



INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS

MARIA CAMILA BAUTISTA MARTINEZ  
YURI VIVIAN MURILLO ALDANA

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, COLOMBIA

2020

INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS

MARIA CAMILA BAUTISTA MARTINEZ  
YURI VIVIAN MURILLO ALDANA

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE:  
MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS

DIRECTOR (A):  
DORA ALBA ARIZA AGUILERA

MODALIDAD:  
MONOGRAFÍA

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, COLOMBIA

2020

**NOTAS DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Director de Trabajo de Grado

Bogotá D.C. 19- Mayo – 2020

## **Dedicatoria**

A nuestros familiares y amigos que nos han apoyado incondicionalmente en la realización de nuestro sueño de convertirnos en Gerentes de Proyecto.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universidad EAN por apoyarnos y darnos las herramientas y las bases para la realización de las investigaciones requeridas para la elaboración del presente documento y facilitar todos los recursos necesarios para lograr el mejor resultado posible de este trabajo. Agradecemos también a nuestros profesores, por tener la paciencia y brindarnos todo su apoyo y conocimiento a la hora de presentarles las diferentes inquietudes, que con tanta disposición respondieron oportunamente. Agradecemos al profesor Cesar Nieto, por aportarnos tantas herramientas durante su módulo de Gestión del Cambio en Gerencia de Proyectos, a Sandra Ximena Diaz en su módulo de Habilidades Gerenciales y finalmente le presentamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestra guía y tutora Dora Alba Ariza Aguilera, por su acompañamiento durante todo este proceso, que, aunque no ha sido fácil, nos deja llenas de buenas enseñanzas y muchas herramientas para afrontar el futuro.

## RESUMEN

¿Influye la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo y en el éxito de los proyectos? Es una pregunta que se debe responder de acuerdo con las dinámicas empresariales hoy en día. Por esto, se llevó a cabo una investigación sobre la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y la concepción del éxito de los proyectos, buscando la correlación entre sí. Esta investigación, inició en el segundo semestre del año 2019 e inicialmente se realizó una revisión de la literatura existente sobre los conceptos abordados por diferentes autores sobre la Inteligencia Emocional, los Estilos de Liderazgo y el Éxito de los Proyectos. Luego se desarrolló una metodología de investigación cuantitativa por medio de la cual se definió y validó una encuesta que relaciona estas tres variables y que se aplicó a un grupo profesional de 36 personas entre las cuales se encuentran tanto líderes de proyecto como integrantes de equipo de una empresa colombiana a finales del año 2019.

Se encontró en la presente investigación que existe una relación directa entre los niveles de inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, encontrando que los encuestados con más alto nivel de inteligencia emocional, se inclinan por los estilos autoritario, coach y conciliador. También se pudo determinar estadísticamente que la inteligencia emocional tiene incidencia en la percepción de éxito de los proyectos.

Se concluye que la inteligencia emocional afecta los pensamientos de motivación y persistencia, al igual que las capacidades de mostrar empatía, manejar las emociones y la relación entre la mentalidad positiva y un alto nivel de inteligencia emocional. Por otro lado, se plantean líneas de investigación futuras con muestras más grandes que permitan obtener resultados que se puedan generalizar al contexto colombiano sobre estas tres variables.

**Palabras Clave** — Liderazgo, Inteligencia Emocional, Éxito en los proyectos.

## ABSTRACT

Does emotional intelligence influence leadership styles and project success? It is a question that must be answered according to business dynamics today. For this reason, an investigation was carried out on emotional intelligence, leadership styles and the conception of project success, seeking correlation between them. This research began in the second semester of 2019 and initially a review of the existing literature on the concepts addressed by different authors on Emotional Intelligence, Leadership Styles and Project Success was carried out. Then, a quantitative research methodology was developed through which a survey that related these three variables was defined and validated and applied to a professional group of 36 people, including both project leaders and team members from a Colombian company at the end of 2019.

It was found in the present investigation that there is a direct relationship between levels of emotional intelligence and leadership styles, finding that respondents with the highest level of emotional intelligence, lean towards authoritarian, coach and conciliatory styles. It was also possible to statistically determine that emotional intelligence has an impact on the perception of project success.

It is concluded that emotional intelligence affects motivational and persistent thoughts, as well as the abilities to show empathy, manage emotions and the relationship between positive mentality and a high level of emotional intelligence. On the other hand, future lines of research with larger samples are proposed to obtain results that can be generalized to the Colombian context on these three variables.

**Key Words** — Leadership, Emotional Intelligence, Project Success.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	14
1. Objetivos .....	17
1.1. Objetivo General .....	17
1.2. Objetivos Específicos.....	17
2. Justificación .....	18
2.1. Alcance y Limitaciones.....	19
3. MARCO REFERENCIA .....	21
3.1. Inteligencia Emocional .....	21
3.1.1. Definición de la inteligencia emocional.....	21
3.1.2. Inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos.....	22
3.1.3. Inteligencia emocional y éxito de los proyectos .....	24
3.2. Liderazgo .....	26
3.2.1. Liderazgo y su relación con la inteligencia emocional .....	26
3.2.2. Estilos de liderazgo .....	27
3.2.2.1. Estilos de liderazgo según Joan Payeras.....	28
3.2.2.2. Estilos de liderazgo según Daniel Goleman .....	30
3.2.3. Competencias de Liderazgo en Gerentes de Proyectos.....	31
3.3. Éxito de los Proyectos.....	34
4. HIPOTESIS.....	38
5. METODOLOGÍA .....	39
5.1. Tipo de Investigación.....	39
5.2. Variables .....	40
5.2.1. Inteligencia Emocional.....	40
5.2.2. Estilos de Liderazgo .....	40
5.2.3. Éxito de los Proyectos .....	41
5.3. Instrumentos de Recolección .....	42
5.3.1. Encuesta .....	42



5.3.2.	Estructura de la Encuesta .....	42
5.3.3.	Validación de la Encuesta .....	43
5.4.	Muestreo .....	43
5.5.	Fases de la Investigación .....	44
5.5.1.	Fase 1 - Planteamiento del Problema .....	44
5.5.2.	Fase 2 – Marco Teórico y Contextual .....	44
5.5.3.	Fase 3 – Metodología .....	45
5.5.4.	Fase 4 – Aplicación del Instrumento.....	45
5.5.5.	Fase 5 – Análisis de Datos .....	45
6.	TRABAJO DE CAMPO.....	46
6.1.	Procesamiento Estadístico de Datos .....	46
6.1.1.	Caracterización de la muestra .....	46
6.1.2.	Autodiagnóstico sobre Inteligencia Emocional.....	49
6.1.3.	Estilos de Liderazgo.....	58
6.1.4.	Valoración del Éxito en los proyectos.....	60
6.1.5.	Relación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo .....	63
6.1.6.	Correlación entre las variables de Inteligencia Emocional y Éxito de los Proyectos ....	65
6.1.7.	Análisis de Varianza.....	69
6.1.7.1.	Con respecto a la variable Género.....	69
6.1.7.2.	Con respecto a la variable Rol .....	71
6.2.	Análisis de Resultados .....	73
7.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	77
8.	CONCLUSIONES .....	79
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
10.	ANEXOS .....	86

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Variable Estilos de Liderazgo - Pregunta 20 de la encuesta.....	41
Tabla 2. Estructura de la Encuesta.....	43
Tabla 3. Perfil de Expertos.....	43
Tabla 4. Género.....	47
Tabla 5. Rol.....	47
Tabla 6. Confiabilidad Escala - Inteligencia Emocional. ....	48
Tabla 7. Éxito de los Proyecto. ....	48
Tabla 8. Distribución de datos. ....	49
Tabla 9. Pregunta 6: ¿Yo entiendo las razones por las cuales tengo emociones positivas o negativas?.....	49
Tabla 10. Pregunta 7: ¿Soy capaz de discernir cuando los conflictos son menores y enfocarme en lo que realmente merece mi atención?.....	50
Tabla 11. Pregunta 8: ¿Soy capaz de controlar mi temperamento sin importar qué me disguste?51	
Tabla 12. Pregunta 9: ¿Yo siempre me esfuerzo para dar lo mejor de mí en cualquier situación? .....	51
Tabla 13. Pregunta 10 ¿Yo persisto en lo que quiero, aunque se presenten dificultades?.....	52
Tabla 14. Pregunta 11: ¿Tengo la habilidad para controlar e influenciar lo que me sucede? .....	52
Tabla 15. Pregunta 12: ¿Controlo mi temperamento sin importar qué me disguste?.....	53
Tabla 16. Pregunta 13: ¿Si se presenta una dificultad en el proyecto, reacciono calmadamente y prefiero hacer un análisis de la situación antes de tomar acción?.....	54
Tabla 17. Pregunta 14: ¿Yo identifico rápidamente las necesidades o sentimientos de los que me rodean?.....	54
Tabla 18. Pregunta 15: ¿Pongo atención a la expresión facial, tono de voz y movimientos corporales de las otras personas cuando interactúo con ellas y me comporto de acuerdo con esto? .....	55
Tabla 19. Pregunta 16: ¿Identifico cuando hay una discrepancia entre lo que dice una persona del equipo y lo que hace?.....	56

Tabla 20. Pregunta 17: ¿Me esfuerzo por lograr lo que quiero tratando de no afectar negativamente a las personas en el equipo o al proyecto en el que participo? .....	56
Tabla 21. Pregunta 18: ¿En las situaciones negativas que vivimos en los proyectos, yo trato de ver las consecuencias positivas y mostrarlas a los demás?.....	57
Tabla 22. Pregunta 19: ¿Yo evito que se acumulen tareas sin completar y trato de cerrarlas lo más pronto posible antes de iniciar una nueva? .....	58
Tabla 23. Frecuencias para los Estilos de Liderazgo en la pregunta 20 .....	58
Tabla 24. Pregunta 21: En una escala, ¿qué tanto están satisfechos los stakeholders con los resultados?.....	60
Tabla 25. Pregunta 22: En una escala, ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del cronograma en los proyectos que usted dirige?.....	61
Tabla 26. Pregunta 23: En una escala, ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del presupuesto en los proyectos que usted dirige?.....	61
Tabla 27. Pregunta 24: En una escala, ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la calidad en los proyectos que usted dirige?.....	62
Tabla 28. Pregunta 25: En una escala, ¿qué tan satisfechos se encuentran los integrantes de equipos  de proyecto con su participación? .....	62
Tabla 29. Relación entre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo .....	63
Tabla 30. Correlación de Preguntas de Inteligencia Emocional con Pregunta 21 de éxito de los proyectos .....	66
Tabla 31. Correlación de Preguntas de Inteligencia Emocional con Pregunta 22 de éxito de los proyectos. ....	66
Tabla 32. Correlación de Preguntas de Inteligencia Emocional con Pregunta 23 de éxito de los proyectos. ....	67
Tabla 33. Correlación de Preguntas de Inteligencia Emocional con Pregunta 24 de éxito de los proyectos. ....	68
Tabla 34. Correlación de Preguntas de Inteligencia Emocional con Pregunta 25 de éxito de los proyectos. ....	69
Tabla 35. Varianza - Variable Género. ....	70

Tabla 36. Varianza - Variable Rol. ....	72
Tabla 37. Comparación entre frecuencias de las preguntas de Éxito de los Proyectos .....	75
Tabla 38. Correlaciones altas entre Éxito de los Proyectos e Inteligencia Emocional .....	75

## **LISTADO DE ANEXOS**

ANEXO A. Encuesta .....	86
ANEXO B. Validación de Encuesta por Dora Alba Ariza Aguilera .....	92
ANEXO C. Validación de Encuesta por Sandra Ximena Díaz Sánchez .....	97

# **INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL ÉXITO EN LOS PROYECTOS**

## **INTRODUCCIÓN**

Las comunicaciones, la disciplina, las relaciones grupales, la destreza de influir sobre los otros, de persuadirlos, de hacer un uso efectivo de las reuniones y de establecer límites y restricciones claras para facilitar la toma de decisiones, entre otros, son técnicas y destrezas que los gerentes de proyecto deben desarrollar, diferentes a las de dar órdenes y a las de imponer su propio conocimiento, siendo esto, difícil y desafiante para los líderes de proyecto porque estos no pueden respaldarse únicamente en el poder y la autoridad (Sayles, 1982). Sin embargo, estos conceptos pueden verse desde otra perspectiva para lograr el éxito en los proyectos. El poder como la capacidad de ejercer influencia, se resume en la habilidad de cambiar conductas y/o actitudes en el equipo de proyecto. Y la autoridad como, el poder legítimo, es decir cuando los seguidores reconocen el poder del líder de influir en estos, es el derecho que tiene el líder de tomar decisiones y hacer que se cumplan. Es aquí, donde entran a jugar un papel muy importante, los estilos de liderazgo, siendo esto, la forma personal del líder de hacer su trabajo, de guiar y conducir al equipo para el cumplimiento de los objetivos (Cabrera, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, el estilo de liderazgo dentro de los diferentes proyectos generará un punto de inflexión en el éxito de estos, ya que las destrezas mencionadas deben ser cultivadas y dirigidas dentro de los líderes para que así mismo ellos puedan trasmitirlas a sus equipos de trabajo. De acuerdo con lo anterior, los líderes tienen que saber manejar con buena disposición a sus seguidores, fundamentándose con un liderazgo de nivel superior donde convergen dos temas como son las personas y los resultados, que de una u otra forma, tienen relación para poder alcanzar los objetivos planteados. (Mendoza, Izquierdo, & Baque, 2019). Esto sin duda, apunta a que un líder dependiendo del contexto o proyecto al que se le aplique, puede tener más de un estilo para relacionarse ya sea con personas, grupos o niveles de la organización, sin embargo, el estilo es no es fácil de cambiar y en consecuencia, los líderes que utilizan entre

dos o más estilos en determinadas oportunidades pueden fracasar y en otras diferentes podrán tener éxito (Villar, 2016).

