



ÁREA DE PROYECTOS, PREVENCIÓN, CALIDAD E INGENIERÍA

TÍTULO DEL PROYECTO FINAL

La importancia de la inteligencia emocional en la gestión de proyectos

Tesis para optar al grado de:

Máster en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos

Presentado por:

Suan Kathleen Jui Baechli

GMMDGDP808757

Director:

Juan Bellani

Guatemala, Guatemala

10 de septiembre del año 2012

AGRADECIMIENTOS:

Al ser divino, por fortalecerme.

A mis padres: Mario y Sandra por haberme enseñado a que todos los sueños son alcanzables cuando se cree en si mismo.

A mis hermanos y prima por inspirarme a ser mejor cada día. A mis sobrinos, quienes deben trazar su camino y a quienes les transmito lo que me enseñaron: **“Cree en ti mismo”**.

A mis grandes amigos, por las experiencias compartidas.

Agradezco a mis compañeros y ahora amigos de mi maestría con los cuales compartí muchos domingos por teleconferencia: José, Cristian y Lidia.

A todas aquellas personas, incluyendo directores de proyectos que contribuyeron en proporcionarme información sobre sus experiencias con la inteligencia emocional.

A cada una de las personas constantes o pasajeras de mi vida, que sin saberlo me han motivado y me han ayudado a aumentar mis conocimientos técnicos y conceptuales, así como a mejorar mi inteligencia emocional.

También dedico el presente trabajo a todos aquellos colegas, que sienten pasión por el mundo de los proyectos, que tienen el compromiso de hacer las cosas bien y que están en la lucha de ser los mejores directores de proyecto,
¡tenemos el mismo reto!

COMPROMISO DE AUTOR

Yo, Suan Kathleen Jui Baechli con célula de identidad GMMDGDP808757 y alumno del programa académico Máster en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos, declaro que:

El contenido del presente documento es un reflejo de mi trabajo personal y manifiesto que ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, soy responsable directo legal, económico y administrativo sin afectar al Director del trabajo, a la Universidad y a cuantas instituciones hayan colaborado en dicho trabajo, asumiendo las consecuencias derivadas de tales prácticas.

Firma: _____

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Suan Kathleen Jui Baechli', written over a horizontal line. The signature is stylized and includes some additional marks to the right.

RESUMEN o ABSTRACT

Este trabajo de investigación tiene como objetivo dar a conocer la importancia de la inteligencia emocional en la gestión de proyectos y motivar a los directores de proyecto a mejorar sus capacidades, lo cual los hará más exitosos en su carrera profesional.

Para el desarrollo de este trabajo, se consultan bibliografías de autores reconocidos en inteligencia emocional y en gestión de proyectos, además de la experiencia propia en proyectos para definir los conceptos importantes, las capacidades y beneficios de la inteligencia emocional, además del planteamiento de un modelo, técnicas y herramientas que permita a los directores de proyecto mejorar su inteligencia emocional.

Se realizan entrevistas a personas que dirigen proyectos para plantear casos reales sobre gestión de proyectos y posteriormente analizar las capacidades de inteligencia emocional que se aplicaron o las que hicieron falta aplicar. En base al análisis de los casos reales, se concluye que un director de proyectos que posea inteligencia emocional y que la aplique durante la gestión de proyectos, tendrá mejores resultados en un proyecto que un director que no posea inteligencia emocional. Vale la pena hacer la aclaración de que también es importante el uso de una metodología efectiva de proyectos, ya que solo el uso de inteligencia emocional sin una metodología efectiva no garantiza el éxito de un proyecto.

