

Dirección y gestión de proyectos



**El talento
humano como
factor clave
en el éxito de
los proyectos**

Editores
Nelson Antonio Moreno-Monsalve
H. Mauricio Diez-Silva

Dirección y gestión de proyectos

El talento humano como factor clave
en el éxito de los proyectos

Dirección y gestión de proyectos

El talento humano como factor clave
en el éxito de los proyectos

Editores

Nelson Antonio Moreno Monsalve – PH. D.
Mauricio Diez Silva – Ph. D.



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Ariza Aguilera, Dora Alba

El talento humano como factor clave en el éxito de los proyectos / Dora Alba Ariza Aguilera...[y otros veintiuno]; editores Henry Mauricio Diez Silva, Nelson Antonio Moreno Monsalve.

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad EAN, 2019

Colección: Dirección y gestión de proyectos

223 páginas.

ISBNe 9789587566185

ISBN 9789587566178

1. Dirección de proyectos 2. Administración de proyectos
3. Recursos humanos 4. Éxito en los negocios 5. Rendimiento laboral

II. Diez Silva, Henry Mauricio II. Moreno Monsalve, Nelson Antonio

658.404 CDD23

Edición

Gerencia de Investigaciones

Gerente de Investigaciones

Carolina Mejía Corredor

Coordinadora de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda

Corrección de estilo

Juan Carlos Velásquez

Diseño y diagramación

Juan Pablo Rátiva González

Publicado por Ediciones EAN, 2020.

Todos los derechos reservados.

ISBNe: 9789587565928

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 # 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2020. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN©

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69| Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. N° 29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.

Contenido

Nota editorial	9
1. La inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos: una aplicación de la teoría fundamentada constructivista <i>Dora Ariza Aguilera</i>	11
2. Gestión de proyectos y aprendizaje del equipo <i>Ana María Ortega Álvarez y Andrea Valeria Steil</i>	39
3. Modelo híbrido para la gestión de comunicaciones en el desarrollo de proyectos <i>Jazmín Galvis Ardila y Omar Alonso Patiño Castro</i>	63
4. Equipos de trabajo y gerencia de proyectos <i>Mario Enrique Uribe Macías</i>	85
5. Personalidad y liderazgo del gerente de proyecto: rol más exigente que el de un líder funcional <i>Antonio Rodríguez Peña</i>	105
6. Retos estatales en la gestión del financiamiento de los proyectos 4G en Colombia <i>Hugo Adrián Cañón Celis, Amalia Novoa Hoyos y Gloria Stella Barrera Arias</i>	129
7. Gestión de proyectos a partir de un enfoque de valor compartido <i>Sandra Marcela Delgado Ortiz, Indira MacGregor Quintero y Nelson Antonio Moreno Monsalve</i>	147
8. Gestión del ciclo de vida en proyectos de generación de patentes. Aplicación en instituciones de educación superior en Colombia <i>Herberth Gracia León, Edith Milena Bonilla Vivas, Mauricio Diez Silva Y Leonardo Rodríguez Urrego</i>	167

9. Liderazgo en docentes y el trabajo en equipo en la formación híbrida 189
Martha Lucía Pachón Palacios y José Divitt Velosa García

10. Análisis cuantitativo de los stakeholders en la gestión de proyectos 205
César Hernando Rincón González y Flor Nancy Díaz Piraquive

Nota editorial

En mi rol de director del Grupo de Investigación en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad EAN, tengo el placer de presentar este libro titulado *El talento humano como factor clave en el éxito de los proyectos*, que hace parte de la colección *Dirección y gestión de proyectos*, y que hemos creado para difundir los trabajos de investigación realizados en esta línea de conocimiento.

Este libro es un reconocimiento a mis colegas investigadores, quienes nos han honrado con su participación y han aportado, de manera generosa, los resultados de sus trabajos. A todos y cada uno de ellos mis más sinceros agradecimientos.