Ahora bien, partiendo de la afirmación de que uno de los factores que tiene mayor peso en el bienestar integral en las organizaciones y en el grado y la calidad de logro, es el nivel de inteligencia emocional que tengan los directivos y sus colaboradores (Salgado, 2019). Es necesario agregar un factor predominante en las relaciones de los equipos de trabajo, que puede ser influyente en los estilos de liderazgo y que garantizaría el éxito en los proyectos, siendo este factor, la capacidad del gerente del proyecto de gestionar sus emociones y relacionarla con su estilo de liderazgo para garantizar el éxito. Teniendo esto en cuenta y de acuerdo con (Goleman, Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional, 2014), la inteligencia emocional desempeña un papel cada vez más importante en los diferentes niveles laborales a nivel gerencial, donde las diferencias que pudieran tener las personas a nivel técnico se volvían de alguna manera irrelevantes. Y de acuerdo con la investigación de David McClelland, psicólogo de la universidad de Harvard quien concluyó, que los líderes con un nivel mínimo de seis competencias de inteligencia emocional eran más eficientes que los demás (Goleman, 2014).

Es importante, entender que existen varios estilos de liderazgo, por un lado (Goleman, Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional, 2014), nombra seis tipos de liderazgo, el visionario o autoritario, el coach, el conciliador, el democrático, el ejemplarizante y el dominante o coercitivo. De estos, resalta los primeros cuatro en un nivel positivo, entendiendo mayor nivel del primero al último. Por otro lado, define a los últimos dos como muy negativos en caso de que no sean empleados adecuadamente.

Por otra parte, existen varios autores que han relacionado el rol de la inteligencia emocional con el éxito de los proyectos como Müller and Turner en su texto “Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers”. Sin embargo, estudios más recientes han concluido que, aunque existe esa relación de éxito, los resultados no son concluyentes ni tienen una relación directa demostrable (Rezvani A. e., 2016). Al igual que la inteligencia emocional, los estilos de liderazgo

también se han relacionado con el éxito de los proyectos, pues como estipula (Romero et al, 2009) un fuerte liderazgo y el apoyo de la dirección comprometida es la piedra angular para el éxito en la implementación de cualquier idea dentro de una organización. Por otro lado, (Sohal & Terziovski, 2000) plantea que las compañías que hacen una inversión en entrenar a sus trabajadores en liderazgo es más probable que tengan éxito que las que no lo hacen. Sin embargo, falta evidencia de la relación entre inteligencia emocional, estilos de liderazgo y éxito de los proyectos. Esta necesidad es cubierta con la presente investigación.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Influye la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo y en el éxito de los proyectos? Para dar respuesta a esta pregunta, el presente proyecto de investigación científica se realiza con el objetivo de determinar si la inteligencia emocional influye en los estilos de liderazgo y en el éxito de los proyectos.

El documento se estructuró de la siguiente manera: inicialmente se hace una revisión de la literatura existente sobre la Inteligencia Emocional, los Estilos de Liderazgo, el Éxito de los Proyectos y la correlación entre estos. Se presentan las hipótesis a comprobar, continuando con una descripción de la metodología empleada en todo el proceso de la investigación, en donde se definen las variables, el instrumento de evaluación y las fases implementadas. Luego se detalla el trabajo de campo realizado en una empresa de transporte aéreo de carga llamada Aer Caribe S.A., donde se aplicó el instrumento de evaluación a los líderes de proyecto de dicha empresa. Posterior a esto, se muestra el procesamiento estadístico de los datos y el correspondiente análisis de los resultados. Se finaliza con las conclusiones obtenidas de la investigación.



## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo y en el éxito de los proyectos, teniendo como parámetro la percepción de éxito de un proyecto por parte de los diferentes stakeholders.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Revisar la literatura relacionada con inteligencia emocional, estilo de liderazgo y éxito de los proyectos.
- Definir, validar y aplicar el instrumento de medición.
- Establecer la relación entre inteligencia emocional, los estilos de liderazgo y el éxito en los proyectos.

## 2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad existe mucha teoría relacionada con la inteligencia emocional, debido a que las compañías al enfrentarse a las exigencias del entorno, además de contar con otros factores, para gestionar sus proyectos, deben contar con personal altamente capacitado, para lo cual, deben incluir en su diccionario de competencias, las habilidades emocionales, ya que debe existir una relación entre estas y las habilidades laborales, debido a que las personas que tienen la capacidad de gestionar sus emociones, de percibir y comprender las emociones de los demás, tienen la capacidad de desarrollar con facilidad habilidades laborales como: trabajo en equipo, liderazgo, productividad, comunicación asertiva, compromiso y responsabilidad; mientras que las personas que manifiestan tener problema emocional relacionado con la expresión de emociones en el sitio de trabajo pueden mostrar un desempeño inferior en sus funciones, además de no desarrollar estas competencias laborales (Duque, 2017).

Según lo estipula la literatura, las habilidades de la inteligencia emocional, van más allá del coeficiente intelectual o de las habilidades puramente técnicas que tenga un individuo y se presentan más como una competencia determinante que puede predecir mejor que individuos dentro de un equipo de trabajo o proyecto, puede desempeñarse mejor como líder (Goleman, Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional, 2014). De acuerdo con esto, se puede decir que, si un líder de proyecto no cuenta con la capacidad de gestionar sus emociones, probablemente no podrá desarrollar las competencias necesarias para liderar los proyectos con el éxito requerido por la organización. Pero si logra esta gestión de sus emociones, podrá desarrollar las competencias requeridas bajo los diferentes estilos de liderazgo que este prefiera utilizar con el fin de alcanzar un proyecto exitoso. Teniendo esto claro, se abre la duda de si en la actualidad las empresas colombianas, específicamente los líderes en estas tienen el mismo comportamiento identificado por McClelland, lo que hace pertinente esta investigación, relacionándola con el éxito de los proyectos. A raíz de estas consideraciones, actualmente muchas empresas incluyen dentro de su equipo a psicólogos que desarrollen modelos de competencias que ayuden a identificar, formar y promover a quienes demuestren las capacidades necesarias para ser líderes (Goleman, Liderazgo.

El poder de la inteligencia emocional, 2014), para de alguna manera lograr un rendimiento superior en la compañía.

En el contexto puntual colombiano, encontramos una investigación que le apunta a la aplicación de la inteligencia emocional bajo las siete competencias gerenciales: “siete competencias gerenciales apalancadas por la inteligencia emocional: Aplicación de la indagación Apreciativa en una Empresa Colombiana”. Sin embargo, esta no se aplica directamente a analizar como los líderes con habilidades desarrolladas en inteligencia emocional pueden tener implicaciones en el estilo de liderazgo y en el éxito de los proyectos. En este sentido, no se han desarrollado investigaciones que demuestren la relación entre la inteligencia emocional en los líderes, sus estilos de liderazgo y los proyectos de éxito, por lo que se abre una ventana de investigación. Esto genera la motivación, de realizar una investigación sobre si la inteligencia emocional influye directamente en los estilos de liderazgo de los gerentes de proyectos y en el éxito de estos.

Adicionalmente, esta investigación pretende mostrar a las organizaciones de una manera mucho más sencilla y clara, la importancia de relacionar la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de sus gerentes de proyectos, pues las organizaciones al enfrentarse a una literatura densa pueden no encontrar relación directa en la aplicación de los conceptos para conformar y entrenar sus equipos de trabajos con el objetivo de que obtengan estas habilidades y garanticen el éxito en los proyectos. Esta investigación, creará a nivel organizacional mayor conciencia sobre la necesidad de trabajar en las habilidades blandas de sus gerentes y así conseguir el éxito en sus proyectos mediante el reconocimiento de la importancia de la inteligencia emocional de sus líderes.

## **2.1. Alcance y Limitaciones**

La presente investigación busca identificar la relación que existe entre los diferentes estilos de liderazgo, las implicaciones que la inteligencia emocional tienen en los diferentes estilos y como

estos pueden establecer o marcar una pauta dentro del éxito de los proyectos en diferentes áreas de trabajo. Para esta investigación se plantea analizar las características de liderazgo que pueden ser aplicables para la gerencia de proyectos y mediante este estudio establecer una relación entre estos y el éxito de los proyectos relacionados. Posteriormente busca identificar si dentro de los líderes de proyectos evaluados existe una correlación entre su estilo de liderazgo y su inteligencia emocional. Seguidamente, se pretende lograr evaluar de acuerdo con la percepción de los diferentes miembros de un equipo involucrados en un proyecto, el nivel de éxito de este. Finalmente, se busca concluir de acuerdo con la investigación cuales son las implicaciones de la inteligencia emocional dentro de los proyectos.

Para el desarrollo de este estudio, se pretende tomar un muestreo en una organización que ha ejecutado diferentes proyectos a lo largo de su operación, que se encuentra dentro de la industria aeronáutica y que permite tener contextos diferentes para evaluar tanto los estilos de liderazgo aplicables a los proyectos que ha desarrollado. Esta compañía transporta por vía aérea carga a nivel nacional como internacional. Finalmente se pretende que dentro del muestreo participen los líderes de proyectos.

Dentro de las limitaciones de esta investigación, encontramos la franqueza de las personas involucradas, ya que es posible que exista un sesgo en la valoración por requerir aprobación social (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Adicional se evidencia una limitación en la investigación debido a la confidencialidad de la información, ya que existe una imposibilidad de acceder a datos cuantitativos de los proyectos en la compañía en la cual se desempeñaban los líderes de proyectos encuestados, por esta razón la investigación tuvo que medir niveles de percepción por parte de los encuestados.

### **3. MARCO REFERENCIA**

#### **3.1. Inteligencia Emocional**

##### **3.1.1. Definición de la inteligencia emocional**

El término de inteligencia emocional fue usado por primera vez por Wayne Leon Payne, Ph.D. en 1985 en su tesis doctoral en el Union Institute en Cincinnati. (Hahn, 2012). Sin embargo, este cogió fuerza después de que en 1995 a raíz de que Daniel Goleman publicara su libro “Inteligencia Emocional: ¿por qué es más importante que el coeficiente intelectual?”, en el cual se define la inteligencia emocional y este concepto toma relevancia. Este autor define entonces la inteligencia emocional como, “habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas” (Goleman, 1995).

Sin embargo, además de Daniel Goleman, los psicólogos Jhon D. Mayer y Peter Salovey también realizaron importantes contribuciones sobre este tema. Específicamente los autores en su artículo “Emotional Intelligence” definieron la inteligencia emocional como la habilidad de un individuo para percibir de manera acertada, apropiada y expresar las emociones; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el razonamiento; la habilidad de entender las emociones y el conocimiento emocional y la habilidad de regular las emociones para llevar al crecimiento emocional (Salovey & Mayer, 1990). Por otro lado, la inteligencia emocional se refiere a nuestra conciencia de las sensaciones y emociones y a nuestra capacidad de administrárlas, afectando e influenciando a otros, balanceando la automotivación y estimulándola mediante los sentidos, la moral y el comportamiento consiente. (Samadi & Keyvan, 2013). Dentro de las definiciones más importantes sobre la inteligencia emocional encontramos que esta se define como un concepto “sombrija” de capacidades no cognitivas, competencias y habilidades que ayudan al individuo a volverse más eficiente en cohesionarse con demandas y presiones del entorno (Bar-

On, 1997). De acuerdo con esto, el autor también propone un modelo de inteligencias no cognitivas.

Además de las definiciones de la inteligencia emocional, algunos autores como Dulewicz and Higgs (1998) afirman que los niveles altos de inteligencia emocional pueden llevar a un éxito en la carrera profesional. De acuerdo con algunas pruebas, se demuestra que las personas que son emocionalmente expertas, las que reconocen y gestionan de manera adecuada sus sentimientos y los de los demás, tienen ventajas en casi todos los aspectos de su vida ya sea en sus relaciones personales o en el éxito de la implementación de una política organizativa (Goleman, 1995). Posteriormente Higgs y Rowald (2002) afirman que los niveles altos de inteligencia emocional llevan a las personas a ser más efectivos. Goleman por su parte, también hace una importante afirmación, en la cual sugiere que el IQ puede afectar solo el 20% del éxito de las personas y que el 80% restante se determinaba por la inteligencia emocional (Mohammad & Mohadeseh, 2014). Teniendo en cuenta esto, se puede decir que las competencias de la inteligencia emocional son consideradas como un factor mayor en la efectividad del liderazgo y en el desarrollo laboral de gerentes y por tanto que la inteligencia emocional tiene una alta aplicación en todos los rangos organizacionales. (Mohammad & Mohadeseh, 2014).

### **3.1.2. Inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos**

De acuerdo con el Standish Group International en el 2013 se determinó que la madurez de las personas dentro de un grupo de trabajo particular se podría considerar como un factor de éxito en los proyectos, teniendo en cuenta que las habilidades necesarias para enfrentarse a tomas de decisiones y los diferentes problemas. De la misma manera mediante numerosas investigaciones, en su mayoría cuantitativas, se han encontrado relaciones medias o débiles entre la inteligencia emocional y factores de éxito en los proyectos, tales como: la comunicación, el manejo de problemas o el soporte del nivel ejecutivo (Ariza, 2018). Teniendo en cuenta esto, es importante resaltar que las personas con un alto nivel de inteligencia emocional logran ser exitosas en lo que se proponen, son personas positivas con altos niveles de desempeño a nivel profesional y personal.

Tienen una fuerte convicción acerca de las posibilidades que tienen como seres humanos, son buenos evaluando y dando justo valor a las cosas, intentando siempre mantener un rumbo fijo priorizando las cosas importantes (Barbosa, 2013).

Dentro del contexto particular de la inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos, es importante identificar como se percibe la aplicabilidad o la pertinencia de la inteligencia emocional en dicho campo, para esto Ariza (2018), desarrolla una aplicación teórica donde mediante un fundamento constructivista, con la cual busca responder a la pregunta de: ¿cuáles son las actitudes y comportamientos asociados a la inteligencia emocional en los integrantes de un equipo de proyecto, incluyendo a su líder?. De acuerdo con la investigación realizada y partiendo del desarrollo de un grupo focal de 20 participantes con diferentes características, se llegaron a las siguientes proposiciones con respecto a la pregunta anteriormente formulada:

1. El razonamiento emocional está relacionado positiva y significativamente con la autoeficacia de líderes e integrantes de equipos de proyecto.
2. El razonamiento emocional se relaciona positiva y significativamente con el autocontrol manifestado en las personas que conforman los equipos del proyecto.
3. El razonamiento emocional tiene una relación positiva y significativa con el manejo del estrés en las personas que conforman los equipos de proyecto.
4. El razonamiento emocional está relacionado positiva y significativamente con la influencia ejercida sobre los stakeholders de los proyectos en las personas que conforman los equipos de proyecto.
5. La autoeficacia se relaciona positiva y significativamente con el grado de influencia sobre los stakeholders de los proyectos en las personas que conforman los equipos del proyecto.