Palabras clave o Keywords:

- Inteligencia emocional
- Gestión de proyectos
- Director de proyecto
- Equipo de trabajo
- Involucrados del proyecto o stakeholders.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO 1: ENCUADRE Y DEFINICIÓN DE LA TEORÍA.....	2
1.1 Descripción de la situación de conflicto.....	3
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Objetivos	4
1.4 Hipótesis	5
1.5 Muestra y procedimiento	5
1.6 Límites y alcances.....	5
CAPÍTULO 2: INTELIGENCIA EMOCIONAL	7
2.1. Tipos de inteligencia	7
2.2. Emoción	10
2.3. ¿Qué es inteligencia emocional?	11
2.3. Diferencia entre coeficiente intelectual e inteligencia emocional.....	12
2.4. Capacidades de la inteligencia emocional	14
2.5. Grupos de la inteligencia emocional	16
2.5.1. Competencia personal	17
2.5.1.1 Conciencia de uno mismo	17
2.5.1.2 Autoregulación.....	18
2.5.1.3 Automotivación	21
2.5.2. Competencia social.....	24
2.5.2.1 Empatía	24
2.5.2.2 Habilidades sociales.....	27
2.6. ¿En dónde usar la inteligencia emocional?.....	33
2.6.1. Enfoque basado en las áreas intrapersonal y social en las que un individuo se desenvuelve.....	34
2.6.2. Enfoque basado en la teoría de necesidades de Maslow.....	36
2.7. Beneficios de usar la inteligencia emocional.....	39
2.8. Consecuencias por falta de inteligencia emocional.....	42
CAPÍTULO 3: INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS	45
3.1. Importancia de la inteligencia emocional en la gestión de proyectos.....	46

3.2. Capacidades de inteligencia emocional para un director de proyectos efectivo.....	48
3.2.1. Inteligencia personal	51
3.2.1.1. Conciencia de uno mismo	51
3.2.1.2. Autoregulación.....	54
3.2.1.3. Automotivación	58
3.2.2. Inteligencia interpersonal	60
3.2.2.1. Empatía	61
3.2.2.2. Manejo de relaciones.....	64
3.2.2.3. Liderazgo.....	67
3.3. Relación entre la inteligencia emocional y el PMBOK.....	70
3.4. Modelo para mejorar la inteligencia emocional de los directores de proyecto	73
3.4.1. Medir la inteligencia emocional actual	74
3.4.2. Analizar y establecer la inteligencia emocional deseada	77
3.4.3. Seleccionar la brecha a mejorar y planificar	77
3.4.3.1. Técnicas y herramientas para mejorar la capacidad de conciencia de uno mismo.	79
3.4.3.2. Técnicas y herramientas para mejorar la capacidad de autoregulación	80
3.4.3.3. Técnicas y herramientas para mejorar la capacidad de automotivación	82
3.4.3.4. Técnicas y herramientas para mejorar la conciencia de empatía. .	83
3.4.3.5. Técnicas y herramientas para mejorar la conciencia de manejo de relaciones.	84
3.4.3.6. Técnicas y herramientas para mejorar la conciencia de liderazgo	88
3.4.4. Implementar el plan	90
3.4.5. Evaluar el resultado	91
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE CASOS REALES SOBRE EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS	92
4.1. Caso No 1: El cliente negativo	92
4.2. Caso No 2: El socio autoritario	93
4.3. Caso No 3: Subestimar la influencia de algunos stakeholders	94
4.4. Caso No 4: Resistencia al cambio de los usuarios finales.....	95

4.5. Caso No 5: Multiplicación de la metodología de proyectos.....	96
4.6. Caso No 6: Sostenibilidad de la metodología de proyectos.....	98
4.7. Caso No 7: Implementación de nuevos procesos.....	99
4.8. Caso No 8: El evitar conflictos	100
4.9. Caso No 9: Los desbordes emocionales	101
4.10. Caso No 10: El trato con diferentes líderes de proyectos	102
4.11. Caso No 11: Uso de lecciones aprendidas	103
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	105
5.1 Resultados tabulados sobre el impacto de la inteligencia emocional en los casos de proyectos planteados.....	105
5.2. Beneficios identificados de la inteligencia emocional en la gestión de proyectos	107
5.3. Consecuencias por falta de inteligencia emocional en la gestión de proyectos	108
CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN.....	110
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES GENERALES	111
CAPÍTULO 8: RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	I
ANEXO I: Tipos de test de inteligencia emocional.....	I