Esta obra se enfoca en las personas. Hemos querido destacar su importancia para el logro de resultados, de excelencia y calidad a partir de la gestión adecuada de los proyectos. Contar con talento humano de alto desempeño, que comprenda la intensidad de los proyectos y que, de manera virtuosa, autogestionada y comprometida, alcancen los objetivos trazados, es sin lugar a dudas uno de los factores que define el camino al éxito de toda organización.

A lo largo de este trabajo de investigación el lector tendrá la oportunidad de conocer distintas dimensiones para la gestión del talento humano, vistos bajo la óptica de un grupo de investigadores expertos en dirección y gestión de proyectos. De esta manera, se han recogido diez capítulos con temas relacionados con inteligencia emocional, aprendizaje en equipo, importancia de la comunicación, equipos de alto desempeño, personalidad y liderazgo, valor compartido y grupos de interés, entre otros.

Sin lugar a dudas, esta publicación toma enorme relevancia en la medida en que presenta un enfoque distinto y valioso para la gestión de proyectos. Sacar los proyectos, como objeto de estudio, del ámbito de la ingeniería y llevarlos al contexto de la gestión y de la organización a través del reconocimiento de la importancia del talento humano, es quizás uno de los factores diferenciadores de este esfuerzo colectivo.

Invito a todos los lectores que tengan la oportunidad de revisar este libro, a que apropien los conocimientos aquí consignados y los apliquen como

buenas prácticas para la dirección y gestión de sus proyectos. Un proyecto será exitoso en la medida en que sea desarrollado por personas talentosas y comprometidas.

*Nelson Antonio Moreno-Monsalve. PhD
Profesor – Investigador
Universidad EAN.*

Bogotá, Colombia. Marzo de 2020.



1

La inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos: una aplicación de la teoría fundamentada constructivista

Dora Ariza Aguilera

1.1 Introducción

Los proyectos se caracterizan porque están sometidos a variables que no siempre se pueden predecir (Teller, 2013). El grado de incertidumbre inherente constituye el material de cultivo para el surgimiento de conflictos (Ching, Hoffman y Schniederejans, 2014), cuya resolución necesita de las habilidades de las personas para controlar sus emociones y comportarse de una manera racional (Goleman, 1996). El Standish Group International-SGI (2013) determinó que la madurez emocional de las personas que participan directamente en los proyectos es uno de los factores que contribuyen a su éxito. Al conjunto de las habilidades que le permiten al individuo razonar acerca de sus propias emociones y las de los demás y actuar en consonancia, se le llama inteligencia emocional (Mayer, Salovey y Caruso, 2004; Goleman, 2004).

La influencia de la inteligencia emocional de los gerentes de proyecto ha sido objeto de varias investigaciones académicas de tipo cuantitativo que han encontrado relaciones medias entre inteligencia emocional y algunos factores que inciden en el éxito de los proyectos (Mazur, Pisarski, Chang y Ashkanasy, 2014; Ovradovic, Jovanovic, Petrovic, Mihic y Mitrovic, 2013; Rezvani *et al.*, 2016). Las escalas utilizadas en estas investigaciones han sido desarrolladas a partir de modelos generales de inteligencia emocional. Esta podría ser una de las razones por las cuales los resultados no han sido contundentes.

Por otra parte, las investigaciones realizadas se han concentrado en su mayoría en el análisis de la inteligencia emocional en los líderes de proyecto, pero se carece de información suficiente con respecto a la influencia de la inteligencia emocional de los integrantes de un equipo, que complementaría los hallazgos hasta ahora encontrados, entendiendo que el líder y su equipo enfrentan en conjunto diferentes situaciones que se presentan en los proyectos.

Por las razones mencionadas, la pregunta de investigación que se respondió en el presente capítulo fue: ¿Cuáles son las actitudes y comportamientos asociados a la inteligencia emocional en los integrantes de un equipo que favorecen el éxito de los proyectos? La respuesta a esta pregunta determinó el objetivo del estudio que fue el de elaborar un constructo de inteligencia

emocional aplicado al ámbito de los proyectos, utilizando la teoría fundamentada constructivista como método de investigación.