6. La autoeficacia se relaciona positiva y significativamente con la empatía de las personas que conforman los equipos de proyecto hacia otros.
7. La autoeficacia se relaciona positiva y significativamente con el grado de asertividad de las personas que conforman los equipos de proyecto.

De acuerdo con las proposiciones encontradas a lo largo del estudio, se concluye que, aunque los resultados están enmarcados dentro de un contexto específico, aportan una visión más amplia de la inteligencia emocional y la aplicabilidad que tiene entre los distintos integrantes de un equipo de proyecto y su líder. Se propone entonces el conocimiento de sí mismo, el de la persona y la conciencia de los otros en el equipo del proyecto.

### **3.1.3. Inteligencia emocional y éxito de los proyectos**

Como se ha mencionado en oportunidades anteriores, la inteligencia emocional permite que se puedan modelar las relaciones entre las personas de un equipo, específicamente entre un líder y sus liderados. Esto particularmente por la relación que existen entre los puntajes altos de la inteligencia emocional en los líderes de proyecto y su habilidad para gestionar diferentes situaciones en los proyectos, como la comunicación, la resolución de problemas, el manejo de conflictos y la satisfacción laboral. Esta oportunidad de manejar las relaciones entre líderes y liderados en un proyecto ha sido objeto de estudio de Rezvani et al y Mazur et al, los cuales midieron el efecto de la inteligencia emocional en el éxito de los proyectos y la correlación que estos dos términos tenían entre sí. En el estudio de Mazur et al, estableció una relación directa entre las cualidades y los atributos de los líderes de proyectos y los éxitos de estos proyectos. En este caso, Mazur, solo encontró un nivel de correlación media entre la inteligencia emocional y el éxito de los proyectos. Por otro lado, el estudio de Rezvani, se encontraron correlaciones altas entre la inteligencia emocional y la confianza, y correlaciones medias entre la inteligencia emocional y el éxito de los proyectos, al igual que entre la confianza y el éxito de los proyectos.



Esto se traduce principalmente en que, si existe un nivel normalizado de inteligencia emocional, la satisfacción del trabajo del gerente y la confianza pueden ser indicadores de éxito de los proyectos. (Ariza, 2018).

Es importante tener en cuenta que dentro del estudio de Rezvani, se amplía el tema sobre los componentes que definen el éxito de los proyectos. Dentro de este estudio, se estipulan dos conceptos de éxito para los proyectos, en primer lugar, esta los criterios de éxito y los factores de criterio de éxito. El primero, se enfoca en mediciones objetivas, como lo puede ser la medición del avance con respecto a un cronograma planteado o una medición con respecto a un presupuesto o a un estándar de calidad. Por el otro lado, esta los factores críticos de éxito, los que se enfocan en los acontecimientos blandos, tales como, el comportamiento, la satisfacción del cliente, la satisfacción de stakeholders entre otros. De la misma manera, dentro del estudio, se enmarcan en el marco teórico cuatro aspectos básicos que pueden definirse como las llaves al éxito de los proyectos, estos son: comunicación, resolución de problemas, claridad en la misión y soporte para la alta gerencia (Rezvani & al, 2016).

Dentro del contexto más amplio de la inteligencia emocional, se conoce que las emociones positivas en general, tienen efectos positivos tanto en los trabajadores como en su desempeño a nivel laboral, mientras que las emociones negativas, como la frustración, la irritación y la rabia, pueden llegar a reducir el entusiasmo lo que paulatinamente lleva a un mal desempeño laboral. Teniendo en cuenta los efectos que puede llegar a tener las emociones tanto positivas como negativas en el ambiente laboral, es necesario tener presente que los gerentes de proyectos deben tener la capacidad y la experiencia para expresar sus sentimientos de manera positiva, permitiéndoles así comunicarse de manera más efectiva con otros miembros del equipo y facilitar el desarrollo creativo para afrontar algún impase. Teniendo esto en cuenta se puede confirmar que la inteligencia emocional es un prerrequisito para el éxito de los proyectos, esto teniendo en cuenta que los gerentes de proyecto con niveles más altos de inteligencia emocional son capaces de sobreponerse a impases negativos.

## **3.2. Liderazgo**

### **3.2.1. Liderazgo y su relación con la inteligencia emocional**

Desde los comienzos de las investigaciones sobre los diferentes tipos de inteligencia y particularmente la inteligencia emocional, se han involucrado temas como las habilidades de liderazgo. Un ejemplo de esto, lo tiene Howard Gardner en su libro *Frames of mind* en el cual clasifica siete variedades de inteligencia, dentro de las cuales se encuentra la inteligencia interpersonal la cual identifica habilidades como el liderazgo, la capacidad de cultivar las relaciones, mantener las amistades, la capacidad de resolver conflictos y la destreza en el análisis social (Goleman, 1995). Por otro lado, y dentro de las habilidades mencionadas, Gardner junto a Thomas Hatch (1989, citados por Goleman, 1995), también identifican cuatro componentes de la inteligencia interpersonal, la organización de grupos, la negociación de soluciones, la conexión personal y el análisis social. Bajo estos cuatro componentes, se puede definir que las personas con estas habilidades son líderes naturales (Goleman, 1995).

De acuerdo con Goleman, el liderazgo, no se centra en la dominación, sino en el arte de persuadir a las personas para lograr un objetivo común (Goleman, 1995). Entendiendo esto, el éxito de los líderes no se atribuye únicamente a sus competencias intelectuales ya que aunque estas pueden ser buenas tienen que compensarse con habilidades blandas que generen un equilibrio, por lo que según afirma Goleman, encontrar a una persona que tenga lo que se necesita para ser un líder es más un arte que una ciencia (Goleman, 2014). Teniendo esto en cuenta el autor afirma que un factor común o un aspecto fundamental en los líderes es la inteligencia emocional. Esta afirmación es reafirmada cuando se estipula que los “malos líderes” existen a pesar de que tengan excelentes aptitudes, experiencia y competencias de gestión, ya que a muchos de estos tienen un bajo desempeño en la inteligencia emocional (Hahn, 2012). Dentro de estas consideraciones, se puede establecer que un alto nivel de inteligencia emocional es un indicador confiable de éxito en el ámbito personal y profesional, (Mironov, Neculescu, & Silviupocora, 2011).

### **3.2.2. Estilos de liderazgo**

Comenzando por la definición de liderazgo, es factible tomar la definición de S. J. Payeras, quien define al liderazgo como “Un conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos y lograr que la actividad se realice y se convierta en resultados” (Payeras, 2004).

Esta definición de liderazgo combina dos características importantes sobre entender a las personas que están siendo lideradas, bajo un marco de conductas propias para lograr llegar a un objetivo.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que puntualmente los estilos de liderazgo, dentro de los proyectos, puede ser un factor de éxito o fracaso para los gerentes de proyecto, ya que la motivación del equipo de trabajo y la construcción de relaciones son ejes estratégicos en los proyectos exitosos. Teniendo en cuenta esto, los estilos de liderazgo implementados por los gerentes de proyectos influyen directamente al equipo del proyecto (Ojokuku & al, 2012).

Adicionalmente, se puede aclarar que la importancia de los estilos de liderazgo no radica únicamente en la ejecución de los proyectos, ya que los diferentes estilos de liderazgo pueden tener una incidencia directa en la cultura y en el clima organizacional de una compañía. En cuanto a la cultura, los estilos de liderazgo pueden potenciar o eliminar conductas, mientras que, en el clima organizacional, pueden influir en percepciones sobre el reconocimiento, orgullo de pertenencia y flexibilidad organizativa (Goleman, 2014).

Entendiendo esto, existen varios tipos de liderazgo, principalmente los que define Goleman: el liderazgo autocrático, el estilo coach, el estilo conciliador, el estilo democrático, el estilo ejemplarizante y el estilo coercitivo (Goleman, 2014).

Sin embargo, Payeras, también define algunos estilos de liderazgo como: el orientativo, el impositivo, el participativo, el coach, el afiliativo y el laissez faire (Payeras, 2004).

En ambos autores, se encuentran grandes similitudes entre los estilos de liderazgo y podría inferirse que lo que cambia es un poco el título de cada uno de estos, sin embargo, vale la pena visualizar las definiciones de ambos autores, ya que, si bien unos son muy similares, algunos de ellos se complementan entre sí.

Y por último, con respecto a los ítems que conforman los estilos de liderazgo, según José Alves (2003) en su investigación “*Liderazgo y Clima Organizacional*” el comportamiento del líder se explica a través de tres tipos de factores: Los antecedentes que determinan la situación del liderazgo y que tienen tres orígenes distintos (Alves, 2003):

1. Características de la situación (dimensión del grupo, objetivos, nivel y tipo de organización, tarea a desempeñar, etc.).
2. Características del propio líder (personalidad, edad, experiencia, sexo, capacidad intelectual, etc.).
3. Características de los liderados (personalidad, sexo, edad, experiencia y conocimiento de la tarea, madurez, etc.).

#### **3.2.2.1. Estilos de liderazgo según Joan Payeras**

De acuerdo con la literatura, se identifican seis estilos de liderazgo, los cuales se clasifican de la siguiente manera: Orientativo, Coach, Afiliativo, Participativo, Impositivo y Laissez Faire. Cada una de estas definiciones presenta cualidades y atributos del estilo de liderazgo que puede desarrollar un líder.

- **Orientativo:** Desarrolla y trasmite visión del futuro, aportando claridad en aspectos organizativos y estratégicos. Es especialmente importante en situaciones de cambio cultural o tecnológico. Son proactivos, comunicativos y claros.

Es una palanca primaria en el proceso de coaching tanto individual como de equipo.
- **Coach:** Incide en el desarrollo y mejora profesional de los colaboradores y en gestionar con los mismos todos aquellos aspectos ya sean derivados de la estrategia o del modelo cultural, que inciden negativamente en los resultados. Genera *Empowerment* y responsabilidad utilizando la delegación.

Buscan oportunidades de desarrollo para sus empleados, ayudan utilizan *Feedback* positivo, se preocupan por la eficiencia de resultados, delegan de forma planificada.
- **Afiliativo:** Desarrolla conductas tendentes a lograr la armonía y un buen ambiente de grupo. Ve a sus colaboradores como personas. Es un líder comprensivo.

Les cuesta afrontar situaciones difíciles. Se preocupan por sus colaboradores. Buen complemento del coaching.
- **Participativo:** Desarrolla conductas para lograr la implicación y el compromiso del equipo a través de la participación directa en el proceso de toma de decisiones. Fomenta el trabajo en equipo. Es esencial en los procesos de coaching.
- **Impositivo:** Desarrolla conductas enfocadas a la ejecución de una tarea inmediata. Sus trabajadores solo son una extensión operativa de las decisiones que toma el directivo por sí mismo. Los colaboradores deben cumplir de una forma casi imitativa.

Es efectivo en situaciones de crisis y se requiere actuar con rapidez. Genera un bajo nivel de autonomía y responsabilidad. El directivo controla, espera que lo sigan sin discusión. Espera que lo imiten. Incide muy negativamente en el proceso de coaching.

- **Laissez Faire:** Delega y concede un alto nivel de autonomía a los colaboradores, tiene un comportamiento de abandono de responsabilidad. Los colaboradores tienden a sentirse abandonados. Es complementario al impositivo.  
Genera confusión, espirales de conflicto, desanimo general y genera caos.

### 3.2.2.2. Estilos de liderazgo según Daniel Goleman

Al igual que J. Payeras, Daniel Goleman, identifica seis estilos de liderazgo (Goleman, 2005), los cuales pueden ser aplicables de manera individual o pueden llegar a combinarse de acuerdo con la situación o al resultado esperado. Los seis estilos de Liderazgo son: Autoritario, Coach, Conciliador, Democrático, Ejemplarizante y Coercitivo. De la misma manera que el autor anterior, Goleman desarrolla una definición para cada estilo y explica las condiciones en las que es adverso o puede fracasar.

- **Autoritario:** Tiene visión de futuro y motiva a los trabajadores, dejándoles claro como encajar su función en la visión general de la organización. Potencian al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa.  
Fracasa cuando el líder trabaja con un grupo de expertos con igual o mayor experiencia que la de él.
- **Coach:** Ayudan a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculan a sus inspiraciones personales y profesionales. Animar a marcarse objetivos de desarrollo a largo plazo y a conceptualizar un plan para alcanzarlos.  
No es aplicado aun por gran parte de las organizaciones, ya que no parece que dé resultados a simple vista.

- **Conciliador:** Busca que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos. Crea fuertes vínculos emocionales. Tiene una fuerza especial en el entorno laboral, promueve la confianza y la actitud positiva.  
Este estilo no indica un rumbo y debe ser combinado con el autoritario para que de buenos resultados en un equipo que no tenga claras las metas.
- **Democrático:** Fomenta la flexibilidad y la responsabilidad. Escucha las preocupaciones de los demás para descubrir que hacer para mantener la moral. Son muy realistas de lo que puede conseguirse y de lo que no.  
Fracasa cuando los trabajadores no están preparados o informados para ofrecer un consejo.
- **Ejemplarizante:** Establece unos niveles de rendimiento altos y los ilustra personalmente. Demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo de todos los que lo rodean. Identifica quienes rinden poco y les exige más.  
Destruye el clima laboral ya que genera que los trabajadores se sientan abrumados y no comunica con claridad las metas.
- **Coercitivo:** El líder impone las actuaciones que considera necesarias y por esto es el menos eficaz en la mayoría de las situaciones desaparece el factor de compromiso de los trabajadores, se reduce la vinculación.  
Destruye la moral de los trabajadores, la claridad y el compromiso.

### 3.2.3. Competencias de Liderazgo en Gerentes de Proyectos

Teniendo en cuenta la importancia de las habilidades y competencias que debe tener un gerente de proyecto, para lograr entregar proyectos que cumplan tanto las expectativas de los stakeholders, como con la triple restricción, el Project Management Institute (PMI), ha

desarrollado el PMCD Framework, el cual está enfocado en proveer tanto a los individuos como a las organizaciones con una guía de cómo generar un plan y manejar el desarrollo profesional de los gerentes de proyecto. Dentro de las competencias que se desarrollan dentro del framework, el PMI hace un modelo de evaluación de las dimensiones de las competencias, las cuales deben incluir, el conocimiento o las habilidades técnicas específicas, el desempeño o rendimiento, las características de la organización, las características específicas de la industria, y las competencias personales. Teniendo esto en cuenta, el Framework se estructura principalmente bajo un modelo de competencias de conocimiento, el cual se divide en las competencias relativas al modelo de proyecto por el PMI, es decir, las competencias específicas en las fases de iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre; y las competencias que podríamos considerar blandas, como la comunicación, el liderazgo, la gestión, la habilidad cognitiva, la efectividad y el profesionalismo.

