. Estas competencias están estrechamente relacionadas con lo propuesto por el PMI; sin embargo, bajo la visión de este estándar el liderazgo está más orientado a las relaciones, las tareas y la innovación (Mohd et al.,2023).

De igual forma IPMA considera el liderazgo como uno de los componentes más importantes a lo largo de todo el ciclo de vida de un proyecto especialmente cuando se requieren cambios o existe incertidumbre.

En la versión 4.0 del IPMA Competence Baseline (2015) el liderazgo es abordado desde la competencia de las “personas” que trata sobre las competencias personales y sociales del individuo. Este estándar define el liderazgo como “la habilidad de escoger y aplicar estilos de dirección apropiados en diferentes situaciones” (IPMA Base para la competencia individual, 2015, p.78).

En este sentido, IPMA reconoce que existen diferentes estilos de liderazgo y el gerente es quien debe adoptar alguno de acuerdo con la naturaleza de cada proyecto. Además, relaciona 9 habilidades o destrezas que el gerente debe desarrollar en el liderazgo de los proyectos.

Tabla 2

Habilidades y destrezas del liderazgo según IPMA

1	Conciencia de sí mismo
2	Habilidad para escuchar

3	Fortaleza emocional
4	Capacidad para expresar un conjunto de valores
5	Enfrentar errores y fallas
6	Compartir valores
7	Crear espíritu de equipo
8	Métodos y técnicas para comunicación y liderazgo
9	Dirección de equipos virtuales

Nota. Elaboración propia con información tomada de IPMA (2015, p.78).

En resumen, los estándares de gerencia de proyectos ofrecen una perspectiva integral sobre el liderazgo, esencial para la dirección efectiva de proyectos. El estándar del Project Management Institute (PMI) considera el liderazgo como una habilidad fundamental que todo gerente debe dominar. Por otro lado, la International Project Management Association (IPMA) pone un énfasis particular en el aspecto humano del liderazgo, reconociendo que, aunque existen principios generales, el estilo de liderazgo puede variar considerablemente según la naturaleza de cada proyecto.

Esta diversidad en enfoques subraya la importancia de adaptar las estrategias de liderazgo a las dinámicas específicas de los equipos y los objetivos del proyecto, garantizando así un desarrollo más efectivo y alineado con las expectativas de todos los involucrados

Éxito de los Proyectos

El concepto de éxito de los proyectos ha sido ampliamente debatido en el ámbito de la gerencia de proyectos, evolucionando desde una visión unidimensional centrada en

criterios tradicionales como el tiempo, el costo y la calidad, hacia un enfoque multidimensional que incorpora factores más amplios como la satisfacción de los interesados, el impacto a largo plazo y los beneficios estratégicos para la organización.

Jugdev y Müller (2005) refieren que la percepción del éxito de los proyectos ha estado limitada a los resultados inmediatos del proyecto (cumplimiento del cronograma, presupuesto y especificaciones técnicas del producto), evaluados únicamente al finalizar el ciclo de vida del proyecto. Sin embargo, esta visión ha cambiado con el tiempo hacia un enfoque más holístico que reconoce el éxito como un fenómeno dinámico que puede variar a lo largo del tiempo y entre diferentes partes interesadas.

En la misma línea, Ajelabi y Tang (2010) proponen un marco dinámico para definir el éxito de los proyectos al argumentar que este no puede entenderse como un concepto fijo ni uniforme sino más bien debe definirse de manera continua y adaptativa, es decir puede ser evaluado de forma distinta por distintos grupos según el momento, el contexto y los beneficios esperados.

En este sentido, la definición tradicional de éxito del proyecto se enmarca en evaluar la ejecución del proyecto frente a los factores de costo, tiempo y desempeño. Sin embargo, algunos autores refieren que este enfoque tradicional puede ser complementado con aspectos como el entorno, la gestión y la sostenibilidad (Durango y Díaz, 2024).

Al respecto, el Project Management Institute refiere que el éxito de un proyecto puede medirse por “la calidad del producto y del proyecto, los plazos, el presupuesto, la satisfacción del cliente y el logro de los resultados previstos” (PMBOK, 2021, p.224). Sin embargo, en un informe reciente, el PMI (2024) replanteó esta visión tradicional al incluir

la generación de valor como un eje central, comprendida en dos dimensiones: el éxito en la ejecución (métricas como el tiempo, costo y alcance) y el éxito en los resultados (éxito comercial, satisfacción del cliente e impacto en la productividad).

De acuerdo con los planteamientos anteriormente descritos sobre el éxito de los proyectos, esta investigación se centró en aspectos relacionados con la triple restricción extendida que incluye tiempo, costo alcance y calidad, así como otros factores propios de las dinámicas del sector como la utilidad y el éxito comercial.

Hipótesis

De acuerdo a la revisión de literatura sobre el éxito de los proyectos y su relación con la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, se plantean las siguientes hipótesis.

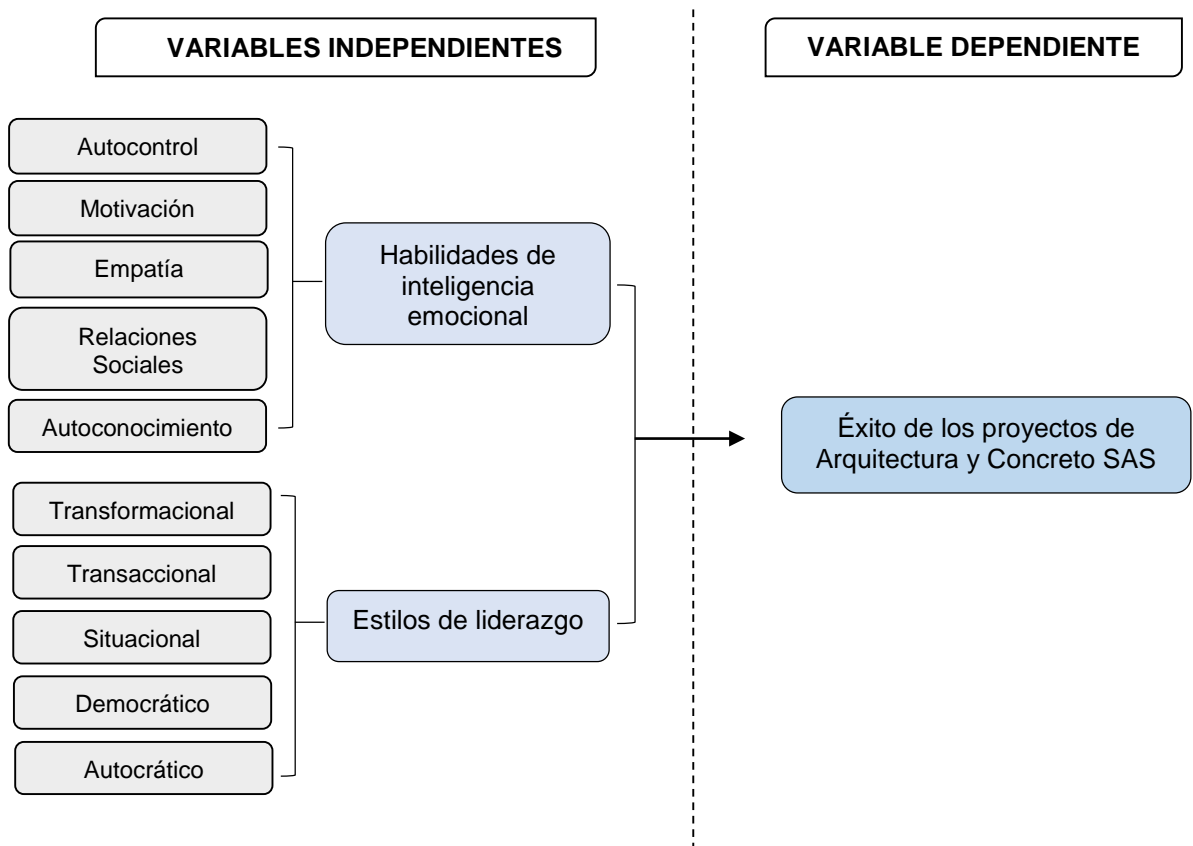
- Hipótesis 1 (H1): La inteligencia emocional de los gerentes de proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S. se relaciona de manera positiva con el éxito de los proyectos.
- Hipótesis 2 (H2): Los estilos de liderazgo de los gerentes de proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S. se relacionan con el éxito de los proyectos.

Variables

Con el fin de establecer la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo con el éxito de los proyectos del sector construcción para el caso de estudio de la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S., se realizó una revisión de literatura la cual permitió identificar la siguiente estructura de variables.

Figura 3

Variables



Nota. Elaboración propia.

Variables Independientes

En el marco de estudio se han definido como variables independientes la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, por considerarse elementos clave en la gestión de proyectos del sector construcción. A continuación, se presenta la definición y el alcance de cada una de estas variables en el contexto de la investigación.