A continuación, se presenta una breve descripción del rol del constructivismo social como base epistemológica del presente estudio, la revisión de la literatura enfocada en identificar las definiciones y modelos que diferentes autores han propuesto y los hallazgos en estudios empíricos sobre la inteligencia emocional y éxito de los proyectos. Se detalla la metodología utilizada y se describen los resultados obtenidos. Se presenta el constructo de inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos, producto de la contrastación realizada por el autor entre la teoría y la realidad y, finalmente, se exponen las respectivas conclusiones.

1.2 Constructivismo social como marco epistemológico de investigación

Desde la perspectiva de la psicología, el constructivismo considera que los seres humanos no son receptores pasivos de lo que sucede a su alrededor, sino que construyen su realidad por el sentido y significado que le dan a sus experiencias y por el aprendizaje que adquieren a partir de ellas (Cobern, 1993). El investigador cuenta con una noción preconcebida sobre la naturaleza del problema que es la fuente de su investigación y una posible solución (Fosnot, 2005). Autores como Mir y Watson (2000) consideran que el investigador no puede ser objetivo y neutral cuando se aproxima al objeto de su revisión.

Cuando el elemento investigado es un grupo, la corriente del constructivismo que lo utiliza como foco de estudio es el social (Murphy y Rheaume, 1997; citados por Mir y Watson, 2000). Las organizaciones constituyen estructuras con una jerarquía administrativa, en donde los equipos de proyecto están conformados por personas que provienen de diferentes áreas internas o externas a la organización; como proveedores, contratistas, usuarios o clientes, que requieren interactuar y compartir una visión colectiva para lograr los objetivos esperados en un periodo de tiempo limitado. El constructivismo social plantea que el conocimiento se construye a partir de la interacción entre el investigador y las personas que viven el fenómeno examinado, de modo que hay un proceso de interpretación, en el cual no hay un consenso sobre una verdad absoluta (Cannella y Paetzold, 1994).

Según Oyegoke (2011), el proceso de investigación constructivista parte del problema que ha determinado el investigador y la documentación de

las posibles soluciones propuestas en la literatura. El investigador crea una solución, que puede obedecer a una nueva iniciativa o a la integración de soluciones ya concebidas individualmente. Una posible solución corresponde a la elaboración de un constructo, que es una noción conceptual inferida a partir de características o acciones observables de un fenómeno (Morgeson y Hofmann, 1999). La definición de un constructo es el medio que se utilizó en esta investigación para determinar actitudes y comportamientos asociados a la inteligencia emocional en los integrantes de un equipo de proyecto, incluyendo a su líder.

Por su parte, la teoría fundamentada constructivista es un método que se enmarca dentro del constructivismo y que habilita al investigador para hacer una interpretación del fenómeno estudiado, a partir del punto de vista propio y de los participantes en la investigación (Charmaz, 2008). El método se enfoca en los significados que las personas les dan a los fenómenos estudiados (Charmaz, 2006). Se espera que el investigador descubra patrones de comportamiento de las personas (Chametzky, 2013), que le permitan estructurar los datos obtenidos en términos de propiedades y dimensiones (Strauss y Corbin, 1998). Estas deben ser constatadas con la realidad, de modo que el investigador tenga la información suficiente para integrar los conceptos y darles un significado (Charmaz, 2006). Thornberg (2012) propuso que se partiera de la revisión de la literatura, como un ajuste al método inicial creado por Charmaz (2006).

1.3 Bases conceptuales de la inteligencia emocional

Cuando la inteligencia cognitiva falló en dar respuesta a la razón por la cual algunas personas eran más exitosas que otras, surgió el concepto de inteligencia emocional (Razzaq, Zadeh y Aftab, 2016). Este tiene sus raíces en el trabajo de investigadores psicométricos como Binet, Thorndike y Weschler (Fancher, 1985; citado por Mayer *et al.*, 2004) y particularmente en el concepto de inteligencia social, planteado por Thorndike en 1920, para referirse a la habilidad de una persona para desenvolverse efectivamente en sus relaciones sociales (Merino, Lunahuaná y Pradhan, 2016).