Dentro de este documento, se enlistan entonces todas las competencias duras que el gerente de proyecto debe tener en cada una de las fases mencionadas anteriormente sin embargo para efectos de esta investigación se enfocara únicamente en las competencias blandas estipuladas, particularmente en la de liderazgo. Teniendo en cuenta esto, se encuentra por definición al liderazgo como: la acción de guiar, inspirar y motivar a los miembros del equipo y a otros stakeholders del proyecto para gestionar y superar situaciones para lograr efectivamente los objetivos del proyecto. De acuerdo con esta definición, se establece la estructura de siete elementos de competencia relacionados con el liderazgo. Cada uno de estos elementos establece un criterio de desempeño, el cual debe ser demostrable por diferentes tipos de evidencia. Los principales elementos de competencia son:

- Crear un ambiente en el equipo que promocióne el alto desempeño.  
Expresar expectativas positivas del equipo  
Promueve el aprendizaje del equipo y se enfoca en el desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo.  
Anima el trabajo en equipo constantemente.



Exige y demuestra un alto desempeño.

- Construir y mantener relaciones efectivas  
Conforma relaciones para las necesidades del trabajo apropiadas al proyecto y a la cultura.  
Construye confianza y credibilidad con los stakeholders.  
Crea un ambiente que promueve la apertura, el respeto y la consideración de los stakeholders.
- Motivar y guiar a los miembros del equipo del proyecto  
Establece y comunica al equipo la visión, la misión y el valor estratégico del proyecto.  
Recompensa el desempeño de acuerdo con los estándares de la organización.  
Establece relaciones de mentoría para los integrantes del equipo y su desarrollo.
- Toma responsabilidad por la entrega del proyecto  
Demuestra el manejo de la confianza y el compromiso con el proyecto.  
Alinea las actividades y las prioridades personales para incrementar la posibilidad de conseguir los objetivos del proyecto  
Apoya y promueve las acciones y las decisiones del equipo.
- Usa habilidades para influenciar cuando es requerido  
Aplica técnicas apropiadas para influenciar a cada Stakeholder.  
Usa expertos o terceras partes para persuadir a otros.

Por otra parte, es necesario definir en parte el proyecto como un conjunto de acciones realizadas por personas desde su definición hasta su cierre, se puede determinar que tiene una gran importancia el comportamiento de estas personas, su desempeño, su dedicación, su alegría, su pasión, su interrelación; en conclusión, el compromiso propio y con su equipo en lograr los

objetivos del proyecto. Así mismo, se puede definir que la persona más notable en el equipo del proyecto es el “líder”, “director”, “gerente”, “coordinador”, “responsable”, etc. Mejor “gerente”, quien planifica, redefine procesos, monitorea el desempeño, conduce y decide. (Urso, 2013).

El éxito en los proyectos depende del uso de una disciplina, de una metodología integral y común, y de las personas que forman el equipo del proyecto. Y es aquí, donde el Gerente de Proyecto tiene un rol primordial tanto en el uso de métodos y en el desempeño de las personas, siendo su primera obligación su propio desempeño, como en ocuparse de su equipo, radicando su propio éxito en su capacidad de influir sobre los demás. (Urso, 2013).

Hay que mencionar, que en la actualidad la palabra “proyecto” se define como instrumento para desarrollar cambios estratégicos y mejoras a corto y medio plazo en las organizaciones, en donde la alta dirección toma las decisiones de cuales inversiones han de realizarse, los mandos intermedios supervisan los trabajos y los resultados, y los Gerentes de Proyecto planifican y ejecutan cada una de las iniciativas. Aquí, se espera mucho del Gerente de Proyectos, quien asume mayor grado de responsabilidad y autoridad, convirtiéndose en el “alma” de la organización. Aquellos que consiguen tener éxito en sus proyectos, aplican una gestión basada en buenos hábitos y en principios. Es necesario, pero no suficiente, que conozcan las técnicas y prácticas de gestión y del sector, que no reinventen la rueda, que apliquen lecciones aprendidas. Pero, para conseguir que las cosas se hagan y para que los interesados acaben contentos, deben tener un carácter basado en buenos hábitos (Barato, 2013).

### **3.3. Éxito de los Proyectos**

Los conceptos que afectan a los estadios iniciales de la ejecución de un proyecto tienen que ver con las diferentes formas de definirlo; el significado y las características de sus objetivos; los elementos, los participantes y las valoraciones iniciales para definir si se justifica ejecutarlo o no. Un proyecto es una iniciativa singular, no repetitiva, dirigida a alcanzar unos objetivos, en un tiempo y con un presupuesto, establecidos. El logro de estos objetivos se obtiene mediante la

realización de una actividad compleja, que puede descomponerse en varias tareas. Un proyecto es una acción en la que los recursos humanos, financieros y materiales se organizan para realizar una tarea diferente intentando conseguir un cambio beneficioso de acuerdo con los objetivos cualitativos y/o cuantitativos. Esto implica que un proyecto supone un riesgo y una incertidumbre considerables, y por lo tanto su éxito dependerá en gran medida de una gestión apropiada (Bataller, 2016).

Un aspecto importante son los participantes del proyecto, entender el equipo del proyecto ayuda a identificar sus riesgos, lo mismo que definir la participación de estos, sus necesidades y sus condiciones. Otro aspecto importante de un proyecto son sus elementos, para garantizar su éxito, se debe emplear una metodología adecuada. A pesar de que el proyecto puede tener diferentes rasgos específicos, siempre habrá una serie de elementos (que se pueden denominar metodología) que estarán presentes. Por esto, tanto la definición como la ejecución son clave para el éxito del proyecto (Bataller, 2016).

A su vez, los factores que pueden influir en el éxito del proyecto son los ambientales internos como: procesos, estructura y cultura de la organización, infraestructuras, instalaciones existentes y bienes de capital, recursos humanos, administración de personal, tolerancia al riesgo, sistemas de autorización de los trabajos de la compañía, canales de comunicación establecidos en la organización, bases de datos comerciales, sistemas de información; y los externos como: normas de la industria o gubernamentales, condiciones del mercado, clima político o el riesgo país, entre otros (Jadraque, 2018).

La cultura y la estructura organizativa, los estilos de dirección, los sistemas de gestión, información y reporte o la propia madurez de la organización en gestión de proyectos influirán, positiva o negativamente, en la forma de gestionar los proyectos. La cultura y los estilos de dirección se van desarrollando y van formando parte de la idiosincrasia de la organización a lo largo del tiempo. La cultura se puede manifestar en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, políticas y procedimientos, sistemas de retribución y motivación, visión del liderazgo

o la ética del trabajo, y forma parte de los factores ambientales de la empresa. Las comunicaciones dentro de la organización son también un factor importante, pues el Gerente de Proyecto dedica buena parte de su tiempo a comunicarse con las partes interesadas para informar del avance del proyecto y de gestionar sus necesidades y expectativas. Es por esto que el éxito de la gestión de un proyecto tiene mucho que ver con los estilos de comunicación presentes en la organización y utilizados por el gerente del proyecto (Jadraque, 2018).

Adicionalmente, un proyecto se considera exitoso si alcanza sus objetivos y logra o supera las expectativas de los interesados, siendo estos un elemento clave en el proyecto. Sus intereses y su influencia pueden ser positivas o negativas, porque suelen tener intereses contrapuestos, y es aquí donde el Gerente del Proyecto identifica, entiende y resuelve los conflictos e identifica sus necesidades. Así mismo, gestiona las expectativas de estas personas y trabaja con ellas para buscar objetivos que compartan y con los que se sientan cómodas explicándoles bien el porqué del proyecto y las ventajas que traerá. El éxito del proyecto descansa esencialmente en el Gerente del Proyecto, en su capacidad para gestionar, identificar y solucionar problemas interpersonales y organizacionales. La Dirección genera ideas y proyectos, pero corresponde al Gerente del Proyecto evaluar cómo implementarlas, confirmar que el proyecto cumple las necesidades y expectativas del cliente y de la dirección y determinar el trabajo que es necesario hacer, el plazo, el costo y los recursos necesarios (Jadraque, 2018).

Ahora se puede decir que, la teoría es esencial para poder desenvolverse como gerentes de proyectos, pero esta tarea tiene unas implicaciones que hacen obligatorio disponer de otras habilidades que no tienen que ver con la técnica. Aquí se cree que se debe aplicar dos aspectos importantes. En primer lugar, gestionar las personas es la clave en la gerencia de proyectos, se podrán usar todas las metodologías existentes, pero la empatía y la inteligencia emocional ayudarán mucho a que el proyecto sea un éxito. En segundo lugar, la experiencia permite resolver problemas debido a que siempre se tiene un referente que se pueda aplicar al caso particular (Bataller, 2016).

Además, para que las organizaciones tengan éxito en la gestión de proyectos, se debe establecer una cultura alineada con los aspectos sociales y técnicos para lograr los objetivos de la organización. La adopción exitosa de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos comerciales y nuevas tecnologías depende del equipo de la organización. El éxito de la gestión de proyectos se basa en cuatro dimensiones: las habilidades y competencias del gerente de proyecto, la estructura de la organización, los sistemas de medición y las prácticas de gestión que representan la cultura organizacional. Los valores de la organización facilitan los vínculos entre los miembros, la estructura, los sistemas y los procesos de la organización utilizados en la adopción de los métodos de gestión de proyectos. Para tener éxito, las organizaciones deben trabajar dentro del marco de valor de éxito del proyecto para desarrollar una cultura de gestión basada en valores culturales de los miembros de la organización que respalden la adopción de la gestión de proyectos, junto con la reestructuración de la organización en torno a estos, estableciendo una estructura de desglose del trabajo y desarrollando una posición y capacitación de un gerente de proyecto (Kendra & Taplin, 2004).

Finalmente, es necesario describir que las dimensiones de liderazgo contribuyen más a los proyectos exitosos resaltando un vínculo entre las competencias gerenciales y el éxito del proyecto, pues las dimensiones de liderazgo juegan un papel importante al influir o afectar el éxito y, las competencias gerenciales y emocionales pueden explicar las variaciones en el éxito del proyecto (Geoghegan & Dulewicz, 2008).

#### **4. HIPOTESIS**

Las hipótesis planteadas para la presente investigación son:

H1: La inteligencia emocional se relaciona con los estilos de liderazgo

H2: La inteligencia emocional tiene influencia en el éxito de los proyectos

## **5. METODOLOGÍA**

La elección del método adecuado que permita conocer la realidad sobre si la Inteligencia Emocional influye en los Estilos de Liderazgo y el Éxito en los Proyectos, se hizo a partir de conocer la diferencia entre los métodos inductivos asociados con la investigación cualitativa y los métodos deductivos asociados con la investigación cuantitativa. Donde la metodología cualitativa no mide un fenómeno, sino que lo describe e interpreta para que se conozca de manera más compleja y profunda, mientras que la metodología cuantitativa es fundamental para abordar el problema de investigación con el análisis de los datos coleccionados (Martínez Riera, 2014).

### **5.1. Tipo de Investigación**

De acuerdo con lo anterior el enfoque de esta investigación es cuantitativo, mediante el cual se recolectan y analizan datos cuantitativos sobre las tres variables definidas para esta investigación, las cuales son: Inteligencia Emocional, Estilos de Liderazgo y Éxito de los Proyectos. El objetivo para esta investigación es estudiar la relación entre las tres variables mencionadas y determinar la fuerza de correlación entre estas, la generalización y objetivación de los resultados a través de la muestra para hacer relación a la población de la cual la muestra proviene. Tras este estudio se pretende, explicar por qué la Inteligencia Emocional influye en los Estilos de Liderazgo y el Éxito en los Proyectos (Fernández & Díaz, 2002).

A su vez, el tipo de investigación seleccionada para este proyecto es la investigación descriptiva, por medio de la cual se realiza una exposición detallada y profunda de la realidad de la influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo y en el éxito de los proyectos. Teniendo en cuenta que el método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante el estudio de información aportada por varios autores. Este método demanda la interpretación de la información siguiendo algunos requisitos del objeto de estudio sobre el cual se lleva a cabo la investigación. Es una interpretación subjetiva, pero no es arbitraria. Es una información congruente

con los hechos, y la información obtenida es consistente con los requerimientos de la disciplina metodológica (Calduch Cervera, 2012).

## **5.2. Variables**

### **5.2.1. Inteligencia Emocional**

La definición de la Inteligencia Emocional escogida para la elaboración de la encuesta fue la propuesta por Daniel Goleman (1995), que corresponde a la habilidad de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas. Este se complementó con el concepto dado por Jhon Mayer y Peter Salovey (1990) el cual se fundamenta en la habilidad de percibir, entender y expresar las emociones, de generar sentimientos cuando facilitan el razonamiento y de regular las emociones para llevar al crecimiento emocional.

Por otro lado, para los componentes de la influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo se tuvo en cuenta los conceptos dados por Ariza (2018) que corresponden a la relación entre el razonamiento emocional, la autoeficacia, el autocontrol, el manejo del estrés, la influencia en los *Stakeholders*, la empatía y el grado de asertividad.

### **5.2.2. Estilos de Liderazgo**

Estilos de liderazgo es una variable categórica. En relación con la selección de los Estilos de Liderazgo para la encuesta elaborada se tuvo en cuenta los 6 estilos de liderazgo definidos por Daniel Goleman (1995), tales como Autoritario, Coach, Conciliador, Democrático, Ejemplarizante y Coercitivo. Esta es una variable de control que sirve para clasificar a los encuestados.