Tabla 3

Descripción de las variables independientes del estudio

	Inteligencia Emocional	Estilos de liderazgo
Definición	Habilidad de los gerentes de proyectos de Arquitectura y Concreto para reconocer, comprender y gestionar sus emociones y las de su equipo, facilitando un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a resultados.	Se refiere a las diferentes formas en que los líderes de proyectos ejercen su influencia sobre los equipos de trabajo, lo cual puede impactar de manera positiva o negativa en el logro de los objetivos (Ismail y Fathi, 2018).
Alcance	La investigación se enfocará en las cinco dimensiones de la inteligencia emocional propuestas por Goleman (1995), analizando cómo estas se manifiestan en la gestión de proyectos de la empresa.	Identificar los estilos de liderazgo predominantes (transformacional, transaccional, situacional, democrático y autocrático) en los proyectos desarrollados por la empresa y analizar cómo estos influyen en los resultados alcanzados.
Categoría de análisis	Autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales.	Liderazgo transformacional Liderazgo transaccional Liderazgo situacional Liderazgo democrático Liderazgo autocrático

Nota. Elaboración propia con información tomada de Goleman (1995) y Ismail y Fathi (2018).

Variable Dependiente

En cuanto a la variable dependiente, la investigación adopta el concepto de éxito de los proyectos propuesto por PMI, entendido desde una perspectiva integral que trasciende la triple restricción clásica de tiempo, costo y alcance. En el caso de Arquitectura y Concreto S.A.S., esta variable incorpora además factores como la calidad, la utilidad generada y el éxito comercial, lo que permite analizar el desempeño de los proyectos desde un enfoque más amplio y alineado con las exigencias del sector construcción. A continuación, se describe su definición y alcance en el marco de la investigación.

Tabla 4

Descripción de la variable dependiente del estudio

Éxito del proyecto	
Definición	Capacidad de cumplir con los objetivos establecidos, tanto en la ejecución (tiempo, costo, alcance y calidad) como en los resultados obtenidos (utilidad y éxito comercial).
Alcance	El análisis se centrará en proyectos ejecutados en la regional de Cundinamarca durante los últimos tres años, considerando las percepciones de los líderes de proyecto sobre los factores que determinaron su éxito o dificultad.
Categoría de análisis	Cumplimiento de la triple restricción (tiempo, costo, alcance y calidad). Valor generado para la compañía (utilidad y éxito comercial).

Nota. Elaboración propia con información tomada de PMI (2024).

Metodología

Enfoque y Alcance de la Investigación

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, orientado a identificar y analizar la relación existente entre las habilidades de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo con el éxito de los proyectos del sector construcción. Este estudio pretende comprender dicha relación mediante el análisis interpretativo de la información recolectada a través de entrevistas a los gerentes de proyecto de la empresa a estudiar.

El alcance es descriptivo e interpretativo puesto que busca caracterizar las habilidades de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo presentes en los líderes de proyecto, y analizar cómo estas dimensiones se relacionan con el éxito de los proyectos desde la evidencia cualitativa obtenida en el trabajo de campo. A partir de la información obtenida, se busca aportar criterios que favorezcan la selección de perfiles más adecuados para la gestión de proyectos en el sector construcción.

Población y Muestra

La población objetivo está conformada por los gerentes de proyectos del sector de la construcción vinculados a la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S. Se empleó un muestreo intencional o por conveniencia, el cual se basa en la selección de participantes que cumplen con ciertas características clave para los objetivos de este estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En este caso, la muestra está conformada por cuatro gerentes de proyecto que en los últimos 3 años ejecutaron proyectos de la regional Cundinamarca, lo cual asegura que los informantes cuenten con experiencias recientes y directamente relacionadas con el

objeto de investigación. La elección de estos participantes considera su trayectoria profesional, su experiencia en gestión de proyectos y su rol de liderazgo dentro de los equipos de trabajo, garantizando así la pertinencia y riqueza de la información recolectada. El acceso a los participantes se gestionó mediante contacto directo con la empresa, garantizando la voluntariedad, confidencialidad y consentimiento informado.

Esta elección metodológica está respaldada por autores como Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes señalan que el muestreo intencional es una técnica válida y útil cuando se requiere seleccionar informantes con conocimientos específicos sobre el tema de estudio. Asimismo, indica que este tipo de muestreo resulta adecuado en investigaciones aplicadas, especialmente cuando el objetivo es profundizar en fenómenos complejos y contextuales.

Instrumentos de Recolección de Información

La recolección de información se llevó a cabo mediante dos instrumentos: entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Entrevista semiestructurada

Se diseñó un instrumento compuesto por 45 preguntas (ver Anexo 1) estructuradas en función de las variables de inteligencia emocional y estilos de liderazgo. Este formato permitió indagar en profundidad sobre las percepciones y experiencias de los gerentes de proyectos, garantizando flexibilidad en las respuestas, pero manteniendo un marco temático definido.

El diseño de la entrevista se fundamentó en referentes teóricos validados: para inteligencia emocional, el Emotional Competence Inventory (ESCI) de Goleman, el EQ-i

2.0 de Bar-On y el MSCEIT de Mayer y Salovey; y para estilos de liderazgo, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) de Bass y Avolio y el Situational Leadership Questionnaire (SLQ) de Hersey. Posteriormente, el instrumento fue sometido a la autorización de la gerencia de la empresa en estudio (ver Anexo 1), lo que garantizó su pertinencia y viabilidad dentro del contexto organizacional.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial o virtual con una duración promedio de 40 a 60 minutos, fueron grabadas con autorización previa y posteriormente transcritas para su análisis cualitativo.

Documentación de Proyectos

La variable de percepción del éxito de los proyectos se abordó a través de la revisión de la documentación suministrada por los gerentes de proyecto. Este material incluyó reportes, cronogramas, informes de avance y demás registros relacionados con tiempo, costo, alcance, utilidad y éxito comercial.

Técnicas para el Análisis de la Información

Para el procesamiento y transcripción de las entrevistas se utilizó READ AI, una herramienta asistida por inteligencia artificial que permite convertir audio a texto y gestionar información de manera segura (Jones, 2025). Antes de su uso se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes quienes autorizaron la grabación, transcripción y tratamiento de sus respuestas exclusivamente con fines académicos (ver anexo 2). De la misma manera, el estudio contó con la aprobación institucional de la empresa garantizando la confidencialidad y el manejo responsable de los datos recolectados (ver anexo1).

Posteriormente, se aplicó la técnica de análisis de contenido por categorización, entendida como un procedimiento sistemático de descripción y categorización de información textual (Bardin, 2002). La clasificación de las respuestas se llevó a cabo bajo un criterio principalmente semántico, agrupando las expresiones recurrentes de los participantes en torno a significados comunes, lo que permitió identificar los patrones asociados a las habilidades de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de cada gerente de proyecto (Díaz, 2018).

En cuanto a la variable de percepción del éxito de los proyectos, se empleó la técnica de análisis documental que consiste en la revisión sistemática e interpretación de los registros e informes de gerencia de los proyectos (Cellard, 2012). A partir de esto, se logró extraer información vinculada con el cumplimiento de los criterios de éxito establecidos y contrastar con los hallazgos provenientes de las entrevistas, fortaleciendo el proceso de triangulación de datos (Bowen, 2009).

Trabajo de Campo

Presentación Arquitectura y Concreto S.A.S.

Arquitectura y Concreto S.A.S. es una empresa colombiana especializada en el desarrollo, asesoría y construcción de proyectos inmobiliarios. Cuenta con más de 35 años de experiencia y tiene presencia en Antioquia, la Costa Caribe, Cundinamarca y más recientemente en el exterior con República Dominicana (Arquitectura y Concreto S.A.S., s.f.).

Con más de tres décadas de trayectoria, Arquitectura y Concreto S.A.S. se ha consolidado como una compañía con amplia experiencia en la ejecución de proyectos de vivienda, comercio, turismo y hotelería, infraestructura y desarrollos corporativos. A diciembre de 2024, la compañía ha desarrollado más de 500 proyectos y construido más de 9 millones de metros cuadrados, entre los que se destacan obras emblemáticas como el Parque Explora y el Centro Comercial El Tesoro en Antioquia, el Centro Comercial Viva y Green Towers en Barranquilla, así como el Centro Empresarial Paralelo 108 en Bogotá (Arquitectura y Concreto S.A.S., s.f.).

En coherencia con su trayectoria y con el propósito de orientar sus acciones hacia el crecimiento sostenible, la empresa define como misión ser una organización de servicios de construcción responsable en los ámbitos económico, social y ambiental, que ofrece confianza, rentabilidad y desarrollo a sus empleados, clientes y aliados mediante proyectos innovadores que fortalecen la competitividad y la sostenibilidad. Asimismo, su visión es ser una compañía líder en la industria de la construcción, reconocida por su solidez, confianza e innovación, que incorpora tecnología de vanguardia para ofrecer productos y servicios de excelencia a los clientes, potenciar el desarrollo integral de su

talento humano y expandir de manera progresiva su presencia tanto a nivel nacional como internacional (Arquitectura y Concreto S.A.S., s.f.).

Proceso de Selección de Muestra

Para la selección de la muestra, se solicitó a Arquitectura y Concreto S.A.S. la relación de obras ejecutadas desde 1990 hasta diciembre de 2024. La empresa facilitó la información disponible a nivel nacional y estableció para el proceso investigativo las obras ejecutadas bajo la seccional Bogotá y Cundinamarca, razón por la cual el análisis se centró en este ámbito geográfico.