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1.1: Factores de éxito de un proyecto	2
Tabla 2.1: Tipos de inteligencia según la teoría de las inteligencias múltiples	8
Figura 2.1: Componentes de las emociones	10
Tabla 2.2: Comparación de personas con elevada IE vs. elevado CI	14
Figura 2.2: Tipos de capacidades de la inteligencia emocional	15
Figura 2.3: Grupos de la inteligencia emocional	16
Figura 2.4: Capacidades de conciencia de uno mismo	18
Figura 2.5: Capacidades de autoregulación	19
Figura 2.6: Capacidades de automotivación	22
Figura 2.7: Capacidades de empatía	24
Figura 2.8: Capacidades de habilidades sociales	27
Figura 2.9: Componentes del proceso de comunicación.....	29
Figura 2.10: Teoría bioecológica de Bronfenbrenner	35
Figura 2.11: Teoría de necesidades de Maslow.....	37
Figura 2.12: Beneficios de la inteligencia emocional.....	39
Figura 2.13: Consecuencias por falta de inteligencia emocional.....	42
Figura 3.1: Resultados de entrevista sobre IE a personas que lideran proyectos.	45
Figura 3.2: Habilidades necesarias para la gestión efectiva de proyectos	49
Figura 3.3: Capacidades de inteligencia emocional para directores de proyecto efectivos	51
Figura 3.4: Valores definidos en el código de ética profesional del PMI	56
Figura 3.5: Canales de comunicación de un director de proyectos	65
Figura 3.6: Habilidades de comunicación en la dirección de proyectos	66
Figura 3.7: Aspectos que abarcan las solicitudes de cambio	69
Figura 3.8: Relación entre los interesados y el proyecto.....	72
Figura 3.9: Modelo MAS-IE	73
Tabla 3.1: Test de inteligencia emocional	75
Tabla 3.2: Resultados del test de inteligencia emocional.....	76

Tabla 3.3: Analizar y establecer situación emocional deseada	77
Tabla 3.4: Seleccionar las brechas a mejorar	78
Tabla 3.5: Plan de las brechas a mejorar	78
Tabla 3.6: Hoja de registro de rastreo emociones.....	83
Figura 3.10: Habilidades de comunicación efectivas.....	84
Tabla 3.7: Matriz para el manejo de relaciones con los involucrados	85
Figura 3.11: Técnicas generales para resolver conflictos	89
Tabla 3.8: Estrategias de influencia	90
Tabla 5.1: Resultados de los casos reales de inteligencia emocional.....	105
Tabla 5.2: Casos de proyectos exitosos y capacidades de inteligencia emocional aplicadas	106
Tabla 5.3: Casos de proyectos no exitosos y capacidades de inteligencia emocional no aplicadas	107

INTRODUCCIÓN

Durante el transcurso de mi carrera profesional he trabajado en diversos proyectos, lo cual me ha permitido liderar diferentes equipos multidisciplinarios, en donde, cada persona del equipo de trabajo tiene sus expectativas de los proyectos, tiene una “forma de ser” diferente, tienen sus fortalezas y debilidades, tienen sus propios problemas y diferentes motivaciones; sin embargo, he encontrado algo en común, a todos les gusta sentirse “bien” dentro de un equipo de trabajo.

Un director de proyectos es el responsable de asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos que lidera, si bien es importante que se aplique una metodología bien establecida de proyectos, también, es fundamental la identificación de emociones, el manejo y el control de estas emociones, entender a los demás, tener buenas relaciones sociales y el liderazgo, lo cual es conocido como inteligencia emocional. La inteligencia emocional tiene un gran impacto sobre la motivación de las personas, ya que hace que las personas se sientan “bien” dentro del equipo y contribuye a tener como resultado un proyecto exitoso.

En este trabajo de investigación, se tiene como objetivo general mostrar la importancia de la inteligencia emocional y motivar a los directores de proyecto a mejorar sus capacidades, lo cual los hará más exitosos en su carrera profesional. Como objetivos específicos se tienen los siguientes:

- Definir los conceptos esenciales sobre inteligencia emocional.
- Definir los beneficios de la inteligencia emocional en la gestión de un proyecto.
- Plantear el modelo de medición de la inteligencia emocional para gestión de proyectos y cómo mejorarla.
- Reunir casos reales sobre el impacto de la inteligencia emocional en la gestión de proyectos y analizarlos.