Tabla 1. Variable Estilos de Liderazgo - Pregunta 20 de la encuesta

<b>Estilos de liderazgo según (Goleman, 1995)</b>	<b>Pregunta 20: Cuando me encuentro liderando un equipo de proyecto, tiendo a sentirme más cómodo cuando:</b>
<b>Autoritario</b>	Proporciono una visión de futuro y motivación, dejando claro como encajar la función en la visión general de la organización. Potencio al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa.
<b>Coach</b>	Ayudo a mis subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculo a sus inspiraciones personales y profesionales. Anima a sus colaboradores a marcarse objetivos de desarrollo a largo plazo y a conceptualizar un plan para alcanzarlos.
<b>Conciliador</b>	Busco que los trabajadores, estén contentos y exista armonía entre ellos. Creo fuertes vínculos emocionales con sus trabajadores. Tengo fuerza especial en el entorno laboral, promuevo la confianza y la actitud positiva.
<b>Democrático</b>	Fomento la flexibilidad y la responsabilidad. Escucho las preocupaciones de los demás para descubrir que hacer para mantener la moral. Soy muy realista de lo que puede conseguirse y de lo que no.
<b>Ejemplarizante</b>	Establezco unos niveles de rendimiento altos y los ilustro personalmente. Demuestro una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pido lo mismo de todos los que me rodean. Identifico quienes rinden poco y les exijo más.
<b>Coercitivo</b>	Impongo las actuaciones que considero necesarias, hago desaparecer el factor de compromiso de los trabajadores, Pero obtengo resultados claros.

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.3. Éxito de los Proyectos

Para definir las preguntas en la encuesta, relacionadas con el éxito en los proyectos se definieron indicadores propuestos por (Bataller, 2016) y (Jadraque, 2018) relacionados con el cumplimiento del cronograma, el presupuesto, la calidad, la satisfacción del equipo y de los stakeholders.

### **5.3. Instrumentos de Recolección**

#### **5.3.1. Encuesta**

Como elemento de recolección de información se diseñó una encuesta que busca principalmente cruzar las tres variables principales que se presentan dentro de esta investigación. Con la encuesta se pretende encontrar de manera cuantitativa, el grado de inteligencia emocional de cada sujeto de la investigación, el tipo de liderazgo que ejerce y finalmente las características de éxito de proyecto que considera más relevantes dentro del contexto del liderazgo. Se utilizó una escala Likert en donde el encuestado seleccionaba un número entre 1 y 10, donde 1 indicaba que no estaba de acuerdo con la situación que se presentaba y 10 que estaba completamente de acuerdo.

La encuesta se encuentra en el anexo A del presente documento.

#### **5.3.2. Estructura de la Encuesta**

La encuesta se estructura en cuatro cuerpos principalmente. En el primero se describe el propósito de la investigación aclarando que esta se relaciona con el actuar en Equipos de Proyectos. En esta parte también se dejó un espacio para que el encuestado registre la autorización para el uso de la información y publicación de las estadísticas. Por último, en esta parte se evidencia el espacio de información general del encuestado, donde se le clasifica por género, edad, años dentro de la compañía y su rol en proyectos.

Las otras tres partes de la encuesta están estructuradas de tal manera que se desarrollan los tres bloques siguientes que corresponden a: nivel de inteligencia emocional, estilos de liderazgo y consideraciones de éxito en los proyectos.

Tabla 2. Estructura de la Encuesta

<b>ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA</b>		
<b>PARTE</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>ITEMS</b>
1	Información General de la encuesta y del encuestado y tratamiento de datos	1 a 5
2	Inteligencia Emocional	6 a 19
3	Estilos de Liderazgo	20
4	Éxito en los Proyectos	21 a 25

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.3.3. Validación de la Encuesta

La encuesta fue validada por dos expertos, los cuales se mencionan en la tabla a continuación:

Tabla 3. Perfil de Expertos

<b>PERFIL DE EXPERTOS</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>PERFIL</b>
Dora Alba Ariza Aguilera	Doctor en Gerencia de Proyectos. Profesor asociado al Departamento de Proyectos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad EAN.
Sandra Ximena Díaz Sánchez	Especialista en Gerencia de Tecnología – Universidad EAN. Magister en Gestión de Organizaciones – Universidad EAN. Docente cátedra Universidad EAN.

Fuente: Elaboración Propia.

La evaluación de los expertos se encuentra en los Anexos B y C del presente documento.

### 5.4. Muestreo

La mejor opción para obtener una muestra representativa es elegir los individuos al azar mediante un muestreo aleatorio, es decir, seleccionando los individuos al azar mediante números

aleatorios de manera que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos y así formar parte de la muestra. El muestreo aleatorio puede realizarse de distintas maneras, las más frecuentes son el muestreo simple, el sistemático, el estratificado y el muestreo por conglomerados. (Casal & Mateu, 2003). Para efectos de esta investigación el muestreo será el aleatorio simple, el cual consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista (Casal & Mateu, 2003), en este caso será la lista de empleados de la empresa Aer Caribe S.A., objeto de investigación que han participado como líderes de proyectos. En la empresa mencionada existen varias áreas con líderes de proyectos, los cuales tienen a su cargo el desarrollo de diferentes proyectos, tales como: Certificaciones de nuevas líneas de servicio, certificación de nuevos modelos de aeronaves para operación, certificación de reparaciones en el área de mantenimiento aplicadas a las aeronaves, entre otras ante autoridades de aeronáutica civil. El tamaño esperado de la muestra fue de 36 encuestados, teniendo en cuenta que la población (líderes de proyecto) en la compañía es de 40, resultado calculado de acuerdo con la fórmula definida por (Martinez, 2012), con un margen de error del 5% y un margen de confianza del 95%. Una vez aplicada la encuesta se obtuvieron 36 resultados.

## **5.5. Fases de la Investigación**

A continuación, se describen las fases de la presente investigación:

### **5.5.1. Fase 1 - Planteamiento del Problema**

En esta fase es donde se define la problemática objeto de ser investigada y probada. Se definió la pregunta, los objetivos tanto generales como específicos, la justificación, el alcance y las limitaciones de esta investigación.

### **5.5.2. Fase 2 – Marco Teórico y Contextual**

En esta fase, con el fin de apoyar esta investigación en la teoría, fue necesario consultar en la literatura existente sobre, Inteligencia Emocional, Estilos de Liderazgo y el Éxito de los

Proyectos, con el objetivo de conocer los diferentes conceptos y utilizarlos como marco de referencia. Adicionalmente, se describe de manera general las características de la empresa en la que se aplicó el instrumento de medición para probar los conceptos de la investigación.

### **5.5.3. Fase 3 – Metodología**

En esta fase, se define la metodología de la investigación, mediante la definición del enfoque y tipo de investigación, de las variables sobre las cuales se desarrolló el instrumento de medición, de las hipótesis, se determinó como se desarrollaría el muestreo, se elaboró el instrumento de medición y se resumieron las fases de la investigación.

### **5.5.4. Fase 4 – Aplicación del Instrumento**

En esta fase, se aplicó el instrumento de medición, fue la fase de tratamiento de los datos recolectados mediante la aplicación de la encuesta estructurada previamente.

### **5.5.5. Fase 5 – Análisis de Datos**

En esta fase con el propósito de presentar, resumir, describir y comparar los datos, se desarrolló un análisis estadístico para resumir la información que permitió conocer, describir e interrelacionar las variables definidas para la investigación (Lafuente & Marín, 2008), mediante la cual se recopilaban los datos asegurando que los datos no presentaran errores o sesgos que invaliden el estudio; se ordenaron y presentaron mediante la tabulación para resumir la información para que fuera más manejable y se desarrolló el tratamiento y explotación de los datos determinando las medidas o parámetros que resumen la cantidad de información, para tener una visión de las características relevantes del conjunto de datos que se están tratando. Es en esta fase donde se contrastan las hipótesis, se cuantificó la relación entre las tres variables definidas y en donde se realizó pronósticos para conseguir los objetivos propuestos (Lafuente & Marín, 2008).

## **6. TRABAJO DE CAMPO**

De acuerdo con el trabajo planteado, se hace la aplicación del instrumento a treinta y seis personas que laboran dentro de la gestión de proyectos. Nueve de los encuestados en el momento de la aplicación de la encuesta se encontraban desempeñando el rol de integrantes de equipo y veintisiete como líderes de proyecto. Los nueve encuestados como integrantes de equipo fueron incluidos dentro de la muestra teniendo en cuenta que estos en ocasiones anteriores se han desempeñado en la compañía como líderes de proyecto. Por tal motivo, esta parte de la muestra se considera como válida en la aplicación de la encuesta. A partir de la aplicación del instrumento, la encuesta, se hace un procesamiento estadístico mediante el software SPSS para realizar un análisis descriptivo y correlacional entre las variables presentadas. Los resultados de esta herramienta permiten dar soporte estadístico a los resultados y así generar gráficos para su posterior interpretación.

El análisis de los resultados es coherente con la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos planteados y buscan validar la Hipótesis presentada. Dentro de esta investigación, se considera un análisis cuantitativo que busca identificar patrones y categorías para llegar a un resultado final.

### **6.1. Procesamiento Estadístico de Datos**

#### **6.1.1. Caracterización de la muestra**

A continuación, se presentan los datos recolectados y procesados a partir de la herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows”.

De acuerdo con la tabla 4, del total de 36 encuestas recibidas, el 39% eran hombres y el 61% restante mujeres.

Tabla 4. Género

Género					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	14	38,9	38,9	38,9
	Mujer	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

De acuerdo con la tabla 5, del total de 36 encuestas recibidas, el 75% eran líderes de proyecto y el 25% restante eran integrantes de equipo de proyectos.

Tabla 5. Rol

Rol					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Integrante del Equipo.	9	25,0	25,0	25,0
	Líder de Proyecto.	27	75,0	75,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

La confiabilidad de la escala solo se puede calcular en las variables de Inteligencia Emocional y Éxito de los Proyectos como se puede evidenciar en las tablas 6 y 7, teniendo en cuenta que son variables ordinales. Dado que la variable de Estilos de Liderazgo es una variable categórica, no se le calculó el índice de Alfa de Cronbach.

De acuerdo con el Índice Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) se puede evidenciar que los valores de confiabilidad de la escala de las variables Inteligencia Emocional y Éxito de los Proyectos dan 0.807 y 0.732 respectivamente, los cuales se consideran aceptables en investigaciones sociales por ser valores mayores a 0.7 (Hair, Black, & Barry, 2010).

Adicionalmente, esto indica que los ítems que componen cada una de las escalas de las variables de Inteligencia Emocional y Éxito de los proyectos tienen relación entre sí y están midiendo un mismo concepto (Tablas 6 y 7).

Tabla 6. Confiabilidad Escala - Inteligencia Emocional.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,807	14

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Tabla 7. Éxito de los Proyecto.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,732	5

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

La distribución de los datos se calculó únicamente para la variable Éxito de los Proyectos teniendo en cuenta que esta es la variable que depende de las variables de Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo y sobre la cual se está generando un efecto. Además, se calculó con la prueba Shapiro-Wilk debido ya que los datos son menores a 50. De acuerdo como se evidencia en la tabla 8, los valores de significación de la prueba son menores a 0.05, por tal motivo es una distribución de datos que no es normal. Teniendo en cuenta que esta prueba es muy sensible al efecto del tamaño de la muestra y teniendo en cuenta que esta muestra es muy pequeña, la prueba puede fracasar en la detección de desviaciones grandes de la normalidad (MJ, 1994).



Tabla 8. Distribución de datos.

<b>Pruebas de normalidad</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
P22	,209	36	,000	,903	36	,004
P23	,225	36	,000	,895	36	,002
P24	,227	36	,000	,872	36	,001
P25	,265	36	,000	,813	36	,000
P26	,209	36	,000	,859	36	,000

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

### 6.1.2. Autodiagnóstico sobre Inteligencia Emocional

Partiendo de los resultados vistos sobre la pregunta 6 (ver tabla 9) de la variable inteligencia emocional se encuentra que aproximadamente un 60% de los encuestados entienden con una frecuencia del 80% y 90% las razones por las cuales se presentan sentimientos negativos o positivos dentro del contexto de los proyectos y un 25% de los encuestados entienden en su totalidad las razones de estos sentimientos.

Tabla 9. Pregunta 6: ¿Yo entiendo las razones por las cuales tengo emociones positivas o negativas?

<b>P6</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6	1	2,8	2,8	2,8
	7	4	11,1	11,1	13,9
	8	11	30,6	30,6	44,4
	9	11	30,6	30,6	75,0
	10	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Con respecto a la pregunta 7 (ver tabla 10), se evidencia que el porcentaje más alto de encuestados, un 55% sugiere que es capaz de discernir cuando los conflictos son menores y se enfocan en lo que realmente merece atención con una frecuencia del 80% y 90% de los encuestados.

Tabla 10. Pregunta 7: ¿Soy capaz de discernir cuando los conflictos son menores y enfocarme en lo que realmente merece mi atención?

<b>P7</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	2,8	2,8	2,8
	4	1	2,8	2,8	5,6
	5	1	2,8	2,8	8,3
	7	6	16,7	16,7	25,0
	8	11	30,6	30,6	55,6
	9	9	25,0	25,0	80,6
	10	7	19,4	19,4	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Para la pregunta 8 (ver tabla 11), relacionada con la capacidad de controlar el temperamento sin importar el motivo de disgusto, el porcentaje de encuestados se divide mayormente entre un 80% y 90% de frecuencia de ocurrencia.

Tabla 11. Pregunta 8: ¿Soy capaz de controlar mi temperamento sin importar qué me disguste?

P8					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	3	8,3	8,3	8,3
	6	1	2,8	2,8	11,1
	7	6	16,7	16,7	27,8
	8	12	33,3	33,3	61,1
	9	8	22,2	22,2	83,3
	10	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

En relación con la pregunta 9 (ver tabla 12), que está de acuerdo con la disposición de dar lo mejor de sí mismos en cualquier situación, el 41% de los encuestados afirma que siempre tiene esta disposición.

Tabla 12. Pregunta 9: ¿Yo siempre me esfuerzo para dar lo mejor de mí en cualquier situación?

P9					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6	1	2,8	2,8	2,8
	7	1	2,8	2,8	5,6
	8	8	22,2	22,2	27,8
	9	11	30,6	30,6	58,3
	10	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

En cuanto a la persistencia en lo que se desea, aunque se presenten dificultades, pregunta 10 (ver tabla 13), el 41% de los encuestados responden que lo hacen siempre.

Tabla 13. Pregunta 10 ¿Yo persisto en lo que quiero, aunque se presenten dificultades?