Con el fin de garantizar la pertinencia y acceso a los datos, se realizó un filtro considerando únicamente los proyectos desarrollados en los últimos diez años, dado que corresponden a obras de lenta maduración y que permiten reducir el sesgo derivado del periodo de la pandemia. De igual manera, se procuró conformar una muestra heterogénea en relación al tamaño de los proyectos (clasificados por la empresa en pequeños, medianos y grandes), área de construcción, área de las unidades y estrato socioeconómico.

Cabe resaltar que, en su mayoría, los proyectos de la empresa corresponden a uso residencial, por lo que la muestra quedó conformada exclusivamente por este tipo. De este proceso de depuración se identificaron seis proyectos, de los cuales cuatro fueron gerenciados directamente por Arquitectura y Concreto S.A.S. y dos por socios estratégicos; sin embargo, por motivos de confidencialidad, solo se logró acceder a la información de los cuatro proyectos gestionados directamente por la organización. Estos fueron liderados por distintos gerentes de proyecto, quienes administran simultáneamente varias iniciativas dentro de la empresa, lo cual resulta relevante para

evaluar no solo el éxito particular de cada caso seleccionado, sino también la gestión integral que cada directivo realiza en su portafolio.

De acuerdo a esa selección, se solicitó la información correspondiente a la pre factibilidad y la ejecución real de los proyectos, con el propósito de contrastar el cumplimiento de los criterios de éxito previamente definidos.

Resultados de Caracterización de la Muestra

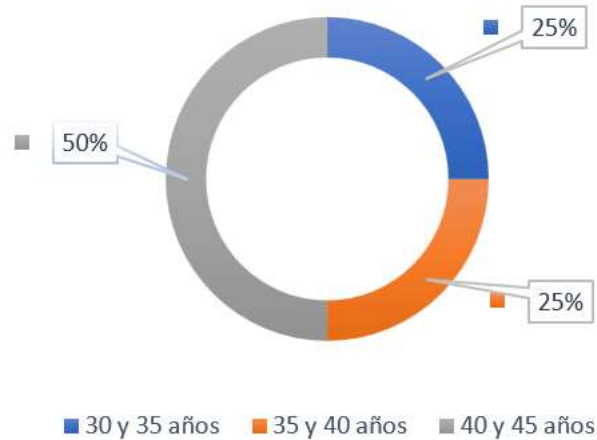
En esta sección se presenta el análisis correspondiente a la caracterización general de los cuatro gerentes de proyecto que conforman la muestra del estudio. Esta información se obtuvo a partir de una encuesta corta de caracterización y de la entrevista semiestructura, con el propósito de contextualizar el perfil profesional y laboral de los participantes antes de abordar los resultados relacionados con las variables de análisis.

En esta primera parte se presentan los datos asociados al componente de información general del participante, que incluye aspectos como el rango etario, la profesión, el nivel de formación académica, la formación de posgrado, la experiencia en el sector construcción y la experiencia específica en el cargo de dirección de proyectos dentro de la organización.

Respecto a la edad de los participantes, se encontró que el 50% se encuentra en un rango de edad entre 40 y 45 años, seguido de un 25% entre 35 y 40 años y el 25% restante entre 30 y 35 años. Este resultado evidencia que la mayoría de los gerentes se ubican en un rango de edad intermedio, lo cual puede asociarse con una trayectoria profesional consolidada.

Figura 4

Rango etario

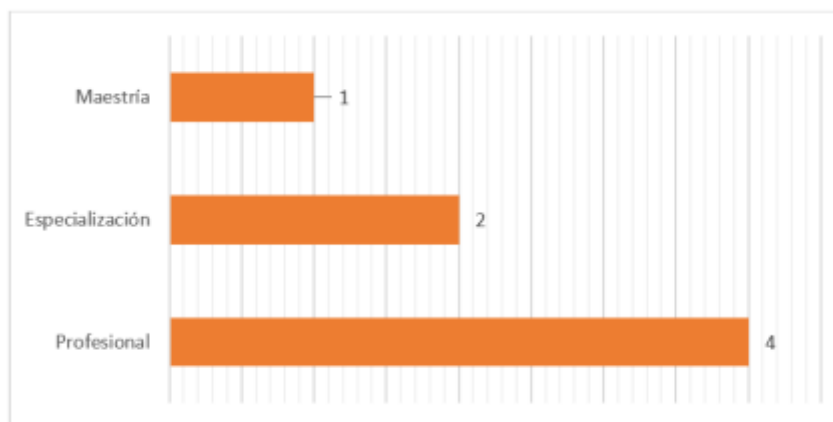


Nota. Elaboración propia con datos del instrumento de caracterización, 2025.

En relación con la trayectoria profesional, el 100% de los gerentes indicó haber estudiado la carrera de ingeniería civil pero solo el 75% cuenta con nivel de formación de posgrado en gerencia de proyectos en los niveles de especialización y maestría.

Figura 5

Nivel de Formación



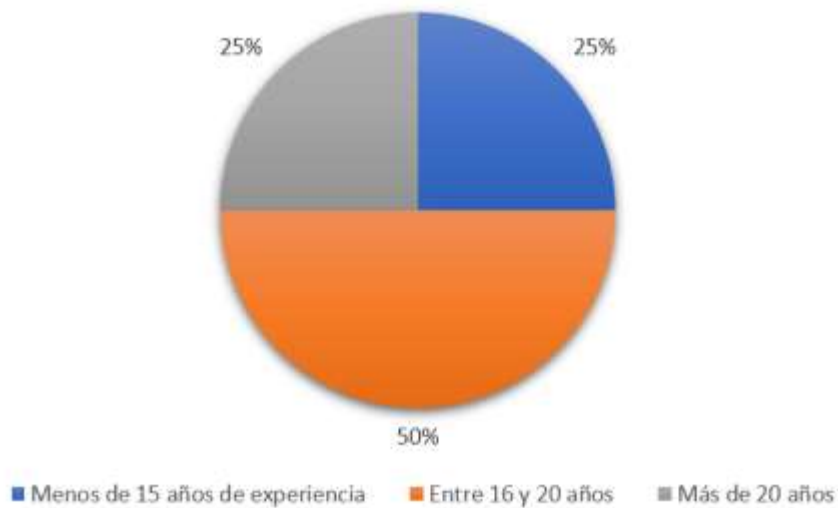
Nota. Elaboración propia con datos del instrumento de caracterización, 2025.

En relación a la experiencia del sector construcción, el 25% de los participantes cuenta con menos de 15 años de experiencia, el 50% entre 16 y 20 años de experiencia y el 25% restante más de 20 años de experiencia.

Experiencia en el Sector Construcción

Figura 6

Experiencia en el Sector Construcción

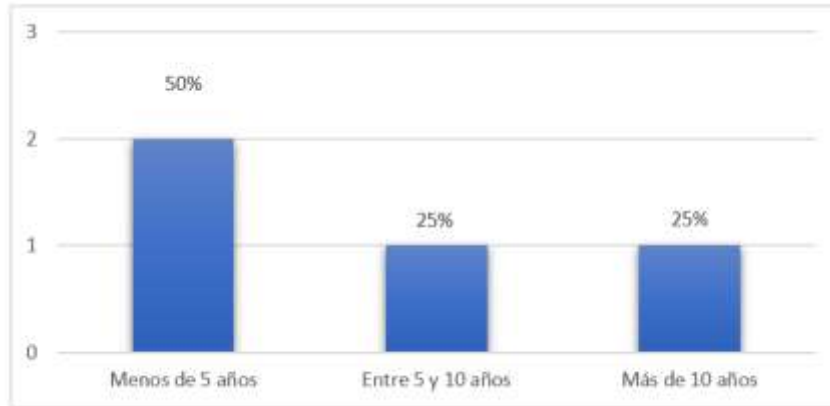


Nota. Elaboración propia con datos del instrumento de caracterización, 2025.

Respecto a la experiencia en el cargo como gerente de proyectos dentro de Arquitectura y Concreto S.A.S., se encontró que el 50% de los participantes ha desempeñado este rol durante menos de 5 años, el 25% entre 5 a 10 años y el 25% restante por un periodo superior a 10 años.

Figura 7

Experiencia en el rol de gerente de proyecto dentro de la organización



Nota. Elaboración propia con datos del instrumento de caracterización, 2025.

A partir de los resultados obtenidos de la caracterización, se observa que la muestra está conformada por gerentes de proyecto en un rango de edad intermedio entre los 40 y 45 años con una trayectoria profesional consolidada en el sector de la construcción, respaldada por una formación académica sólida y una experiencia significativa en la dirección de proyectos.

Resultados de Caracterización de los Proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S.

Con el propósito de contextualizar los hallazgos del estudio en relación con la variable del éxito del proyecto, la tabla 5 presenta la caracterización de los proyectos gerenciados por los participantes. En esta caracterización se incluye la descripción general de cada proyecto, el número de unidades, el valor en ventas, el tamaño del proyecto (bajo criterio de la empresa y dado por valor en ventas), así como el uso y estrato socioeconómico correspondiente.

Tabla 5

Caracterización proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S.