En el capítulo 1 se explica la importancia de una efectiva gestión de proyectos, se describen los objetivos del trabajo de investigación, se plantea la hipótesis y la

forma en que se a comprobar o rechazar la hipótesis, además de los límites y alcances de este trabajo.

En el capítulo 2 se presentan conceptos generales sobre emociones, inteligencia, se mencionan los tipos de inteligencia que existen, para luego profundizar en la inteligencia emocional y explicar sus capacidades, además de los beneficios y consecuencias de tener este tipo de inteligencia.

El enfoque del capítulo 3 es la inteligencia emocional en la gestión de proyectos, se definen las capacidades necesarias con las que debe contar un director de proyectos, se plantea un modelo propio de cómo mejorar la inteligencia emocional de forma continua, además de mencionar herramientas que permiten evaluar el grado de inteligencia emocional actual que se tiene y por último, presentar las técnicas, herramientas o procesos a aplicar para convertirse en mejores líderes, lograr mejores resultados y lograr mantener mejores relaciones con las personas a largo plazo.

En el capítulo 4 se presentan casos reales de gestión de proyectos proporcionado por diferentes personas que han dirigido proyectos. En los capítulos posteriores se obtienen y se analizan los resultados para confirmar o se rechazar la hipótesis planteada: “Un director de proyectos que posea inteligencia emocional y que la aplique durante la gestión de un proyecto, tendrá mejores resultados en un proyecto que un director de proyectos que no posea inteligencia emocional”.

En el capítulo 5, se analiza cada caso planteado para determinar si el aplicar inteligencia emocional ha impactado positivamente en la gestión de un proyecto, o si la falta de inteligencia emocional ha impactado negativamente para identificar los beneficios y consecuencias de haber aplicado o no la inteligencia emocional. Por último, en el capítulo 6 se discuten los resultados obtenidos para plantear las conclusiones en el capítulo 7.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: ENCUADRE Y DEFINICIÓN DE LA TEORÍA

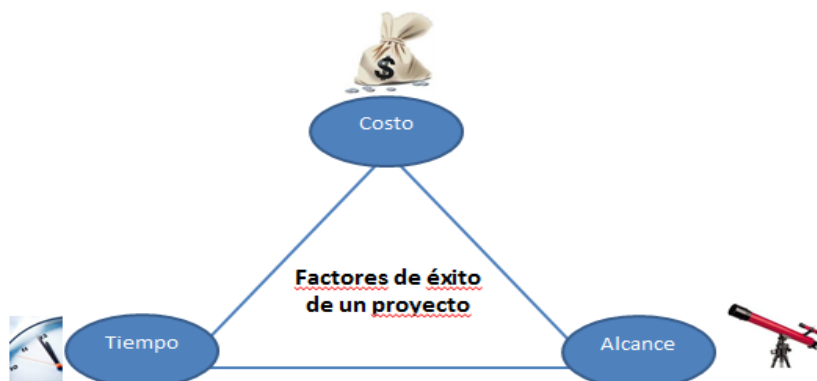
Un proyecto se define como un esfuerzo planificado, temporal y que conlleva recursos que es realizado para crear productos o servicios únicos con el objetivo de resolver un problema, agregar valor o generar algún beneficio. “*Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas*” (Parodi, 2001, citado por Wikipedia, 2012b).

.Entre las características de un proyecto están:

- Dan solución a un problema.
- Son esfuerzos temporales que apoyan a la estrategia del negocio.
- Tienen un inicio y un final definidos (no necesariamente quiere decir de corta duración).
- Se elaboran de forma gradual.
- Tienen como resultado un producto o servicio.
- Consume recursos humanos, económicos y materiales.

“La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMI, 2008, p.6). Para lograr una efectiva gestión o dirección de proyectos, se deben aplicar los conocimientos, dedicando tiempo y esfuerzo de una forma anticipada.