P10					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	2,8	2,8	2,8
	6	2	5,6	5,6	8,3
	7	1	2,8	2,8	11,1
	8	6	16,7	16,7	27,8
	9	11	30,6	30,6	58,3
	10	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Sin embargo, para la pregunta 11 (ver tabla 14), relacionada con la habilidad para controlar e influenciar lo que le sucede a cada individuo, el 41% de los encuestados responde que se encuentra de acuerdo con una frecuencia del 80%.

Tabla 14. Pregunta 11: ¿Tengo la habilidad para controlar e influenciar lo que me sucede?

P11					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	1	2,8	2,8	2,8
	6	1	2,8	2,8	5,6
	7	4	11,1	11,1	16,7
	8	15	41,7	41,7	58,3
	9	10	27,8	27,8	86,1
	10	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Por otro lado, para la pregunta 12 (ver tabla 15), las mayores frecuencias de los encuestados en un 91.6% se ubican en la escala a partir del 7 hasta el 10, indicando que tienen la habilidad de controlar su temperamento sin importar lo que le disgusta.

Tabla 15. Pregunta 12: ¿Controlo mi temperamento sin importar qué me disguste?

P12					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	2	5,6	5,6	5,6
	6	1	2,8	2,8	8,3
	7	7	19,4	19,4	27,8
	8	13	36,1	36,1	63,9
	9	8	22,2	22,2	86,1
	10	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Para la pregunta 13 (ver tabla 16), que menciona si se reacciona calmadamente y se hace un análisis de la situación antes de tomar acciones cuando se presenten dificultades en el proyecto, el 72% de los encuestados se encuentra en una frecuencia del 80% al 90%, donde solo el 8.3% de los encuestados lo hace en la totalidad de las situaciones.

Tabla 16. Pregunta 13: ¿Si se presenta una dificultad en el proyecto, reacciono calmadamente y prefiero hacer un análisis de la situación antes de tomar acción?

<b>P13</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	2,8	2,8	2,8
	6	1	2,8	2,8	5,6
	7	5	13,9	13,9	19,4
	8	12	33,3	33,3	52,8
	9	14	38,9	38,9	91,7
	10	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Para la pregunta 14 (ver tabla 17), que contextualiza la habilidad de identificar necesidades o sentimientos de los otros, el 61% de los encuestados lo hace con una frecuencia ubicada entre el 80% y 90%.

Tabla 17. Pregunta 14: ¿Yo identifico rápidamente las necesidades o sentimientos de los que me rodean?

<b>P14</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	2,8	2,8	2,8
	5	2	5,6	5,6	8,3
	6	3	8,3	8,3	16,7
	7	4	11,1	11,1	27,8
	8	10	27,8	27,8	55,6
	9	12	33,3	33,3	88,9
	10	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Con respecto a la pregunta 15 (ver tabla 18), en donde se indaga si las personas prestan atención a la expresión facial, tono de voz y movimientos corporales de las otras y se comportan de acuerdo con esto, vale la pena destacar que el 69.5% de los encuestados se autocalificaron con valores de la escala entre 8 y 10.

Tabla 18. Pregunta 15: ¿Pongo atención a la expresión facial, tono de voz y movimientos corporales de las otras personas cuando interactúo con ellas y me comporto de acuerdo con esto?

P15					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	3	8,3	8,3	8,3
	4	1	2,8	2,8	11,1
	5	2	5,6	5,6	16,7
	7	5	13,9	13,9	30,6
	8	8	22,2	22,2	52,8
	9	11	30,6	30,6	83,3
	10	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

En la pregunta 16 (ver tabla 19), el 58% de los encuestados en una frecuencia del 80 y 90% es capaz de identificar cuando hay una discrepancia entre lo que hace y dice una persona del equipo.

Tabla 19. Pregunta 16: ¿Identifico cuando hay una discrepancia entre lo que dice una persona del equipo y lo que hace?

<b>P16</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	2,8	2,8	2,8
	7	6	16,7	16,7	19,4
	8	10	27,8	27,8	47,2
	9	11	30,6	30,6	77,8
	10	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Con relación a la pregunta 17 (ver tabla 20), que menciona la capacidad de esfuerzo por lograr lo que se quiere tratando de no afectar negativamente al equipo o al proyecto, el 64% de los encuestados lo hace en un 90% y 100% de frecuencia.

Tabla 20. Pregunta 17: ¿Me esfuerzo por lograr lo que quiero tratando de no afectar negativamente a las personas en el equipo o al proyecto en el que participo?

<b>P17</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	2,8	2,8	2,8
	6	1	2,8	2,8	5,6
	7	3	8,3	8,3	13,9
	8	8	22,2	22,2	36,1
	9	13	36,1	36,1	72,2
	10	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.



En situaciones negativas, pregunta 18 (ver tabla 21), el 30% de los encuestados, trata de ver las consecuencias positivas en las situaciones negativa y mostrarlas a los demás con una frecuencia del 100% y el 27% de encuestados con una frecuencia del 80%.

Tabla 21. Pregunta 18: ¿En las situaciones negativas que vivimos en los proyectos, yo trato de ver las consecuencias positivas y mostrarlas a los demás?

<b>P18</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	2,8	2,8	2,8
	6	2	5,6	5,6	8,3
	7	5	13,9	13,9	22,2
	8	10	27,8	27,8	50,0
	9	7	19,4	19,4	69,4
	10	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Para finalizar con la sección de inteligencia emocional, la pregunta 19 (ver tabla 22), que se refiere a si se evita que se acumulen tareas y completar las que están en ejecución antes de iniciar una nueva, el 55% de los encuestados lo hace en una frecuencia del 80% y 90%.

Tabla 22. Pregunta 19: ¿Yo evito que se acumulen tareas sin completar y trato de cerrarlas lo más pronto posible antes de iniciar una nueva?

P19					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	2	5,6	5,6	5,6
	5	2	5,6	5,6	11,1
	6	1	2,8	2,8	13,9
	7	4	11,1	11,1	25,0
	8	12	33,3	33,3	58,3
	9	8	22,2	22,2	80,6
	10	7	19,4	19,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

### 6.1.3. Estilos de Liderazgo

En la muestra predominó el estilo conciliador y democrático, lo cual se evidencia en la tabla 23, siguiendo a estos, los estilos de liderazgo autoritario y coach y por último los estilos ejemplarizante y coercitivo.

Tabla 23. Frecuencias para los Estilos de Liderazgo en la pregunta 20

RESPUESTAS A LA PREGUNTA 20 DE ESTILOS DE LIDERAZGO						
Estilos de liderazgo	Autoritario	Coach	Conciliador	Democrático	Ejemplarizante	Coercitivo
Frecuencias	7	7	10	10	1	1

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior se evidencia lo siguiente:

- 1. Conciliador:** Un 28% de los encuestados se siente más cómodo buscando que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos, creando fuertes vínculos

emocionales con sus trabajadores. Teniendo fuerza especial en el entorno laboral, promoviendo la confianza y la actitud positiva.

- 2. Democrático:** Otro 28% dice sentirse cómodo fomentando la flexibilidad y la responsabilidad. Escuchando las preocupaciones de los demás para descubrir que hacer para mantener la moral. Se presenta muy realista de lo que puede conseguirse y de lo que no.
- 3. Autoritario:** Un 19% establece sentirse cómodo proporcionando una visión de futuro y motivación, dejando claro como encajar las funciones en la visión general de la organización. Potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa.
- 4. Coach:** Otro 19% afirma sentirse cómodo ayudando a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vínculos a sus inspiraciones personales y profesionales. Animando a sus colaboradores a marcarse objetivos de desarrollo a largo plazo y a conceptualizar un plan para alcanzarlos.
- 5. Ejemplarizante:** Un 3% dice sentirse cómodo estableciendo unos niveles de rendimiento altos y los ilustra personalmente. Demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo a todos los que lo rodean. Identifica a quienes rinden poco y les exige más.
- 6. Coercitivo:** El 3% restante, se siente más cómodo imponiendo las actuaciones que considera necesarias, hace desaparecer el factor de compromiso de los trabajadores, pero obtiene resultados claros.

#### 6.1.4. Valoración del Éxito en los proyectos

En la sección de resultados de las preguntas relacionadas con el éxito de los proyectos, en la pregunta 21 (ver tabla 24), el 83.4% piensa que los stakeholders se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.

Tabla 24. Pregunta 21: En una escala, ¿qué tanto están satisfechos los stakeholders con los resultados?

P21 - Satisfacción de los Stakeholders					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6	2	5,6	5,6	5,6
	7	4	11,1	11,1	16,7
	8	15	41,7	41,7	58,3
	9	10	27,8	27,8	86,1
	10	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

En la pregunta 22 (ver tabla 25), el 80.5% de los encuestados calificaron el nivel de cumplimiento del cronograma con valores entre 8 y 10 en la escala.

Tabla 25. Pregunta 22: En una escala, ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del cronograma en los proyectos que usted dirige?

<b>P22 – Cumplimiento de Cronograma</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	1	2,8	2,8	2,8
	6	1	2,8	2,8	5,6
	7	5	13,9	13,9	19,4
	8	9	25,0	25,0	44,4
	9	13	36,1	36,1	80,6
	10	7	19,4	19,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Para la pregunta 23 (ver tabla 26), que se refiere al nivel de cumplimiento del presupuesto, el 61% manifiesta que este cumplimiento se da entre el 90% y 100%.

Tabla 26. Pregunta 23: En una escala, ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del presupuesto en los proyectos que usted dirige?

<b>P23 – Cumplimiento del Presupuesto</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	1	2,8	2,8	2,8
	7	6	16,7	16,7	19,4
	8	7	19,4	19,4	38,9
	9	12	33,3	33,3	72,2
	10	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

De acuerdo con la pregunta 24 (ver tabla 27), que corresponde al nivel de cumplimiento de la calidad, el 33% manifiesta cumplimiento del 80% y el 41% manifiesta cumplimiento del 100%.

Tabla 27. Pregunta 24: En una escala, ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la calidad en los proyectos que usted dirige?

<b>P24 – Cumplimiento de la Calidad</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7	3	8,3	8,3	8,3
	8	12	33,3	33,3	41,7
	9	6	16,7	16,7	58,3
	10	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

Para finalizar, la pregunta 25 (ver tabla 28), relaciona la satisfacción de los integrantes del equipo del proyecto con su participación, en donde el 36% de los encuestados manifiestan un nivel de satisfacción del 80% y el 50% manifiestan un nivel de satisfacción del 90% y 100%.

Tabla 28. Pregunta 25: En una escala, ¿qué tan satisfechos se encuentran los integrantes de equipos de proyecto con su participación?

<b>P25 – Satisfacción de los Integrantes del Equipo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	2	5,6	5,6	5,6
	7	3	8,3	8,3	13,9
	8	13	36,1	36,1	50,0
	9	9	25,0	25,0	75,0
	10	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

### 6.1.5. Relación entre la Inteligencia Emocional y los Estilos de Liderazgo

En la tabla 29 se puede ver una relación entre la inteligencia emocional de cada uno de los encuestados y su preferencia por un cierto estilo de liderazgo particular. Para generar la tabla, se obtuvo determinó la frecuencia de las personas que tenían puntajes entre 8 y 10 para cada estilo de liderazgo versus las preguntas de inteligencia emocional.

Partiendo de esto, se evidencia que los niveles más altos de inteligencia emocional corresponden a los estilos de liderazgo autoritario, coach y conciliador, teniendo porcentajes de 84.7, 83.7 y 80.0 respectivamente. En donde 84.7% indica que, de 7 personas con estilo autoritario, 6 en promedio se autocalificaron con valores entre 8 y 10 para las preguntas de inteligencia emocional. En el caso de los estilos democrático, ejemplarizante y coercitivo, se identifican los menores valores de inteligencia emocional, teniendo porcentajes de 76.4, 50.0 y 71.4 respectivamente. En consecuencia, se evidencia que los estilos de liderazgo autoritario, coach y conciliador obtuvieron mayores puntajes en promedio a nivel de inteligencia emocional.

Tabla 29. Relación entre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo

Relación entre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo						
Inteligencia Emocional	Estilos de Liderazgo					
	Autoritario	Coach	Conciliador	Democrático	Ejemplarizante	Coercitivo
<b>Encuestados</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>P6:</b> Yo entiendo las razones por las cuales tengo emociones positivas o negativas.	7	5	7	10	1	1
<b>P7:</b> Soy capaz de discernir cuando los conflictos son menores y enfocarme en lo que realmente merece mi atención.	4	6	7	8	1	1
<b>P8:</b> Soy capaz de controlar mi temperamento sin importar qué me disguste.	4	6	9	6	1	0

Relación entre Inteligencia Emocional y Estilos de Liderazgo						
Inteligencia Emocional	Estilos de Liderazgo					
	Autoritario	Coach	Conciliador	Democrático	Ejemplarizante	Coercitivo
<b>Encuestados</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>P9:</b> Yo siempre me esfuerzo para dar lo mejor de mí en cualquier situación.	7	6	9	10	1	1
<b>P10:</b> Yo persisto en lo que quiero, aunque se presenten dificultades.	7	6	8	9	1	1
<b>P11:</b> Tengo la habilidad para controlar e influenciar lo que me sucede.	7	5	8	8	1	1
<b>P12:</b> Controlo mi temperamento sin importar qué me disguste.	4	7	9	6	0	0
<b>P13:</b> Si se presenta una dificultad en el proyecto, reacciono calmadamente y prefiero hacer un análisis de la situación antes de tomar acción.	5	7	10	7	0	0
<b>P14:</b> Yo identifico rápidamente las necesidades o sentimientos de los que me rodean.	6	7	8	4	0	1
<b>P15:</b> Pongo atención a la expresión facial, tono de voz y movimientos corporales de las otras personas cuando interactúo con ellas y me comporto de acuerdo con esto.	6	5	4	10	0	0
<b>P16:</b> Identifico cuando hay una discrepancia entre lo que dice una persona del equipo y lo que hace.	6	6	8	7	1	1
<b>P17:</b> Me esfuerzo por lograr lo que quiero tratando de no afectar negativamente a las personas en el equipo o al proyecto en el que participo.	7	4	9	10	0	1
<b>P18:</b> En las situaciones negativas que vivimos en los proyectos, yo trato de ver las consecuencias positivas y mostrarlas a los demás.	6	7	8	6	0	1
<b>P19:</b> Yo evito que se acumulen tareas sin completar y trato de cerrarlas lo más pronto posible antes de iniciar una nueva.	7	5	8	6	0	1
<b>Promedio de frecuencias</b>	6	6	8	7	0	1
<b>Porcentaje de encuestados con nivel alto de IE</b>	84,7	83,7	80,0	76,4	50,0	71,4

Fuente: Elaboración Propia.