Aproximaciones a la definición de la inteligencia emocional

De acuerdo con Brown y Moshavi (2005), la inteligencia emocional ha evolucionado en su definición considerándola un rasgo, una competencia y una

capacidad intelectual. Según estos autores, Bar-On (1996), citado por Razzaq *et al.* (2016) definió la inteligencia emocional como un rasgo, es decir, como una cualidad innata con la cual nacen los individuos y que les permite obtener un bienestar emocional en su interacción con los otros. Después, Goleman (1996) definió la inteligencia emocional como una competencia que mejora el liderazgo y el desempeño de las personas. Finalmente, Mayer *et al.* (2004) conceptualizaron la inteligencia emocional como una capacidad o habilidad intelectual en donde se unen razonamiento y emoción.

La emoción es una reacción instintiva del individuo a los estímulos que son percibidos a través de los sentidos (Goleman, 1996), y que está direccionada hacia algo o hacia alguien (Frijda, 1993; citado por Weiss y Cropanzano, 1996). Se plantea la intervención del razonamiento como un medio para su control (Goleman, 1996). Por tanto, el concepto de inteligencia emocional hace referencia a la habilidad de las personas para razonar acerca de sus emociones, sentimientos y convertir ese razonamiento en actitudes y conductas que les permita adaptarse fácilmente a los contextos sociales en los que se desenvuelven (Goleman, 1996; Mayer *et al.*, 2004). Aunque la personalidad implica una predisposición afectiva, es decir, una tendencia a reaccionar de un modo particular, las personas influyen y son influenciadas por el ambiente en el cual se desenvuelven (Weiss y Cropanzano, 1996).

Mientras las actitudes son el resultado de una evaluación que hace la persona a partir de experiencias afectivas y creencias cognitivas relacionadas con el objeto al cual se está reaccionando, los comportamientos son conductas organizadas y derivadas de las emociones y los pensamientos, como respuesta a las demandas de una situación externa (Weiss y Cropanzano, 1996). La presente investigación toma como referencia el planteamiento de estos autores considerando que las actitudes y comportamientos son una manifestación de la combinación de las emociones y las creencias de un individuo en el ambiente en el cual se desenvuelve, particularmente en el ámbito de los proyectos y por tanto, son una expresión válida de la inteligencia emocional.

Principales modelos de inteligencia emocional

Los modelos que de acuerdo con la revisión de la literatura realizada en este estudio, han contado con mayor referencia en diferentes investigaciones son: (1) el modelo Affective Events Theory (AET) de Weiss y Cropanzano, (2) el modelo Emotional-Social Intelligence (ESI) de Bar-On, (3) el Personal Factor Model de Higgs y Dulewicz, (4) el Four-Branch model de Mayer, Salovey y Caruso, (5) el modelo de inteligencia emocional de Goleman.

Weiss y Cropanzano (1996) con su modelo llamado Affective Events Theory (AET), plantearon que sentimientos y emociones como el orgullo, el entusiasmo, la rabia, la vergüenza, la culpa, el miedo, la frustración o la envidia emergen de eventos que ocurren en el trabajo y que las experiencias afectivas de una persona tienen influencia directa en los comportamientos y actitudes de esta en el contexto laboral. Aunque estos autores se centraron en identificar cómo las emociones afectaban la percepción de satisfacción con el trabajo en los individuos, su investigación hace un aporte a la inteligencia emocional, al establecer la diferencia entre dos fuentes de reacción en las personas: la emoción y el juicio. Plantearon que la toma de decisiones se ve afectada por las emociones, de modo que las emociones positivas conducen a procesos más prácticos para hacer una elección, mientras las negativas llevan a un procesamiento sistemático y mayor.