Proyecto	Descripción	Unidades	Valor en ventas	Tamaño del proyecto	Uso	Estrato	Tiempo	Gerente
Terrazas de San Fasón	Terrazas de San Fasón es un proyecto de apartamentos en el barrio San Fasón en Bogotá, un sector de gran desarrollo inmobiliario cerca del Centro Comercial Calima, el Complejo Judicial de Paloquemao y su importante Plaza de mercado, además de universidades como La Javeriana, El Rosario, El Externado, Los Andes, entre otras.	395	\$68.970.000.000	Pequeño	Residencial	3	2020-2024	Gerente I
Toscana	El Proyecto Toscana está ubicado en una zona de pleno desarrollo, con	736	\$220.781.114.000	Grande	Residencial	4	2015-2022	Gerente II

	<p>excelentes vías de acceso, cerca de los complejos empresariales de la Av. El Dorado. Consiste en un conjunto de apartamentos, conformado por (5) cinco torres de 18 y 17 pisos, para un total de 765 apartamentos, la Torre 3 es de 17 pisos y las Torres \$116.172.21,2,4,5 de 18 pisos.</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>Torres de apartamentos, cada una de 9 pisos y 4 apartamentos por piso, de 3 alcobas con posibilidad de 4.</p>							
Cerros De Los Alpes Terraza 3 Norte Torre C	<p>2 NORTE: 3 torres - 27.799 m² 2 SUR: 5 torres - 46.365 m² 3 NORTE: 5 torres - 47.690 m² 3 SUR: 4 torres - 37.447 m²</p>	18	\$116.172.286.821	Mediano	Residencial	6	2023-2025	Gerente III

	Ubicado al norte de Bogotá, consta de 4 torres para un total de 497 apartamentos así:							
Nueva Colina - Amonte	<ul style="list-style-type: none"> • Torre 1: 20 pisos 120 apartamentos • Torre 2: 21 pisos 126 apartamentos • Torre 3: 21 pisos 126 apartamentos • Torre 4: 21 pisos 125 apartamentos 	497	\$195.470.067.000	Grande	Residencial	4	2020- 2023	Gerente IV

Nota. Elaboración propia con datos tomados de los informes de gerencia.

Al respecto, se encontró que la muestra de proyectos es heterogénea ya que incluye desarrollos inmobiliarios de pequeña, mediana y gran escala, pertenecientes a diferentes estratos socioeconómicos. La totalidad de los proyectos corresponden a uso residencial con un número de unidades que oscila entre 18 y 736, evidenciando así diferentes niveles de complejidad en su gestión y ejecución.

Procesamiento de los Datos

De acuerdo con la metodología planteada, esta sección presenta el procesamiento de los datos realizado para las variables en estudio. Con el fin de categorizar las respuestas obtenidas de las entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 2), se aplicó la técnica de análisis de contenido propuesta por Bardin (2002).

Este método fue elegido porque permite examinar de manera sistemática la información textual, identificar patrones de significado y clasificar las expresiones de los participantes en categorías relevantes para los objetivos del estudio. Además, este conjunto de técnicas es reconocido como una de las metodologías más rigurosas para analizar la naturaleza y el sentido de los mensajes, lo que lo convierte en un enfoque adecuado para interpretar en profundidad las percepciones y experiencias recogidas en las entrevistas (Tinto, 2013).

El proceso inició con la descomposición de las respuestas en unidades de significado, identificando frases y palabras clave relacionadas con cada dimensión analizada. Posteriormente, estas unidades fueron agrupadas en categorías según su orientación afirmativa (SI) o negativa (NO) frente a las preguntas formuladas. A partir de esta clasificación, se asignó una puntuación a cada categoría de acuerdo al número de respuestas afirmativas, de la siguiente manera:

- 100%: respuesta afirmativa en las 4 preguntas por variable.
- 75%: respuesta afirmativa en 3 de las 4 preguntas por variable.
- 50%: respuesta afirmativa en 2 de las 4 preguntas por variable.
- 25%: respuesta afirmativa en 1 de las 4 preguntas por variable.

Este procedimiento permitió sistematizar la información cualitativa e identificar patrones de comportamiento entre las variables analizadas arrojando los siguientes resultados (ver anexo 3).

Habilidades de Inteligencia Emocional

Respecto a la categoría de autoconciencia, se obtuvo un promedio del 88%, lo que evidencia que los participantes presentan un buen nivel de reconocimiento de sus emociones, así como la capacidad de identificar sus estados de ánimo y comprender cómo estos influyen en su comportamiento y en la toma de decisiones.

En cuanto a la autorregulación, se observa un promedio del 94% en la gestión de las emociones, lo que refleja una capacidad sobresaliente para mantener la calma aún bajo las situaciones de alta presión, evitar tomar decisiones impulsivas y adaptarse a los cambios que surgen durante la ejecución de los proyectos.

De manera similar, la motivación obtuvo un promedio del 94%, evidenciando un alto compromiso con los objetivos y metas planteados, una clara orientación al logro y una disposición constante por impulsar al equipo y mejorar su desempeño como líder.

Por otra parte, la empatía registró un promedio del 88%, lo que sugiere una buena disposición para comprender las emociones de los demás y generar vínculos basados en la confianza y la comunicación efectiva.

Finalmente, la dimensión de relaciones sociales obtuvo un promedio del 75%, constituyéndose el aspecto con menor puntuación. Aunque refleja interacciones positivas, señala la necesidad de fortalecer las habilidades sociales, la resolución de conflictos y la creación de espacios que permitan fortalecer la colaboración dentro de los equipos de trabajo.

Estilos de Liderazgo

En relación con los estilos de liderazgo, los resultados evidencian una fuerte tendencia hacia enfoque participativos y flexibles. El liderazgo situacional alcanzó el valor más alto con un 100%, lo que refleja la capacidad de los gerentes de proyectos de ajustar su estilo de dirección de acuerdo con las circunstancias, el nivel de madurez del equipo y las demandas del proyecto.

De la misma manera, los estilos transformacional y democrático obtuvieron un promedio del 94%, lo que sugiere que los líderes promueven la inspiración, el compromiso y el sentido de pertenencia, al tiempo que fomentan la participación activa del equipo y la inclusión de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones.

En contraste, el liderazgo transaccional registró un promedio del 31%, lo que evidencia una menor presencia de este estilo dentro de la muestra analizada. Este resultado se explica porque de acuerdo a lo manifestado por los participantes, las decisiones relacionadas con recompensas o sanciones, no hacen parte de sus funciones

directas ya que dichas disposiciones dependen de niveles jerárquicos dentro de la organización.

De manera similar, el liderazgo autocrático obtuvo un 44%, lo cual evidencia que las decisiones unilaterales y el control rígido no son predominantes en el estilo de liderazgo de los participantes.

Éxito de los Proyectos

De acuerdo con el Anexo 4, en el cual se presenta la comparación entre lo planificado para cada proyecto y lo ejecutado para cada proyecto, fue posible establecer una clasificación del nivel de éxito alcanzado (ver tabla 6). Para ello se tomaron como referencia los criterios tradicionales de costo, tiempo y alcance, complementados con variables propias del sector construcción como el éxito comercial dado por ingresos por ventas y la utilidad.

Con base en estos criterios, se definió la siguiente clasificación de evaluación del éxito global del proyecto:

- 100%: cumplimiento total de los 5 criterios analizados.
- 80%: cumplimiento de 4 de los 5 criterios analizados.
- 60%: cumplimiento de 3 de los 5 criterios analizados.
- 40%: cumplimiento de 2 de los 5 criterios analizados.
- 20%: cumplimiento de 1 de los 5 criterios analizados.

En relación al costo, se estableció que una variación menor o igual al 10 % se consideraría como cumplimiento, entre el 10 % y 12% se evaluaría como parcialmente

cumplido y superior al 13% como no cumplido, según la magnitud de la desviación.

Respecto al alcance, el criterio se centró en la entrega de las unidades proyectadas; si estas correspondían a lo planificado, se consideró como cumplido, mientras que cualquier reducción en las unidades entregadas se calificó como no cumplida.

Finalmente, las variables de utilidad e ingresos por ventas se evaluaron como cumplidas cuando alcanzaron o superaron los valores proyectados inicialmente, y como no cumplidas en caso contrario (ver Anexo 4).

En resumen, el trabajo de campo en concordancia con la metodología definida permitió obtener una valoración integral del desempeño de los proyectos, incorporando tanto los criterios clásicos de gestión como las variables propias del sector, lo que ofrece una visión más completa del éxito alcanzado.

Tabla 6

Clasificación del nivel de éxito alcanzado en los proyectos

Proyectos	Tamaño del proyecto	Cumplimiento en Costo	Cumplimiento en Tiempo	Cumplimiento en Alcance	Utilidad	Ingresos	Nivel de éxito
Terrazas de San Fasón	Mediano	No cumplido	No cumplido	Cumplido	Cumplido	Cumplido	60%
Toscana	Grande	No cumplido	Cumplido	Cumplido	Cumplido	Cumplido	80%
Cerros de los Alpes	Pequeño	Cumplimiento parcial	Cumplido	Cumplido	Cumplido	Cumplido	92%
Nueva Colina - Amonte	Grande	Cumplido	Cumplido	Cumplido	No cumplido	Cumplido	80%

Nota. Elaboración propia a partir de datos suministrados por Arquitectura y Concreto S.A.S (2025).