Figura 1.1: Factores de éxito de un proyecto



Fuente: Elaboración propia

Un proyecto está bajo la responsabilidad de un director de proyectos, el cual debe asegurar que el proyecto sea gestionado efectivamente, asegurando que se cumpla con el alcance, costo y tiempos definidos.

“El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto” (PMI, 2008, p.13), para que se puedan alcanzar dichos objetivos, es necesario que el director de proyectos tenga las habilidades y capacidades para dirigir al equipo de trabajo que esté bajo su cargo.

El PMI (2008) enfatiza la importancia de que el director de proyectos aplique los conocimientos, herramientas y técnicas que se conocen como buenas prácticas para gestionar un proyecto, sin embargo, a esto le añade la importancia de las capacidades personales del líder, lo cual incluye: actitudes, características de personalidad y liderazgo.

1.1 Descripción de la situación de conflicto

El éxito de los proyectos está directamente relacionado con una efectiva gestión de proyectos, para lo cual, el director de proyectos debe tomar en cuenta la importancia de las habilidades técnicas y de las habilidades interpersonales. Mersino (2007), menciona que en general, los directores de proyectos se preocupan por aumentar sus habilidades técnicas, subestimando el impacto que las habilidades interpersonales en la gestión del proyecto pueden tener.

El conflicto ocurre en los diferentes ámbitos en donde se gestionan proyectos (cualquier lugar geográfico, en cualquier empresa, organización o institución y para cualquier tipo de proyecto) en el momento en que no existe inteligencia emocional por parte de los directores de proyecto, lo cual aumenta los problemas y reduce la cooperación de los miembros del equipo, provocando que los resultados no sean alcanzados como se ha planificado originalmente.

La situación del conflicto que se plantea abarca desde que un proyecto es iniciado hasta que es finalizado, es decir durante toda la gestión del proyecto.

1.2 Formulación del problema

En la complejidad de un proyecto, pocas cosas se alcanzan como resultado del esfuerzo de solo una persona. Según Snead y Wycoff (1997), el trabajo en equipo es fundamental para las organizaciones, sin embargo, el compromiso de trabajo en equipo no se encuentra en muchas organizaciones.

Un director de proyectos debe relacionarse con varios involucrados dentro de un proyecto: personas que no están de acuerdo con los objetivos del proyecto, personas que se beneficiarán de los resultados del proyecto, personas que están comprometidas con el proyecto, personas que necesitan ser informadas y personas que deben tomar decisiones con respecto al proyecto. Además de esto, en cada proyecto se trabaja con diferentes personas, el equipo de trabajo es diferente de un proyecto a otro. Para un director de proyectos es necesario contar con las habilidades necesarias para gestionar diferentes equipos multidisciplinarios en el transcurso de su carrera profesional.

El problema está dado cuando los directores de proyecto no cuentan con la suficiente inteligencia emocional para gestionar un proyecto, lo cual puede ocasionar conflicto con los involucrados en un proyecto, y estos, al no sentirse comprendidos e identificados, transmiten una falta de compromiso, falta de colaboración, resistencia al proyecto y poco interés en que el proyecto se implemente efectivamente, haciendo que el director de proyecto no alcance los objetivos del proyecto, fracasando en su rol y afectando a la organización en la que se desempeña.

1.3 Objetivos

Objetivo General:

- Dar a conocer la importancia de la inteligencia emocional en la gestión de un proyecto.

Objetivos Específicos:

- Definir los conceptos esenciales sobre inteligencia emocional.
- Definir los beneficios de la inteligencia emocional en la gestión de un proyecto.
- Plantear el modelo de medición de la inteligencia emocional para gestión de proyectos y cómo mejorarla.
- Reunir casos reales sobre el impacto de la inteligencia emocional en la gestión de proyectos y analizarlos.

1.4 Hipótesis

Un director de proyectos que posea inteligencia emocional y que la aplique durante la gestión de un proyecto, tendrá mejores resultados en un proyecto que un director de proyectos que no posea inteligencia emocional.