Bar-On (2006) construyó en 1997 un modelo a partir de su revisión teórica y su experiencia como psicólogo clínico, nombrándolo Emotional-Social Intelligence (ESI), que agrupa un conjunto de habilidades sociales, emocionales y facilitadores que se interrelacionan y que determinan cómo las personas se expresan y relacionan con otros efectivamente. El modelo se compone de cinco dimensiones: (1) la intrapersonal, que referencia la autoconciencia y la autoexpresión; (2) la interpersonal, que tiene que ver con la conciencia del contexto social en el cual se desenvuelve la persona y sus relaciones con otros; (3) la gestión del estrés, que se refiere a la autorregulación; (4) la adaptabilidad, que tiene que ver con la gestión del cambio; (5) el humor general que se asocia a la automotivación.

La dimensión intrapersonal del modelo ESI incluye la autoestima, la autoconciencia, la asertividad, la independencia y la autoactualización (Bar-On, 2006). La autoestima se define como percibir, entender y aceptarse a sí mismo de manera adecuada; la autoconciencia implica ser consciente de las emociones propias y entenderlas; la asertividad hace referencia a la expresión de las propias emociones de manera constructiva y efectiva; la independencia se refiere a la habilidad del individuo de ser autosuficiente y no depender de otros; la autoactualización emocional, indica el esfuerzo del individuo por obtener sus objetivos y actualizar su potencial. Por su parte, la dimensión interpersonal involucra la responsabilidad social, es decir, la identificación de la persona con el grupo al que pertenece y su tendencia a cooperar; la empatía, que implica ser consciente de los sentimientos de los demás y entenderlos; las relaciones con los otros, que hace referencia a la capacidad de la persona para llevarse bien con los que lo rodean.

La dimensión de gestión del estrés del modelo ESI (Bar-On, 2006) incluye la tolerancia al estrés y el control de los impulsos. Mientras la primera variable se refiere a la gestión efectiva y constructiva de las emociones, la segunda tiene que ver con su control. Por otra parte, la dimensión de adaptabilidad se compone de: (a) la prueba de la realidad, que valida los propios sentimientos y pensamientos con la realidad; (b) la flexibilidad que referencia el grado en que la persona adapta sus sentimientos y pensamientos a las nuevas situaciones; (c) la resolución de los problemas propios y los resultantes de la interacción social. La última dimensión del modelo ESI es nombrada como humor general, se compone de: (a) optimismo, es decir, ver el lado positivo de la vida; (b) felicidad, sentirse contento consigo mismo, con los otros y con la vida en general.

El modelo de Higgs y Dulewicz (2002), citados por Higgs y Dulewicz (2014) llamado Personal Factor Model tiene en cuenta factores de la personalidad y se compone de siete elementos: (1) la autoconciencia, que implica el conocimiento que tiene la persona de sus propias emociones y el nivel en que es capaz de manejarlas; (2) la resiliencia emocional, que consiste en ser capaz de mantener el propio desempeño, especialmente cuando el individuo está siendo criticado, retado o se encuentra bajo presión; (3) la motivación, relacionada con la energía e impulso necesarios para enfrentar retos y lograr objetivos; (4) la sensibilidad personal, que se relaciona con la empatía como la consideración de los sentimientos y necesidades de otros y la habilidad para construir a partir de sus ideas; (5) la influencia como la habilidad para persuadir a otros de aceptar los propios puntos de vista y propuestas; (6) la intuición como habilidad para tomar decisiones ante información incompleta o cuestionable; (7) la escrupulosidad, que implica que la persona es consistente en sus palabras y acciones, mostrando integridad y siguiendo valores éticos.