Análisis de Resultados

A partir de los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos, se realizó un análisis para identificar posibles relaciones entre los niveles de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes, en función del nivel de éxito alcanzado en los proyectos que estuvieron bajo su dirección.

Para tal fin, se evaluaron los resultados de manera individual de cada uno de los participantes en las dimensiones de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo para contrastarlo con el desempeño de los proyectos (ver tabla 6).

La gerente I presentó altos niveles de autorregulación, motivación y empatía, aunque con bajo puntaje en autoconciencia y relaciones sociales. En cuanto a liderazgo, su perfil se caracteriza por una orientación transformacional, situacional y democrática complementada con una tendencia autocrática. Esta combinación refleja un estilo de dirección que busca involucrar al equipo, pero también mantener un control elevado sobre las decisiones.

El proyecto Terrazas de San Fasón, aunque clasificado como pequeño en valor de ventas, implicó la construcción de 395 unidades, lo que supone un alto nivel de exigencia operativa y de coordinación. El nivel de éxito del 60% podría asociarse con factores operativos o externos, como la disponibilidad de recursos y la dinámica propia de proyectos con gran número de unidades, los cuales pueden influir en la gestión del tiempo y los costos.

Por otra parte, el gerente II presentó un nivel de inteligencia emocional alto en todas las dimensiones, destacándose por su autoconciencia, motivación y empatía. Su

liderazgo es significativamente transformacional, situacional y democrático, con baja tendencia autocrática. Este perfil refleja una dirección equilibrada y empática, orientada al logro de resultados a través del trabajo colaborativo.

El proyecto Toscana clasificado como grande en valor de ventas y con la construcción de 736 unidades, representó un alto nivel de complejidad técnica, administrativa y de coordinación. A pesar de ello, el proyecto alcanzó un nivel de éxito del 80%, reflejando una gestión favorable en tiempo, alcance, utilidad e ingresos, aunque con una variación alta en el cumplimiento de costos. Esta relación sugiere que el equilibrio entre la inteligencia emocional y un liderazgo flexible y participativo contribuyeron significativamente al desempeño del proyecto, permitiéndole mantener la motivación y cohesión del equipo incluso frente a desafíos financieros y alta demanda operativa.

De manera similar, la gerente III presentó altos niveles en casi todas las dimensiones de inteligencia emocional, especialmente en autoconciencia y autorregulación, aunque con valores menores en motivación y empatía. Su estilo de liderazgo combina una orientación transformacional, situacional y democrática, con rasgos autocráticos moderados, lo cual refleja una dirección adaptable y orientada a resultados.

El proyecto Cerros de los Alpes, clasificado como mediano en valor de ventas, comprendió la construcción de 18 unidades, lo que implicó un entorno de gestión más controlado y con menor complejidad operativa en comparación con otros proyectos de mayor escala. A pesar de contar con una experiencia corta en el cargo, el proyecto alcanzó el mayor nivel de éxito con un 92% de cumplimiento de la mayoría de criterios establecidos. Esto sugiere una adecuada aplicación de las competencias emocionales y

de liderazgo en un contexto que favorecía la comunicación directa y el seguimiento cercano de los procesos.

Por último, el gerente IV presentó puntajes altos en todas las dimensiones de inteligencia emocional, sobresaliendo en autoconciencia, motivación y relaciones sociales. En cuanto al estilo de liderazgo, su perfil se caracteriza por una orientación transformacional, situacional y democrática, con una baja tendencia autocrática. Este equilibrio evidencia una capacidad sobresaliente para motivar, guiar y adaptarse a las necesidades del equipo y del entorno.

El proyecto Nueva Colina – Amonte, clasificado como grande en valor de ventas y con 497 unidades, alcanzó un nivel de éxito del 80% cumpliendo con la mayoría de indicadores de desempeño, salvo la utilidad. Esta relación sugiere que, aunque su gestión favoreció el cumplimiento técnico y operativo, factores externos o financieros pudieron limitar los resultados económicos, sin desestimar la influencia positiva de su liderazgo en la coordinación y compromiso del equipo.

De manera global, los resultados evidencian una relación positiva entre los niveles de inteligencia emocional, los estilos de liderazgo transformacional, situacional y democrático con el éxito de los proyectos. Los gerentes que demostraron mayor capacidad para comprender y gestionar sus emociones, así como para adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades entorno, lograron resultados más favorables. En contraste, la presencia de rasgos autocráticos elevados o baja autoconciencia se asoció con proyectos menos exitosos.

Tabla 7

Relación entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el nivel de éxito de los proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S.

Gerente	Proyecto	Nivel de éxito	Perfil Inteligencia Emocional	Estilo de liderazgo
Gerente I	Terrazas de San Fasón	60%	Alta autorregulación, motivación y empatía. Baja autoconciencia y relaciones sociales.	Transformacional, situacional y democrático con tendencia autocrática.
Gerente II	Toscana	80%	Alta en todas las dimensiones especialmente en autoconciencia, motivación y empatía.	Transformacional, situacional y democrático, leve autocrático.
Gerente III	Cerros de los Alpes	92%	Alta autoconciencia y autorregulación, menor motivación y empatía frente a otros.	Transformacional, situacional, democrático y con rasgos autocráticos.
Gerente IV	Nueva Colina - Amonte	80%	Alta inteligencia emocional en todas las dimensiones, especialmente relaciones sociales.	Transformacional, situacional y democrático, muy baja tendencia autocrática.

Nota. Elaboración propia a partir de datos suministrados por Arquitectura y Concreto S.A.S (2025).

Formulación de Recomendaciones

A partir del análisis de resultados y los hallazgos encontrados, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas al equipo de Gestión Humana y al Comité Directivo de Arquitectura y Concreto S.A.S.

Estas orientaciones se basan en la evidencia obtenida durante el estudio y buscan fortalecer los criterios de selección, formación y evaluación de líderes de proyectos, promoviendo un liderazgo emocionalmente inteligente que contribuya al logro de resultados sostenibles.

Situación Actual

El sector de la construcción en Colombia mantiene un poder decisivo en la economía nacional, aportando cerca del 4,1 % al PIB y generando más de 733.000 empleos directos (DANE, 2024). Sin embargo, más allá de los indicadores económicos, las organizaciones de este sector enfrentan un reto constante: gestionar eficazmente el talento humano que sostiene la ejecución de los proyectos. En un entorno donde la presión por tiempos, costos y calidad es alta, el éxito depende tanto de la capacidad técnica como de la habilidad de los líderes para gestionar las emociones propias y las de sus equipos (Ismail y Fathi, 2018).

La empresa Arquitectura y Concreto S.A.S., con más de tres décadas de trayectoria en el sector construcción, refleja de forma clara esta realidad. Los resultados evidenciaron que los gerentes de proyecto poseen competencias técnicas sólidas; sin embargo, la dimensión emocional del liderazgo incide de forma directa en la calidad de la gestión. En particular, se registraron niveles altos en autorregulación (94 %) y motivación (94 %), seguidos de empatía (88 %) y autoconciencia (88 %); mientras que las relaciones

sociales (75 %) fue el componente más débil. Este resultado evidencia la necesidad de fortalecer la capacidad de los líderes para generar vínculos de confianza, comunicación efectiva y colaboración entre equipos (Goleman, 1995).

Respecto a los estilos de liderazgo, los resultados mostraron predominio de enfoques situacional, transformacional y democrático, caracterizados por la flexibilidad y la participación, pero dentro de una estructura organizacional todavía marcada por la jerarquía y el control. Esto se traduce en líderes que inspiran y adaptan su estilo según las circunstancias, pero que operan con autonomía limitada, especialmente en lo referente a la gestión del reconocimiento y la motivación directa de sus equipos.

El análisis de los proyectos también reflejó una relación positiva entre las competencias emocionales y el desempeño logrado: los líderes con mayor empatía y autoconciencia dirigieron los proyectos más exitosos (80–92 %), mientras que aquellos con menor habilidad en relaciones sociales presentaron mayores dificultades (60 %), asociadas a tensiones comunicativas y sobrecarga operativa. Este patrón confirma que el liderazgo emocionalmente inteligente no solo facilita la coordinación interna, sino que impacta los resultados finales (Kour y Ansari, 2024; Rehan, Thorpe y Heravi, 2024).

Por tanto, la situación actual demanda que el proceso de selección, formación y evaluación de líderes de proyectos incorpore criterios que integren las dimensiones técnicas y emocionales, asegurando que quienes asumen la dirección de los proyectos posean no solo habilidades operativas, sino también las competencias interpersonales que faciliten la cohesión y la resiliencia de los equipos.

Oportunidades

A partir de los hallazgos obtenidos, se identifican varias oportunidades de mejora para fortalecer la gestión del liderazgo y la inteligencia emocional dentro de Arquitectura y Concreto S.A.S., especialmente desde el área de Gestión Humana y el Comité Directivo.

Primera oportunidad: Incluir la inteligencia emocional en el perfil de selección de líderes.