De acuerdo con lo anterior se confirma la validez de la hipótesis planteada en un principio en la cual se establece la influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo, teniendo en cuenta las características propias de cada estilo.

#### **6.1.6. Correlación entre las variables de Inteligencia Emocional y Éxito de los Proyectos**

Teniendo en cuenta que la distribución de los datos no es normal y que las variables de Inteligencia Emocional y Éxito de los Proyectos son variables de categoría ordinal se utilizó el método de correlación de Spearman que permiten correlacionar dos variables por rango en lugar de medir el rendimiento por separado en cada una de ellas, de acuerdo con esto la correlación expresa el grado de asociación entre dos variables, según el sentido de la relación de estas en términos de aumento o disminución (Martinez Ortega, 2009).

Se consideraron valores significativos:

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

De acuerdo con la tabla 30 del presente documento, se evidencia que hay una correlación alta entre la pregunta 21, que habla del nivel de satisfacción de los stakeholders frente a los resultados de los proyectos con la pregunta 13, que menciona si se reacciona calmadamente y se hace un análisis de la situación antes de tomar acciones cuando se presenten dificultades en el proyecto, y una correlación moderada con la pregunta 8 relacionada con la capacidad de controlar el temperamento sin importar el motivo de disgusto. Con las demás preguntas existe una correlación baja.

Tabla 30. Correlación de Preguntas de Inteligencia Emocional con Pregunta 21 de éxito de los proyectos

<b>Correlación P21 - Satisfacción de los Stakeholders</b>													
		P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
P 21 de	Coeficiente de correlación	,248	,335*	,173	,310	,377*	,411*	,217	,073	,352*	,365*	,396*	,275
	Sig. (bilateral)	,145	,046	,314	,065	,024	,013	,204	,673	,035	,029	,017	,104
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

De acuerdo con la tabla 31, se evidencia que hay una correlación moderada entre la pregunta 22, que habla del nivel de cumplimiento del cronograma del proyecto, con la pregunta 7, que está de acuerdo con la capacidad de discernir cuando los conflictos son menores y enfocarse en lo que merece atención, y con la 15 que menciona si el comportamiento del individuo está de acuerdo con los movimientos corporales y/o expresión facial de los otros. Con las demás preguntas existe una correlación baja.

Tabla 31. Correlación de Preguntas de Inteligencia Emocional con Pregunta 22 de éxito de los proyectos.

<b>Correlación P22 – Cumplimiento del Cronograma</b>													
		P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
P 22 de	Coeficiente de correlación	,221	,122	,288	,369*	,324	,298	,204	,323	,403*	,092	,334*	,361*
	Sig. (bilateral)	,195	,480	,088	,027	,054	,077	,234	,055	,015	,593	,047	,030
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

De acuerdo con la tabla 32, se evidencia que hay una correlación moderada con la pregunta 13 que menciona si se reacciona calmadamente y se hace un análisis de la situación antes de tomar acciones cuando se presenten dificultades en el proyecto, con la pregunta 14, la cual se relaciona con, si se identifica las necesidades o sentimientos de los demás. Con las demás preguntas existe una correlación baja.

Tabla 32. Correlación de Preguntas de Inteligencia Emocional con Pregunta 23 de éxito de los proyectos.

Correlación P23 – Cumplimiento del Presupuesto													
		P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
P	Coeficiente	,18	,22	,14	-	,11	,20	-	,42	,31	-	,18	,22
23 de		8	1	2	,02	4	6	,06	1*	0	,08	1	2
	correlación				9			2			5		
	Sig.	,27	,19	,40	,86	,50	,22	,72	,01	,06	,62	,29	,19
	(bilateral)	3	6	9	6	6	9	0	1	6	0	1	4
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

De acuerdo con la tabla 33, se evidencia que hay una correlación alta entre la pregunta 24, que corresponde al nivel de cumplimiento de la calidad, con la pregunta 13, que menciona si se reacciona calmadamente y se hace un análisis de la situación antes de tomar acciones cuando se presenten dificultades en el proyecto, con la pregunta 15, que menciona si el comportamiento del individuo, está de acuerdo con los movimientos corporales y/o expresión facial de los otros. Una correlación moderada con la pregunta 11 relacionada con la habilidad para controlar e influenciar en lo que le sucede a cada individuo y la pregunta 12 relacionada con la habilidad de controlar su temperamento sin importar lo que le disgusta. Con las demás preguntas existe una correlación baja

Tabla 33. Correlación de Preguntas de Inteligencia Emocional con Pregunta 24 de éxito de los proyectos.

<b>Correlación P24 – Cumplimiento de la Calidad</b>													
		P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
P 24 de	Coeficiente	,42	,41	,24	,39	,19	,14	,11	,07	,43	,08	,33	,34
	de	2*	3*	6	4*	9	4	0	1	2**	5	0*	5*
	correlación												
	Sig. (bilateral)	,010	,012	,148	,018	,244	,404	,521	,680	,009	,623	,050	,039
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

De acuerdo con la tabla 34, se evidencia que hay una correlación moderada entre a pregunta 25 relacionada con el éxito de los proyectos en función de la satisfacción de los integrantes del equipo, con la pregunta 6 relacionada con el entendimiento de las razones por las cuales se presentan sentimientos negativos o positivos dentro del contexto de los proyectos, la pregunta 10 relacionada con la persistencia en lo que se desea aunque se presenten dificultades, la pregunta 11 relacionada con la habilidad para controlar e influenciar en lo que le sucede a cada individuo, la pregunta 13 que menciona si se reacciona calmadamente y se hace un análisis de la situación antes de tomar acciones cuando se presenten dificultades en el proyecto y la pregunta 17 que menciona la capacidad de esfuerzo por lograr lo que se quiere tratando de no afectar negativamente al equipo o al proyecto. Con las demás preguntas existe una correlación baja.

Tabla 34. Correlación de Preguntas de Inteligencia Emocional con Pregunta 25 de éxito de los proyectos.

<b>Correlación P25 – Satisfacción de los Integrantes del Equipo</b>													
		P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
P	Coeficiente	,13	,31	,29	,32	,16	,16	,24	,16	,37	,25	,32	,11
25	de	9	0	1	4	5	9	9	6	2	7	7	2
	correlación												
	Sig.	,41	,06	,08	,05	,33	,32	,14	,33	,02	,13	,05	,51
	(bilateral)	9	6	5	4	6	6	3	4	5	0	2	6
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

### 6.1.7. Análisis de Varianza

El análisis de varianza indica el grado en que una variable (factor, grupo) afecta la valoración de otra (dependiente). Si el nivel de significación es menor a 0.05 indica que si hay incidencia de una variable sobre la valoración de otra variable. Si es mayor, no hay efecto de los diferentes grupos de una variable (Hair, Black, & Barry, 2010).

#### 6.1.7.1. Con respecto a la variable Género

De acuerdo con la tabla 35 del presente documento, se evidencia que hay incidencia entre la variable Género con solo una pregunta de la variable de Inteligencia Emocional, pregunta 19 la cual hace referencia a si se evita a que se acumulen tareas sin completar y se trata de cerrarlas lo más pronto posible antes de iniciar una nueva. Con el resto de las preguntas de la variable de Inteligencia Emocional no tiene incidencia la variable Género.

Tabla 35. Varianza - Variable Género.

<b>VARIANZA - GÉNERO</b>						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
P6	Entre grupos	,000	1	,000	,000	,986
	Dentro de grupos	40,305	34	1,185		
	Total	40,306	35			
P7	Entre grupos	1,091	1	1,091	,407	,528
	Dentro de grupos	91,214	34	2,683		
	Total	92,306	35			
P8	Entre grupos	,549	1	,549	,274	,604
	Dentro de grupos	68,201	34	2,006		
	Total	68,750	35			
P9	Entre grupos	,071	1	,071	,067	,797
	Dentro de grupos	35,818	34	1,053		
	Total	35,889	35			
P10	Entre grupos	1,922	1	1,922	,856	,361
	Dentro de grupos	76,383	34	2,247		
	Total	78,306	35			
P11	Entre grupos	,061	1	,061	,048	,829
	Dentro de grupos	43,578	34	1,282		
	Total	43,639	35			
P12	Entre grupos	2,029	1	2,029	1,261	,269
	Dentro de grupos	54,721	34	1,609		
	Total	56,750	35			
P13	Entre grupos	,263	1	,263	,184	,670
	Dentro de grupos	48,487	34	1,426		
	Total	48,750	35			
P14	Entre grupos	2,485	1	2,485	1,000	,324
	Dentro de grupos	84,487	34	2,485		

<b>VARIANZA - GÉNERO</b>						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Total	86,972	35			
P15	Entre grupos	,347	1	,347	,080	,779
	Dentro de grupos	147,292	34	4,332		
	Total	147,639	35			
P16	Entre grupos	,303	1	,303	,182	,672
	Dentro de grupos	56,669	34	1,667		
	Total	56,972	35			
P17	Entre grupos	3,325	1	3,325	1,995	,167
	Dentro de grupos	56,675	34	1,667		
	Total	60,000	35			
P18	Entre grupos	,006	1	,006	,003	,959
	Dentro de grupos	72,883	34	2,144		
	Total	72,889	35			
P19	Entre grupos	16,214	1	16,214	7,097	,012
	Dentro de grupos	77,675	34	2,285		
	Total	93,889	35			

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

### **6.1.7.2. Con respecto a la variable Rol**

De acuerdo con la tabla 36, se evidencia que hay incidencia entre la variable Rol con las siguientes preguntas de la variable de Inteligencia Emocional. Pregunta 6 relacionada con el entendimiento de las razones por las cuales se presentan sentimientos negativos o positivos dentro del contexto de los proyectos y la pregunta 11 relacionada con la habilidad para controlar e influenciar en lo que le sucede a cada individuo. Con el resto de las preguntas de la variable de Inteligencia Emocional no tiene incidencia la variable género.

Tabla 36. Varianza - Variable Rol.

<b>VARIANZA – ROL</b>						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
P6	Entre grupos	6,750	1	6,750	6,839	,013
	Dentro de grupos	33,556	34	,987		
	Total	40,306	35			
P7	Entre grupos	,750	1	,750	,279	,601
	Dentro de grupos	91,556	34	2,693		
	Total	92,306	35			
P8	Entre grupos	2,676	1	2,676	1,377	,249
	Dentro de grupos	66,074	34	1,943		
	Total	68,750	35			
P9	Entre grupos	,333	1	,333	,319	,576
	Dentro de grupos	35,556	34	1,046		
	Total	35,889	35			
P10	Entre grupos	,454	1	,454	,198	,659
	Dentro de grupos	77,852	34	2,290		
	Total	78,306	35			
P11	Entre grupos	4,898	1	4,898	4,299	,046
	Dentro de grupos	38,741	34	1,139		
	Total	43,639	35			
P12	Entre grupos	,750	1	,750	,455	,504
	Dentro de grupos	56,000	34	1,647		
	Total	56,750	35			
P13	Entre grupos	1,565	1	1,565	1,128	,296
	Dentro de grupos	47,185	34	1,388		
	Total	48,750	35			
P14	Entre grupos	,009	1	,009	,004	,952
	Dentro de grupos	86,963	34	2,558		



VARIANZA – ROL						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Total	86,972	35			
P15	Entre grupos	,750	1	,750	,174	,680
	Dentro de grupos	146,889	34	4,320		
	Total	147,639	35			
P16	Entre grupos	,009	1	,009	,006	,941
	Dentro de grupos	56,963	34	1,675		
	Total	56,972	35			
P17	Entre grupos	,000	1	,000	,000	1,000
	Dentro de grupos	60,000	34	1,765		
	Total	60,000	35			
P18	Entre grupos	1,333	1	1,333	,634	,432
	Dentro de grupos	71,556	34	2,105		
	Total	72,889	35			
P19	Entre grupos	4,481	1	4,481	1,704	,201
	Dentro de grupos	89,407	34	2,630		
	Total	93,889	35			

Fuente: Herramienta SPSS “Statistical Package for Social Science for Windows.

## 6.2. Análisis de Resultados

Partiendo de los resultados se puede generar una caracterización del grupo al que fue aplicada la encuesta de acuerdo con sus niveles de inteligencia emocional, sus estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos en los que estos se desenvuelven.

Con respecto a si las personas prestan atención a la expresión facial, tono de voz y movimientos corporales de las otras y se comportan de acuerdo con esto, vale la pena destacar que el 69.5% de los encuestados se autocalificaron con valores altos en la escala de 8 en adelante para

un rango entre 1 y 8. Esto se puede explicar, de acuerdo con (Verma, 1997), el impacto de un mensaje que se comunica es de 7% con respecto a lo que se dice, de un 38% con respecto al tono que se usa y de un 55% relacionado con la expresión facial del que comunica el mensaje. Es decir, que, en términos de comunicación no verbal, las personas están leyendo las señales y las respuestas dadas en esta pregunta por los encuestados, lo confirman.

Dentro de los resultados de los estilos de liderazgo, el 55.4% de los encuestados se concentra en los estilos conciliador y democrático en la misma proporción, encontrando que se identifican con la creación de fuertes vínculos emocionales, la promoción de valores como la confianza y la actitud positiva. Adicionalmente, se caracterizan por tener habilidades para escuchar las preocupaciones de los demás y mantener la moral. Así mismo, el 38.8% de los encuestados se caracterizan por preferir estilos de liderazgo como el autoritario y el coach en la misma proporción. Estos estilos se enfocan en motivar a los trabajadores y en ayudarlos a identificar sus puntos fuertes y débiles y se vinculan a sus aspiraciones profesionales y personales.

Con respecto a la hipótesis (H1): La inteligencia emocional se relaciona con los estilos de liderazgo. Se encontró que si hay una diferenciación en la calificación de inteligencia emocional de acuerdo con el estilo de liderazgo. Se encontró que los niveles más altos de inteligencia emocional se encuentran en los estilos de liderazgo autoritario, coach y conciliador. Por tanto, se acepta parcialmente la hipótesis H1.