Por otra parte, el modelo de Mayer *et al.* (2004) tiene una perspectiva funcional en donde la inteligencia emocional ayuda a los individuos a resolver problemas y adaptarse al medio en el que se desenvuelven. Estos autores independizaron la inteligencia emocional de los rasgos de personalidad del individuo, con base en una investigación realizada en el 2002, en la cual no encontraron relaciones significativas entre los dos aspectos (Mayer, Caruso y Salovey, 2002). Su modelo conocido como Four-Branch Model, divide las habilidades y destrezas de la inteligencia emocional en cuatro procesos: (a) percepción emocional, habilidad para reconocer las emociones propias y de los demás; (b) facilitación, habilidad para interpretar esas emociones; (c) comprensión emocional, habilidad para entender las propias emociones y de los demás; (d) administración emocional, habilidad para manejar las emociones.

De acuerdo con Mayer *et al.* (2004), el individuo que presta atención y decodifica con precisión las señales emocionales en la expresión facial, los movimientos corporales y el tono de voz de los que lo rodean, así como expresa sus emociones en estos canales, es perceptivo emocionalmente. Si a partir de esta identificación, la persona procesa la información y compara con su propia base de conocimiento, tiene la habilidad de la facilitación. Pero si además, desglosa las emociones, las categoriza e interpreta su significado, tiene la habilidad de la comprensión emocional; y administra sus emociones, cuando el individuo no solo comprende el significado de estas en sí mismo y en los demás, sino también puede evitar sentimientos o emociones que no lo gratifiquen, descartar las que le hacen daño y replantear la valoración de la emoción, aprovechando lo que considera útil para sí mismo como para los demás.

Por el contrario, Goleman (2004) definió un modelo matricial en el cual los rasgos de personalidad tienen un papel preponderante. Su modelo está integrado con 20 competencias emocionales clasificadas en 5 dimensiones: (1) autoconciencia, es decir, el individuo es consciente de sus propias debilidades y fortalezas y de la forma como sus emociones influyen en su toma de decisiones y en la percepción que tiene de las emociones de los demás; (2) autorregulación, la cual implica que la persona sabe que requiere mejorar y desarrollar habilidades que le permiten adaptarse más fácilmente a los contextos sociales en los que se encuentra; (3) motivación, se refiere a la capacidad para ir más allá por sí mismo y con los otros; (4) empatía, como capacidad para identificar las emociones en los demás y responder ante ellas; (5) destreza social, conduce a que la persona se comunique con los otros, construya redes y los pueda guiar si se requiere.

De acuerdo con Goleman (2004), la autoconciencia hace que el entendimiento de una persona se extienda no solo a sus emociones, sino también a sus valores y objetivos. Por ejemplo, la persona buscará un trabajo que esté acorde a sus valores y que le permita obtener sus metas, y rechazará aquel que le traiga beneficios pero que esté en contra de sus principios. Será capaz de recibir una crítica constructiva entendiéndola como una opción de mejora, mientras que la persona que no es autoconsciente, verá en la crítica una amenaza o la considerará un signo de falla. El conocimiento de sí mismo, también le permitirá tomar riesgos calculados, pedir ayuda cuando realmente lo necesita y abstenerse de abordar tareas en las que sabe que no puede cumplir.

La persona que se regula a sí misma será capaz de hacer un llamado de atención a su equipo sin que este se convierta en un juicio. Podrá considerar las razones de las fallas, analizar en conjunto las consecuencias y proveer

posibles soluciones, permitiéndole construir un ambiente de confianza y verdad. Del mismo modo, la autorregulación le permitirá a una persona adoptar los cambios más fácilmente, porque en lugar de rechazar inmediatamente lo propuesto, será capaz de evitar el juicio inmediato, buscar información y escuchar los requerimientos o ajustes que debe llevar a cabo: la persona que es capaz de autorregularse tendrá tendencia a la autorreflexión (Goleman, 2004).

La motivación es particularmente importante para los líderes (Goleman, 2004), porque sus acciones son conducidas por el deseo de logro más que la obtención de bienes o reconocimiento. Este autor plantea que la primera señal de esta dimensión de inteligencia emocional, es la pasión manifiesta de la persona por lo que hace, por aceptar retos, aprender continuamente y sentir orgullo por un trabajo bien hecho. La persona motivada tiene la energía que le permite mejorar, ser persistente, buscar entender por qué las cosas se hacen de una manera y no de otra y explorar nuevas aproximaciones a su trabajo. Esta actitud la llevará a hacer seguimiento sobre su propio desempeño, el de su grupo e incluso el de la organización a la cual pertenece.