Actualmente, los procesos de selección para cargos de gerencia de proyectos priorizan las competencias técnicas, la experiencia en obra y la capacidad de ejecución. La investigación muestra que estos criterios deben complementarse con la evaluación de habilidades emocionales clave: autoconciencia, empatía, autorregulación y habilidades sociales. Estas competencias pueden identificarse mediante entrevistas por competencias, evaluaciones situacionales y análisis de casos, donde se evidencien comportamientos relacionados con el manejo de conflictos, la toma de decisiones bajo presión y la gestión de relaciones laborales. De esta manera, la empresa podrá seleccionar líderes con un equilibrio entre conocimiento técnico y madurez emocional (Boyatzis, 2018).

Segunda oportunidad: Crear un proceso de inducción y desarrollo emocional para nuevos líderes.

Si bien la empresa cuenta con iniciativas orientadas al desarrollo de habilidades de liderazgo e inteligencia emocional, estas no se implementan de manera sistemática y continua, lo que genera una brecha en la consolidación de estas competencias. Este espacio debería abordar los principios básicos de la inteligencia emocional y su aplicación práctica en la dirección de proyectos, fomentando la reflexión sobre la autogestión, la comunicación y la empatía como ejes centrales del liderazgo efectivo.

Tercera oportunidad: Integrar al área de Gestión Humana como aliada estratégica.

El rol actual del área de talento humano es principalmente administrativo, sin embargo, la evidencia muestra que puede convertirse en un agente de desarrollo. Se recomienda que el área evolucione hacia una función estratégica, encargada de identificar y fortalecer las competencias emocionales y de liderazgo en los candidatos internos y externos, mediante instrumentos cualitativos y observación de desempeño en campo.

Cuarta oportunidad: Redefinir los mecanismos de reconocimiento y motivación.

Los líderes entrevistados manifestaron la necesidad de contar con herramientas para reforzar conductas positivas y logros del equipo en tiempo real. La empresa puede aprovechar esta oportunidad para implementar sistemas de reconocimiento no monetarios, como menciones internas, programas de mentoría o espacios de intercambio de experiencias, los cuales fortalecen la motivación sin alterar la estructura jerárquica.

Quinta oportunidad: Consolidar una cultura de liderazgo participativo y emocionalmente consciente.

El predominio de un enfoque jerárquico puede equilibrarse mediante la promoción de prácticas participativas que estimulen la confianza, la corresponsabilidad y la comunicación transversal. Esto no implica eliminar la estructura técnica, sino incorporar la dimensión humana como soporte de la productividad y la innovación (Santander-Salmón y Lara-Rivadeneira, 2023).

Propuesta de Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados del estudio y las oportunidades identificadas, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas al equipo de Gestión Humana y al Comité Directivo de Arquitectura y Concreto S.A.S., con el propósito de fortalecer los

procesos de selección y desarrollo de líderes de proyectos, alineando las competencias emocionales y los estilos de liderazgo con los factores que determinan el éxito de los proyectos.

Criterios propuestos para la selección de líderes de proyectos:

- Evaluar la autoconciencia y la autorregulación.

Incorporar preguntas situacionales en las entrevistas que permitan identificar cómo el candidato reconoce y gestiona sus emociones ante la presión, los errores o los conflictos. La capacidad de autocontrol y reflexión es esencial para mantener la estabilidad del equipo en etapas críticas del proyecto (Goleman, 1995).

- Valorar la empatía como competencia directiva.

Integrar ejercicios prácticos donde los aspirantes analicen situaciones reales de interacción con proveedores, contratistas o colaboradores. Su respuesta permitirá evidenciar la sensibilidad hacia las necesidades de los demás y la habilidad para mantener relaciones basadas en respeto y confianza.

- Identificar el estilo de liderazgo predominante.

Aplicar instrumentos cualitativos breves como el Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio, 1995) o entrevistas basadas en comportamientos observables. Los estilos transformacional, situacional y democrático mostraron mayor asociación con el éxito de los proyectos, por lo que se recomienda priorizar candidatos con tendencia a estos enfoques.

- Observar la capacidad de comunicación efectiva.

Incorporar en los procesos de selección ejercicios de exposición o simulación de comités de obra, donde se evalúe la claridad, escucha activa y manejo emocional frente a la retroalimentación. Estas habilidades impactan directamente la coordinación entre áreas y la resolución de conflictos.

- Considerar el equilibrio entre experiencia técnica y madurez emocional.

Más que priorizar los años de trayectoria, se sugiere valorar la capacidad del líder para aprender, adaptarse y guiar equipos multidisciplinarios. Esta perspectiva permite reconocer el potencial humano más allá del desempeño pasado, promoviendo la renovación generacional del liderazgo.

Recomendaciones para el fortalecimiento del liderazgo emocional:

- Diseñar un programa interno de formación emocional.

El área de Gestión Humana, con apoyo del Comité Directivo, puede estructurar talleres breves centrados en los cinco pilares de la inteligencia emocional (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales). La metodología debe ser práctica y contextualizada a la obra.

- Implementar acompañamiento emocional y mentoría entre líderes.

Crear espacios bimensuales donde los líderes de proyectos compartan experiencias, retos y aprendizajes. Esta práctica, además de fortalecer el sentido de comunidad, facilita el intercambio de estrategias para manejar la presión y los conflictos.

- Establecer un protocolo de comunicación relacional.

Se recomienda definir pautas básicas de comunicación entre áreas, garantizando la claridad de roles y la coordinación de entregables. Esto reduce tensiones y mejora la percepción de apoyo dentro de los equipos.

- Reconocer públicamente los logros humanos.

El Comité Directivo puede incorporar en sus reuniones de resultados un espacio breve para destacar buenas prácticas de liderazgo emocional o colaboración ejemplar. Este gesto simbólico refuerza la cultura del reconocimiento y el compromiso con la mejora continua.

- Monitorear cualitativamente el clima emocional de los proyectos.

Más allá de las métricas numéricas, se sugiere implementar una revisión trimestral cualitativa, en la que se registren percepciones, tensiones y aprendizajes del equipo, fortaleciendo la retroalimentación organizacional.

En conclusión, los resultados de esta investigación permiten orientar a Arquitectura y Concreto S.A.S. hacia una gestión más humana, estratégica y sostenible de su liderazgo. Las recomendaciones aquí expuestas brindan una guía práctica para que el equipo de Gestión Humana y el Comité Directivo identifiquen, seleccionen y desarrollen líderes capaces de equilibrar la técnica con la emoción, fortaleciendo así la efectividad y el bienestar en los proyectos. Al integrar la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo

participativo en los procesos de selección y formación, la empresa no solo incrementará el éxito de sus proyectos, sino que consolidará una cultura organizacional más consciente, empática y orientada al crecimiento colectivo.

Discusión

Los resultados obtenidos en el estudio permiten observar una correspondencia positiva entre las dimensiones de inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el nivel de éxito alcanzado en los proyectos de Arquitectura y Concreto S.A.S. Si bien el tamaño de la muestra no permite establecer relaciones de tipo estadístico, los hallazgos si sugieren tendencias coherentes con la literatura especializada que resalta el papel de las habilidades de inteligencia emocional y del liderazgo efectivo en el desempeño de los proyectos (Ismail y Fathi, 2018; Rehan et al.,2024).

En relación con la hipótesis 1 (H1) la cual plantea que la inteligencia emocional de los gerentes de proyectos se relaciona de manera positiva con el éxito de los proyectos, los resultados permiten identificar patrones que aceptan dicha proposición. Se evidenció que los gerentes con mayores niveles de autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía lograron desempeños más favorables en los proyectos bajo su dirección. Este hallazgo coincide con lo planteado por Goleman (1995), quien señala que la inteligencia emocional influye en la toma de decisiones, la gestión del estrés y la capacidad para liderar de manera efectiva en contextos cambiantes.

En los casos analizados, los gerentes II y IV se destacaron por altos niveles de autoconciencia y empatía, rasgos que se tradujeron en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva y una gestión orientada al logro colectivo. Ambos proyectos que gerenciaron (Toscana y Nueva Colina-Amonte) alcanzaron niveles de éxito del 80% lo que sugiere que la capacidad de gestionar emociones y mantener la motivación del equipo contribuye al cumplimiento de objetivos técnicos y financieros. Este resultado es coherente con lo planteado por Ismail y Fathi (2018), quienes afirman que los lideres

emocionalmente inteligentes promueven un clima organizacional positivo que se refleja en el rendimiento del proyecto.

Por otra parte, la gerente III evidenció altos niveles de autoconciencia y autorregulación, lo que reflejó un manejo adecuado de las exigencias del proyecto y la capacidad de mantener la estabilidad emocional del equipo, alcanzando un nivel de éxito en el proyecto del 92%. En contraste, la gerente I presentó altos niveles de motivación y empatía, pero puntajes más bajos en autoconciencia y relaciones sociales; su proyecto obtuvo un 60% en el nivel de éxito. Esta diferencia sugiere que el equilibrio entre las distintas dimensiones de la inteligencia emocional podría estar asociado con una gestión más armónica y con mejores resultados en el desarrollo de los proyectos, sin que ello implique una relación causal directa.

En conjunto, los resultados respaldan parcialmente la hipótesis 1 (H1) ya que los gerentes con mayores competencias emocionales presentaron proyectos con mejor desempeño. Sin embargo, también se reconoce que factores externos como la complejidad técnica, las condiciones propias del sector, el tamaño de los proyectos y las restricciones financieras pudieron incidir en nivel de éxito alcanzado. Esto se alinea con lo señalado por Boyatzis (2018) quien refiere que la inteligencia emocional no actúa de manera aislada, sino que potencia otras competencias de gestión en contextos organizacionales dinámicos.