Según lo evidenciado en la tabla 37, la mayoría de los encuestados presenta niveles de percepción altos de éxito de los proyectos de acuerdo con las 5 categorías establecidas en el instrumento de medición, tales como Satisfacción de los Stakeholders, Cumplimiento del Cronograma, Cumplimiento del Presupuesto, Cumplimiento de la Calidad y Satisfacción de los Integrantes del Proyecto, esto debido a que el número de personas cuya percepción estuvo entre 8 y 10 corresponde a porcentajes superiores al 80% en los indicadores de éxito.

Tabla 37. Comparación entre frecuencias de las preguntas de Éxito de los Proyectos

<b>COMPARACIÓN ENTRE FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS DE ÉXITO DE LOS PROYECTOS</b>					
	<b>P21: Satisfacción de los Stakeholders</b>	<b>P22: Cumplimiento del Cronograma</b>	<b>P23: Cumplimiento del Presupuesto</b>	<b>P24: Cumplimiento de la Calidad</b>	<b>P25: Satisfacción de los Integrantes del Proyecto</b>
<b>Porcentaje de encuestados que respondieron entre 8 y 10 en la escala Likert</b>	83.4%	80.5%	80.5%	91.7%	86.1%

Fuente: Elaboración Propia

Adicional a lo anterior y de acuerdo como se evidencia en la tabla se identificó que las correlaciones más altas entre inteligencia emocional y éxito de los proyectos están entre la satisfacción de los stakeholders, el cumplimiento con la calidad con la habilidad de reaccionar calmadamente analizando la situación antes de tomar acción en situaciones complejas; y entre el cumplimiento del presupuesto con la disposición de dar lo mejor de sí mismo en cualquier situación.

Tabla 38. Correlaciones altas entre Éxito de los Proyectos e Inteligencia Emocional

<b>Correlaciones altas entre Éxito de los Proyectos e Inteligencia Emocional</b>			
	<b>P21: Satisfacción de los Stakeholders</b>	<b>P23: Cumplimiento del Presupuesto</b>	<b>P24: Cumplimiento de la Calidad</b>
<b>P9: Disposición de dar lo mejor de sí mismos en cualquier situación</b>		0.866	
<b>P13: Habilidad de reaccionar calmadamente y analizar las situaciones antes de tomar acción</b>	0.673		0.680

Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, por la existencia de relaciones moderadas y altas se puede aceptar parcialmente la hipótesis (H2) que plantea que la inteligencia emocional tiene influencia en el éxito de los proyectos.

Para finalizar, se encontró que ni el género (hombre, mujer), ni el rol tienen incidencia en la valoración de la inteligencia emocional, ya que los índices de significación para las preguntas de la 6 a la 19 son mayores a 0.05 (ver tablas 35 y 36). Solo en el caso de las preguntas 6 y 11 se halló incidencia del rol de los encuestados sobre la valoración de la inteligencia emocional.

## 7. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A nivel de la inteligencia emocional se hace evidente que el grupo de líderes de proyectos tienen un alto control sobre sentimientos tanto positivos como negativos, lo que les permite tener una alta capacidad para discernir en diferentes tipos de conflictos y les da la capacidad de controlar su temperamento. Esto entendiendo que los resultados muestran que más del 50% tiene habilidades en el manejo de los temas mencionados.

Con respecto a la motivación y la persistencia se muestran bajos niveles de manejo de estas habilidades entre los encuestados y de la misma manera sucede con la habilidad de influenciar en otras personas. De otro modo, existe un alto nivel de empatía entre los líderes de proyectos y sus equipos de trabajo, existen un buen nivel de lectura del lenguaje corporal y tienen alta capacidad de observación y comprensión frente a sus colegas de trabajo. Así mismo, existe un alto nivel de persuasión para cumplir los objetivos sin afectar a otros. De la misma manera, se evidencia que son buenos viendo situaciones positivas frente a entornos negativos. Y estos no tienen características de procrastinación.

Se pudo presentar un sesgo inherente al deseo de obtener aprobación social por parte de la persona que realizó la encuesta (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Con el objetivo de evitar este sesgo, se le indicó a los encuestados que se garantizaba la confidencialidad en la información que entregaba y que de esta manera solo se harían públicos los resultados estadísticos y/o numéricos.

Adicional al sesgo, se consideró el efecto de la influencia del contexto y la interpretación que pueda tener este por parte de las personas encuestadas, esto se genera por la relación que tienen las personas con su contexto inmediato (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Dentro del desarrollo de la encuesta se evidenció una limitación debido a la longitud de la escala, esto refiriéndose a la escala particular utilizada en los puntos de estilos de liderazgo ya que se conoce que si las escalas tienen menores elementos, las respuestas son más accesibles a la memoria de

corto plazo y pueden ser retomadas en respuesta a otras preguntas (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

## 8. CONCLUSIONES

De acuerdo con esta investigación se determina que la Inteligencia Emocional se relaciona con los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos. Desde un planteamiento teórico la Inteligencia Emocional afecta todos los aspectos de una persona que inciden en los pensamientos de motivación y de persistencia y así mismo inciden en las capacidades para mostrar empatía y para manejar otras emociones. En consecuencia, la investigación valida que la inteligencia emocional efectivamente tiene influencia en la percepción del éxito de los proyectos por parte de los diferentes interesados del proyecto. La mentalidad positiva característica de las personas con un alto nivel de Inteligencia Emocional demuestra altos niveles de desempeño a nivel profesional y personal.

Para dar cumplimiento al primer objetivo del proyecto, que consistió en realizar una revisión de literatura, se elaboró el marco teórico que se encuentra en el presente documento y que destaca la relación que existe entre, la Inteligencia Emocional con elementos del liderazgo como la auto eficiencia, el autocontrol, el manejo de estrés en equipos, la influencia en los stakeholders, la empatía y las actividades dentro de los proyectos. Teóricos como Daniel Goleman y Joan Payeras hacen un aporte significativo a la conceptualización e investigación sobre las correlaciones existentes entre no solo el liderazgo y la inteligencia emocional, sino entre estos dos factores y el éxito de las personas. Por otro lado, Rezvani retoma estos conceptos y asociaciones y hace una relación directa entre las cualidades y los atributos de los líderes de proyectos y el éxito de estos. Encontrando correlaciones altas y medias entre la Inteligencia Emocional y el Éxito de los Proyectos. Estos tres autores principalmente conforman la base teórica en la que se sustenta la línea de investigación del trabajo presentado en este documento.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo del proyecto, que consistió en determinar la influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo y en el éxito de los proyectos, teniendo como parámetro la percepción de éxito de un proyecto por parte de los diferentes stakeholders del proyecto, se definió una encuesta para evaluar los niveles de inteligencia

emocional en los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos. Esta encuesta fue validada mediante el juicio de expertos y fue aplicada a un grupo de líderes de proyectos en el contexto colombiano, mostrando correlación entre la inteligencia emocional y el éxito de los proyectos.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo del proyecto, se evaluó la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, lo cual demostró la existencia de una diferenciación en la calificación de inteligencia emocional de acuerdo con los estilos de liderazgo y como los niveles altos de inteligencia emocional correspondían a estilos de liderazgo específicos como el autoritario, el coach y el conciliador.

Es importante resaltar que la investigación aporta nuevos hallazgos dentro del campo de la inteligencia emocional en los líderes de proyecto en el contexto colombiano, ya que se hace evidente que las características de la inteligencia emocional de las personas se relacionan con los estilos de liderazgo que ellas asumen. Así mismo son respecto a la relación entre la inteligencia emocional y el éxito de los proyectos, se encontró que la percepción del éxito en los proyectos está influenciada por el nivel de inteligencia emocional de las personas.

Partiendo de las implicaciones de los hallazgos resaltados, se hace evidente que las personas que se desenvuelven como líderes de proyectos necesitan conocer la importancia de la inteligencia emocional dentro de sus contextos laborales y de acuerdo con esto, poder responder de mejor manera a las situaciones que pueden presentarse partiendo del conocimiento de sus emociones, particularmente en lo referente a como lideran a sus equipos. En este sentido, una futura investigación podría enfocarse hacia: ¿Cómo los líderes de Proyecto conocen acerca de los estilos de liderazgo y hasta donde los han desarrollado o adaptado dentro de su contexto profesional?

Una limitación en la investigación debido a la confidencialidad de la información fue la imposibilidad de acceder a datos cuantitativos de los proyectos en la compañía en la cual se



desempeñaban los líderes de proyectos encuestados, por esta razón la investigación tuvo que medir niveles de percepción por parte de los encuestados.

Otra limitante importante para considerar es el sesgo que puede existir por los diferentes contextos en los que se encuentren los encuestados, esto puede referirse ya sea al campo de acción del proyecto o la interpretación que puedan tener las personas sobre los conceptos de inteligencia emocional, estilos de liderazgo y éxito de los proyectos. Además de esto puede existir un sesgo a nivel social debido a que las personas buscan encajar con las visiones de lo que es socialmente aceptado en temas de comportamiento y no responden de acuerdo con la realidad en la que se encuentran inmersos los proyectos dentro de las organizaciones.

Finalmente, para obtener resultados más precisos en la aplicación de instrumentos de evaluación como la encuesta aquí planteada, se concluye que se debe tomar una muestra mucho más grande y que los encuestados en su entorno de gestión de proyectos tengan un conocimiento más amplio de los conceptos de inteligencia emocional, de estilos de liderazgo y la relación que hay de estos con el éxito en los proyectos. Esto ayudaría a tener un mayor acercamiento en los resultados obtenidos de la encuesta con lo planteado por los diferentes autores que si encuentran relación entre las variables definidas de inteligencia emocional, de estilos de liderazgo y el éxito en los proyectos.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, J. (2003). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-133.
- Ariza, D. (2018). La inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos: Una aplicación de la teoría fundamentada constructivista. *II Congreso Internacional de Dirección y Gestión de Proyectos. El Talento Humano como factor clave en el éxito de los proyectos* (pág. 16). Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Barato, J. (2013). *Los hábitos de un director de proyectos eficaz: aprender, enseñar y practicar buenos hábitos en gestión de proyectos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Barbosa, L. C. (2013). Liderazgo e Inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad & Empresa*, 87-106.
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Technical manual, Multi-Health Systems*.
- Bataller, A. (2016). *La gestión de proyectos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cabrera, P. Z. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Cuba: D - Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Calduch Cervera, R. (2012). Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). TIPOS DE MUESTREO. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 3-7.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 297-334.
- Duque, J. L. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 250-260.
- Fernández, P., & Díaz, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Investigación: Investigación cuantitativa y cualitativa*, 1-4.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? *Project Management Journal*, 58-67.

- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional por que es mas importante que el cociente intelectual*. Bogota: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que Obtiene Resultados. *Los Clásicos del HBR*, 26-37.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, S. A.
- Hahn, F. (2012). About Emotional Intelligence and Leadership. *Annals of Faculty of Economics*, 744 - 749.
- Hair, J., Black, W., & Barry, J. y. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice Hall.
- Jadraque, D. E. (2018). *Manual para Project Managers: cómo gestionar proyectos con éxito*. España: Wolters Kluwer España.
- Kendra, K., & Taplin, L. (2004). PROJECT SUCCESS: A CULTURAL FRAMEWORK. *Project Management Journal*, 30-45.
- Lafuente, C., & Marín, A. (2008). Metodología de la Investigación en las Ciencias Sociales: Fases, Fuentes y Selección de Técnicas. *Revista EAN*, 5-18.
- Lewis-Beck, M., Bryman, A., & Liao, T. F. (2003). *The Sage Encyclopedia of Social Sciences Research Methods*. United States of America: Sage Publications.
- MARTINEZ ORTEGA, R. M. (2009). *EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION*. Obtenido de Rev haban cienc méd [online]. Vol.8, n.2.: ISSN 1729-519X
- Martínez Riera, J. R. (2014). *Capítulo 61 - Investigación cuantitativa frente a cualitativa*. España: Elsevier España, S.L.
- Martinez, C. (2012). *Estadística y Muestreo*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mendoza, M., Izquierdo, A., & Baque, L. (2019). Organization in relation to leadership. *Dilemas Contemporaneos*.
- Mironov, G., Neculescu, E., & Silviupocora, M. (2011). The Contribution of the emotional intelligence on leadership from organizational psychology perspective. *Challenges of the Knowledge Society*, 1284 - 1290.
- MJ, H. (1994). Statistics from the inside. 12. Non-normal data. *Arch Dis Child*, 158-163.

- Mohammad, S. R., & Mohadeseh, S. E. (2014). A study of relationship between emotional intelligence and innovative work behavior of. *Management Science Letters*, 1449 - 1454.
- Ojokuku, R., & al. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance:A Case Study of Nigerian Banks. *Americal Journal of Business and Managment*, 202-207.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Diaz de Santos S. A.
- Payeras, J. (2004). *COACHING Y LIDERAZGO: PARA DIRECTIVOS INTERESADOS EN INCREMENTAR SUS RESULTADOS*. Madrid: Díaz de Santos.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 879-903.
- Rezvani, A. e. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *Science Direct*, 1112-1122.
- Rezvani, A., & al. (2016). Manager emotional intelligence and project success:The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Managment*, 1112-1122.
- Romero et al, R. (2009). Factores criticos de exito: una estrategia de competitividad. *Culcyt*, 5-14.
- Salgado, C. (2019). Siete competencias gerenciales Apalancadas por la inteligencia emocional: Aplicacion de la indagacion Apreciativa en una Empresa Colombiana 1. *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*, 90-102.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 185-211.
- Samadi, A., & Keyvan, N. (2013). A study on emotional intelligence of teachers in establishing the. *Governmental Management*, 129-148.
- Sayles, L. R. (1982). *Liderazgo: Estilos y técnicas ¿Cuales son y como aplicarlos para alcanzar el exito?* Mexico: McGraw-Hill.
- Sohal, A., & Terziovski, M. (2000). TQM in Australian manufacturing: factors critical to success. *International Journal of Quality & Reliability Managment*, 158-167.
- Urso, C. (2013). *Dirección de proyectos exitosos: cómo dejar de administrar el caos y encarar proyectos posibles y previsibles*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Verma. (1997). Managing the project team. *Pensilvannya: Project Management Institute*.

Villar, M. (2016). *Estilos de Liderar para el Aprendizaje Organizativo*. Santiago de Chile: RIL editores.