La empatía, según Goleman (2004), no implica adoptar las emociones de los otros como si fueran propias. La empatía implica considerar los sentimientos de los otros entre otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes. Pero también, conlleva el entendimiento de las emociones y los puntos de vista asociados a estas, cuando se requiere llegar a un consenso. De manera similar, un líder empático sabrá cuando es el momento de solicitar un mayor desempeño y cuando es mejor esperar.

Finalmente, la habilidad de destreza social desde la perspectiva de Goleman (2004), no hace referencia a que la persona deba socializar continuamente, sino a su capacidad para mantener redes que le permitan adelantar un trabajo que requiere la participación de un equipo: La persona puede persuadir a los otros y construir los lazos requeridos para acudir a ellos cuando lo requiera.

1.4 Inteligencia emocional en el ámbito de los proyectos

La investigación de la inteligencia emocional ha sido prolija en áreas como la educación, en donde se ha medido su efecto en el éxito académico de los estudiantes y su adaptación socio-escolar: Según Jiménez y López (2009), no se ha encontrado consistencia en los resultados debido a la diversidad de modelos, a la falta de consenso en la operacionalización de las variables de inteligencia emocional y la diversidad de metodologías utilizadas en los estu-

dios. Por su parte, en el contexto laboral se ha estudiado la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño de las personas sin encontrar evidencia concluyente (Basurto y Guardiola, 2015; Moral y Ganzo, 2018).

La inteligencia emocional se ha considerado un factor que permite modular las relaciones entre los líderes y las personas en los equipos de proyecto (Mahmud, 2017). La mayoría de la investigación existente se enfoca en la medición de las características de la inteligencia emocional en los líderes de proyecto y su incidencia en diferentes factores que inciden en el éxito de estos. De acuerdo con Goleman (2004), un líder puede tener el mejor entrenamiento, un pensamiento analítico destacado y proveer las ideas más inteligentes, sin embargo, puede no ser considerado por su equipo como un buen líder. El resultado de la investigación de Goleman (2004) encontró que, en todos los tipos de trabajo, el líder más efectivo era el que tenía puntajes altos en inteligencia emocional.

Ovradovic *et al.* (2013) utilizaron una muestra de 75 gerentes de proyecto de las 10 compañías serbias más importantes. Realizaron un cuestionario que consistía en una prueba autodescriptiva de inteligencia emocional y datos relacionados con el género del encuestado y su posición en la jerarquía organizacional. Encontraron que las mujeres se calificaban con puntuaciones más altas que los hombres y que a medida que la puntuación en la inteligencia emocional era mayor, el éxito profesional era también mayor.

En la investigación de Mazur *et al.* (2014), se estableció la asociación entre los atributos personales de los líderes de proyecto y su éxito, en el contexto de la industria de la defensa australiana, en una muestra de 373 gerentes de proyecto. La inteligencia emocional, la flexibilidad cognitiva y el pensamiento sistemático se hipotetizaron para relacionarse con el éxito de los proyectos, siendo las relaciones internas y externas de los *stakeholders* una variable mediadora de esa relación. Utilizaron el modelo de Mayer *et al.* (2004) para medir la inteligencia emocional. El éxito de los proyectos se definió en términos de cuatro factores que lo facilitan: (1) objetivos y direccionamiento claramente identificado, (2) red apropiada para la comunicación de los datos relevantes, (3) soporte organizacional, (4) habilidad para administrar las complicaciones que surgen.

Mazur *et al.* (2014) evidenciaron que la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva estaba relacionada con el desarrollo, calidad y efectividad de las relaciones de los *stakeholders*. Sin embargo, la correlación entre inteligencia emocional y los factores de éxito de los proyectos fue media (0,36). Halla-