Respecto a la hipótesis 2 (H2) que plantea que los estilos de liderazgo se relacionan con el éxito de los proyectos, los resultados permiten identificar una tendencia clara hacia estilos participativos y adaptativos. El liderazgo situacional alcanzó el valor más alto con un 100%, lo que refleja la capacidad de los gerentes de ajustar su forma de dirigir según

las necesidades del proyecto y la madurez del equipo. Los estilos transformacional y democrático, con promedios del 94%, también evidenciaron correspondencia con los proyectos más exitosos, sugiriendo que la inspiración, la comunicación abierta y la participación fortalecen el compromiso del equipo y facilitan el logro de resultados.

Estos hallazgos son consecuentes con lo propuesto por Rehan et al. (2024), quienes argumentan que los líderes transformacionales promueven la confianza, el sentido de pertenencia y la resiliencia del grupo frente a los desafíos propios de los proyectos. Asimismo, diversos autores coinciden en que los estilos de liderazgo participativo y adaptativo contribuyen a fortalecer la cooperación, la resolución de conflictos y la alineación del equipo frente a los objetivos comunes, aspectos que son relevantes en entornos de trabajo dinámicos como el de la construcción (Jugdev y Müller, 2005; Ismail y Fathi, 2018).

Por el contrario, los estilos de liderazgo transaccional (31%) y autocrático (44%) fueron menos frecuentes y se observaron con mayor presencia en los proyectos de menor éxito. No obstante, es posible evidenciar que el liderazgo transaccional no se presenta de manera recurrente en el nivel de gerencia ya que las decisiones asociadas con incentivos o sanciones no hacen parte directa de sus funciones, sino que dependen de dependencias superiores dentro de la organización. En consecuencia, este tipo de liderazgo podría evaluarse con mayor pertinencia en otros niveles jerárquicos o en contextos en los que las dinámicas laborales contemplen la gestión directa de recompensas y sanciones.

Finalmente, los hallazgos respaldan parcialmente ambas hipótesis (H1 y H2) al mostrar una relación positiva entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo

flexibles con mejores niveles de desempeño en los proyectos. En el contexto específico de Arquitectura y Concreto S.A.S, esta relación se refleja en la manera en que los gerentes logran equilibrar las demandas técnicas y operativas con la gestión humana, demostrando que la sensibilidad emocional y la capacidad de adaptación del líder son factores clave para los resultados favorables en los proyectos. Las limitaciones planteadas son pertinentes al cuestionar la potencial validez de los resultados obtenidos en la investigación.

Conclusiones

Esta investigación permitió identificar una relación positiva entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos en la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S. Los resultados permiten concluir que los factores emocionales y de liderazgo tienen una relación significativa en el desempeño de los proyectos, no solamente para el cumplimiento de los criterios técnicos como lo son el costo, el tiempo, el alcance, el éxito comercial y la utilidad, sino también son necesarios para la cohesión y desempeño de los equipos de trabajo. Esto sugiere que el liderazgo en el sector construcción no puede concebirse únicamente desde la perspectiva operativa del cargo, sino que debe integrar habilidades emocionales que fortalezcan la gestión del talento humano y la eficiencia organizacional.

En primer lugar, se observó que los gerentes de proyecto demostraron altos niveles de inteligencia emocional, especialmente en las dimensiones de autorregulación y motivación, seguidas de la empatía y la autoconciencia, mientras que la dimensión de relaciones sociales presenta un aspecto de menor dominio. Este patrón refleja una gestión enfocada en el control emocional y orientación al logro, pero con oportunidades de mejora en la construcción de vínculos, la comunicación y el trabajo colaborativo dentro de los equipos. En cuanto a los estilos de liderazgo, se identificó una predominancia en los estilos transformacional, situacional y democrático, lo que permite inferir que el liderazgo efectivo no responde a un estilo único, sino a la capacidad flexible, participativa y adaptativa del gerente para responder a las necesidades cambiantes del entorno.

En segundo lugar, se evidenció una relación positiva entre los niveles de inteligencia emocional y el desempeño alcanzado en los proyectos, lo que permite afirmar que los

líderes con mayor capacidad para comprender y gestionar sus emociones logran mantener la motivación, la estabilidad emocional y la eficacia en entornos de alta complejidad. Esta competencia es clave en el contexto de los proyectos del sector construcción donde los factores externos como las variaciones presupuestales y las presiones de tiempo exigen líderes emocionalmente equilibrados con capacidad para tomar decisiones acertadas bajo presión.

En tercer lugar, los proyectos con mayores niveles de éxito estuvieron dirigidos por gerentes que combinaron de manera efectiva los estilos transformacional, situacional y democrático, lo que refleja que la flexibilidad en la dirección de equipos es un elemento determinante para resultados favorables. En contraste, se observó que la presencia de rasgos autocráticos o una baja autoconciencia se asocian con menores niveles de éxito, evidenciando la importancia de un liderazgo empático y adaptativo.

En referencia al último objetivo específico, aunque la empresa cuenta con procesos de formación y acompañamiento, estos no se implementan de manera continua ni sistemática, lo que genera una brecha en el fortalecimiento de las competencias emocionales y de liderazgo. En consecuencia, se hace evidente la necesidad de consolidar una cultura organizacional que promueva el aprendizaje y desarrollo humano en torno a estas áreas a través de la propuesta de recomendaciones planteada en la investigación cuyo objetivo no solo es mejorar la efectividad individual sino también las sostenibilidad y competitividad de la organización en el largo plazo.

En resumen, la investigación permite identificar tendencias que sugieren una relación positiva entre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el nivel de éxito en los proyectos en el caso de estudio analizado. En el caso de Arquitectura y Concreto S.A.S., las evidencias demuestran que los gerentes de proyecto que logran integrar la inteligencia emocional con un estilo de liderazgo flexible y participativo alcanzan

resultados más consistentes y de mejor desempeño. Este hallazgo invita a repensar el papel de liderazgo en la gestión de proyectos, reconociendo que el desarrollo de habilidades emocionales constituye un factor estratégico para alcanzar la excelencia en la gestión integral de los proyectos.

Trabajo Futuro

El desarrollo de esta investigación marcó un punto de partida en la comprensión del liderazgo y la inteligencia emocional dentro del sector de la construcción, y particularmente en el caso de Arquitectura y Concreto S.A.S. Sin embargo, la investigación no pretende cerrar la conversación, sino abrir nuevas rutas de exploración que permitan continuar fortaleciendo el vínculo entre la gestión humana, el liderazgo y el éxito de los proyectos. Los hallazgos obtenidos ofrecen una base para futuras investigaciones que profundicen, amplíen y contrasten los resultados desde distintas perspectivas, tanto organizacionales como sectoriales (Ismail y Fathi, 2018).

Una de las oportunidades más claras que surge de este trabajo es la expansión del estudio hacia las demás filiales de Arquitectura y Concreto S.A.S. a nivel nacional. La empresa cuenta con presencia en Antioquia, la Costa Caribe, Cundinamarca y recientemente en República Dominicana, lo cual representa un escenario ideal para realizar un análisis comparativo entre regiones. Cada filial presenta características culturales, climáticas y operativas particulares que pueden influir en los estilos de liderazgo y en la forma en que se manifiestan las habilidades emocionales dentro de los equipos de proyecto.

Extender la investigación a todas las regiones permitiría identificar si los patrones observados en la sede de Cundinamarca, como la predominancia de los estilos situacional, transformacional y democrática, se mantienen en contextos distintos o si surgen matices ligados a factores locales, tales como la autonomía operativa, la relación entre mandos medios y directivos, o la cultura interna de cada sede (Santander-Salmón y Lara-Rivadeneira, 2023).

La integración de las filiales en un estudio de mayor alcance no solo aportaría diversidad a la muestra, sino también una visión integral del liderazgo dentro de la organización, fortaleciendo la capacidad del área de Gestión Humana para diseñar estrategias de desarrollo coherentes con las realidades de cada región (PMI, 2024).

Otra línea de trabajo futuro apunta a incluir al personal administrativo y de apoyo dentro de la evaluación de las competencias emocionales y de liderazgo. En la investigación actual, el análisis se centró en los gerentes de proyecto que lideran directamente los equipos, sin embargo, el éxito de un proyecto depende también de quienes gestionan los recursos, los contratos, las compras y la comunicación interna.

El área administrativa, aunque menos visible en la ejecución, cumple un papel determinante en la coordinación entre áreas y en la calidad de la información que orienta las decisiones. Incluir este grupo permitiría comprender de manera más holística la cadena de liderazgo que sostiene a los proyectos, así como las dinámicas emocionales que se generan entre los equipos de oficina y los de obra. Además, esta inclusión fomentaría una visión menos fragmentada de la gestión, donde el liderazgo se asuma como una competencia transversal y no exclusiva del campo técnico (Boyatzis, 2018).

Otro aspecto relevante es analizar cómo la falta de autonomía en materia de incentivos o reconocimientos, tema recurrente en las entrevistas puede afectar la motivación tanto de los equipos operativos como de los administrativos. Los líderes manifestaron que las decisiones sobre recompensas no dependen de ellos, sino de niveles jerárquicos superiores, lo cual limita su capacidad de reforzar conductas positivas y de mantener la moral del equipo en momentos críticos del proyecto. Estudiar este fenómeno a profundidad podría contribuir a diseñar políticas de reconocimiento más descentralizadas, donde los líderes tengan margen para reconocer en tiempo real los

logros de sus equipos, fortaleciendo así la motivación colectiva y el sentido de pertenencia (Goleman, 1995; Rehan, Thorpe y Heravi, 2024).

Finalmente, el trabajo futuro puede enfocarse en analizar con mayor detalle las dimensiones específicas de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo que muestran mayor impacto en los resultados de los proyectos. En esta investigación, la autorregulación y la motivación se destacaron como las competencias más desarrolladas, mientras que las relaciones sociales fueron la dimensión más débil, de tal manera que pueda profundizarse en los estilos de liderazgo predominantes (transformacional, situacional y democrático) para determinar cuáles son más efectivos según el tipo de proyecto, el tamaño del equipo o la madurez organizacional. Este conocimiento permitiría diseñar programas de formación más precisos, orientados a potenciar las competencias que realmente marcan la diferencia en la práctica (Goleman, 1995; Rehan et al., 2024).

En síntesis, el trabajo futuro de esta investigación invita a mantener viva la reflexión sobre el liderazgo en el sector construcción. A medida que las empresas evolucionan hacia modelos más flexibles y conscientes, la inteligencia emocional se consolida no solo como una competencia deseable, sino como una necesidad estratégica. Continuar explorando este tema desde distintos ángulos como lo son el organizacional, emocional y cultural, será clave para consolidar un liderazgo que, además de construir obras, construya relaciones humanas sólidas y entornos de trabajo exitosos.

Referencias

Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W., Mohammed, B. S., Adamu, M., Musharat, M. A., y Latour, M. (2020). Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors. *Cogent Engineering*, 7(1).

<https://doi.org/10.1080/23311916.2020.1726069>

Ajelabi, I., y Tang, Y. (2010). A Framework to Dynamically Define Project Success.

Academic Conferences International Limited. [10.1007/978-3-319-56357-2_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-56357-2_15)

Arquitectura y Concreto S.A.S. (s. f.). Conócenos: Somos confiables y construimos tus sueños. Arquitectura y Concreto.

<https://arquitecturayconcreto.com/nosotros#conocenos>

Bardin, L. (2002). Análisis de contenido. Ediciones AKAL.

<https://books.google.com.pe/books?id=lvhoTqllEQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual (2.^a ed.). Multi-Health Systems.

Boyatzis, R. E. (2018). The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its

Measurement. *Frontiers In Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*

[Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Carison-Morales, C., Lazcano, R., y Sánchez, M. (2020). Empatía: Generadora de información para definir retos a resolver. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*. <https://doi.org/10.29057/esat.v7i113.5269>

Carmona, P., Vargas, J. y Rosas, R. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 53-68. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601004>

Cremades, V. (2023). Análisis del impacto de la inteligencia emocional en el rendimiento de proyecto [Tesis de maestría, Universidad Europea de Valencia]. https://titula.universidadeuropea.com/bitstream/handle/20.500.12880/8646/TFM_Victor%20Cremades%20Moro.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Conejero-Pérez, J., López-Verdugo, I., y Hidalgo, V. (2022). ¿Qué convierte a una persona en líder? El papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico. *Psychology Society &*

Cellard, A. (2012). A análise documental. In J. Poupart (Ed.), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-316). *Voices. Education*, 14(1), 1-11. <https://journals.uco.es/psye/article/view/14187/12816>

Departamento Nacional de Estadística. (2024). *Boletín Técnico Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>

- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Duque, J., García, M., y Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios gerenciales*, 33(144), 250-260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Durango, C. y Díaz, A. (2024). Revisando la relación entre gobernanza del proyecto y éxito del proyecto: El papel moderador de la gestión del proyecto sostenible y el compromiso de los stakeholders. *Pensamiento & Gestión*, (56), 111-140. <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/revisando-la-relación-entre-gobernanza-del/docview/3200800943/se-2>
- Foro Económico Mundial (2024). Inteligencia emocional: qué es y por qué la necesitas. <https://es.weforum.org/agenda/2018/03/inteligencia-emocional-que-es-y-por-que-la-necesitas/>
- Fuentes, E. (2019). Liderazgo autocrático: Características, Ventajas e Inconvenientes. <https://www-mendeley-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/catalogue/452d7501-3048-3087-bbe6-31dbc92e994b/>
- Goleman, D. (1995). Inteligencia emocional. Kairós. http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf

- Gómez, M., Lucas, C., Bermejo, M., y Rabazo, M. (2018). Las emociones y su relación con las inteligencias múltiples en las asignaturas de ciencias y matemáticas en secundaria. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 213-226. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2018.n1.v1.1318>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6° ed.). México: McGraw Hill.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Ibarra, L. M. (2016). Inteligencia emocional desde la perspectiva empresarial. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), 76-80.
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/997/944>
- International Project Management Association. (2015). Base para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos, Versión 4.0.
<Base-para-la-Competencia-Individual4-MX2.pdf>
- Ismail, M., y Fathi, M. S. (2018). Leadership in construction: leadership styles practiced in construction project—a review. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 13(1), 24–30.
https://www.akademiabaru.com/doc/ARBMSV13_N1_P24_30.pdf
- Jugdev, K. y Müller, R. (2005). A Retrospective look at our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
<https://doi.org/10.1177/875697280503600403>

- Jones, D. (2025, 17 julio). Reseña de Read.ai: mi opinión sincera y las mejores alternativas para 2025. TI;Dv. <https://tldv.io/es/blog/read-ai-review-alternatives/>
- Kour, K., y Ansari, S. A. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness and Organisational Behavior. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(2), e06885. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-121>
- Mayer, J. D., y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*.
- Mapén Franco, F. de J., Gil, L., y Magaña Medina, D. E. (2025). Las habilidades directivas y su efectividad en la transferencia de conocimiento en las organizaciones. *Revista de la Universidad del Zulia*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14602693>
- Mestre, J., Guil, R., Brackett, M., y Salover, P. (2008). Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicaciones desde el modelo de habilidades de Mayer y Salovey. *Motivación y emoción*, 407-438. https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/5413/inteligenciaemocionaldefinicionevaluacionyaplicaciones.pdf
- Minsberg, L. C., y Morales, E. R. (2018). Autoconocimiento: una mirada hacia nuestro universo interno. <https://didac.iberomex.mx/index.php/didac/article/view/188/419>
- Mohd, N. F., Abdulla Abdulaziz, A. S., Lamay, B. S., y Khurram, J. S. (2023). PMBOK, IPMA and fuzzy-AHP based novel framework for leadership competencies development in megaprojects. *Benchmarking*, 30(9), 2993-3020. <https://doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1108/BIJ-10-2021-0583>

Pertúz, F., (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*, 20(2), 377-400.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889009>

Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK® Guide), 7th ed.

[https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf)

Project Management Institute. (2024). *Maximizing Project Success Elevating the impact of the Project Profession. Elevating the impact on our world.*

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/project-success>

Ramírez, Y. J. (2024). Desarrollo del Liderazgo Situacional. *Revista Invedu*,.198-203

https://www.ulsapuebla.mx/wp-content/uploads/2024/08/invedu_43.pdf#page=198

Reyes,H, González Torres, M. y Martínez Martínez, K. (2020). *La ciencia del autocontrol : cómo aplicarla a la solución de problemas* (G. Moreno Zarco, Ed.; 1a edición.) Manual Moderno.

Rehan, A., Thorpe, D., y Heravi, A. (2024). Leadership practices and communication framework for project success – The construction sector. *Organization, Technology & Management in Construction*, 16(1), 204–223. <https://doi.org/10.2478/otmcj-2024-0016>

Ruíz Santana, M. M. (2022). Conducta del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional de los supervisores de una corporación: estudio cualitativo basado en la percepción de los empleados (Order No. 29212795). Available from ABI/INFORM Collection; ProQuest Dissertations & Theses A&I; Psychology Database.

(2676129496). <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www->

proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/dissertations-theses/conducta-del-liderazgo-transformacional-y-la/docview/2676129496/se-2

Quenza, C. J. P. (2020). *Psicología social: Un acercamiento histórico al estudio de las relaciones sociales*. Gedisa Editorial.

https://www.google.com.co/books/edition/Psicolog%C3%ADa_social/KvXPDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1

Santander-Salmon, E. S., y Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic & Social Science Research (JESSR)*, 3(2), 15–29. <https://doi->

[org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64](https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64)

Tinto, J. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*, (29), 135-173.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55530465007>

Vázquez, S. (2025). Motivación, nivel socio-económico y proyecto educativo Motivación, nivel socio-económico y proyecto educativo. *Revista de Psicología*

<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/6010>

Wong, C. y Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

Zarate, R. y Matviuk. S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 28(47), 89-102.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000100008

Anexo 1 Entrevista y aprobación de la empresa.

Anexo 2 Transcripción entrevistas.

Anexo 3 Categorización respuestas entrevista.

Anexo 4 Análisis de datos Excel.