1.5 Muestra y procedimiento

Para este trabajo, se harán entrevistas abiertas a diferentes personas dedicadas a proyectos, con el objetivo de presentar 11 casos reales relacionados con inteligencia emocional en la gestión de proyectos. Cada caso real tendrá 2 variables: si el proyecto fue exitoso o no fue exitoso, esta información será proporcionada por la persona que plantea cada caso.

Por último, cada caso será analizado para conocer las capacidades que se aplicaron de inteligencia emocional o las capacidades que no se aplicaron de inteligencia emocional, para poder concluir la hipótesis.

1.6 Límites y alcances

Como alcance se plantea la inteligencia emocional de un director de proyectos a la gestión de cualquier tipo de proyecto que le sea asignado.

Este trabajo no incluye explicaciones de anatomía humana relacionadas con la inteligencia emocional.

CAPÍTULO 2: INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia “es la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas” (Wikipedia, 2012a). En base a esta definición se puede concluir que una persona inteligente es aquella que utiliza y relaciona los conocimientos que posee para encontrar una solución eficaz para un problema dado.

2.1. Tipos de inteligencia

“La teoría de las **inteligencias múltiples** es un modelo propuesto por Howard Gardner en el que la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes.” (Wikipedia, 2012c).

Gardner define la inteligencia como *“la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas”* (Gardner, 1983, citado por Wikipedia 2012c). En el momento en que la inteligencia es definida como una capacidad, se está afirmando que es un potencial que puede ser aprendido y desarrollado.

Cantón (2008), menciona que antes de que existiera la teoría de las inteligencias múltiples, una persona era considerada inteligente cuando tenían conocimiento de las matemáticas o las letras. Con esta teoría, se introdujo la importancia que tiene la capacidad de la relación consigo mismo y con los demás, al incluir tanto la inteligencia interpersonal (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios).

La teoría de las inteligencias múltiples menciona que existen ocho tipos de inteligencias como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Tipos de inteligencia según la teoría de las inteligencias múltiples

Inteligencia	Descripción	Forma en que se desarrolla
Lingüística	Ayuda a ser hábiles con las palabras, a utilizarlas de forma más adecuada, aprender idiomas o expresarnos mejor.	Escribir y leer, aprender idiomas, contar cuentos.
Lógico-matemática	Ayuda a resolver problemas algorítmicos, memorizar números o datos y comprender la lógica de las cosas.	Jugar al ajedrez, ejercicios matemáticos, resolver acertijos establecer relaciones causa-efecto, observar patrones.
Musical	Permite apreciar y distinguir los ritmos, las melodías, las diferentes estructuras musicales, el timbre, el tono o los instrumentos que participan en una pieza.	Cantando y escuchando música, tocando un instrumento y escribiendo canciones.
Espacial	Está relacionada con las imágenes; permite visualizar objetos mentalmente o comprender la composición de los mismos y comparar colores.	Realizar dibujo, arte, diseño, fotografía, lego (objetos en 3 dimensiones).
Cinético / corporal	Capacidad de percibir, reproducir el movimiento y utilizar el propio cuerpo para resolver problemas.	Practicar deporte, realizar manualidades, bailar.
Inter-personal	Permite comprender a los demás y su comportamiento para obtener mejores relaciones con las personas.	Estudiar psicología, comprensión del lenguaje no verbal, los distintos tipos de personas o el comportamiento de la mente humana.
Intra-personal	Capacidad de conocerse, analizarse y controlarse a sí mismo.	Autoestima, autoconfianza y control emocional.
Naturalista	Permite comprender mejor la naturaleza y el entorno en que nos encontramos.	Apreciar y estudiar sobre las plantas, animales, paisajes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cantón (2008)

En base a las inteligencias mencionadas en la tabla 2.1, se puede concluir que cada inteligencia está más desarrollada en ciertas personas que en otras, al igual,

que cierta profesión va a requerir más desarrollo de una inteligencia específica, por ejemplo, un biólogo necesita tener la inteligencia naturalista bien desarrollada, mientras que un bailarín la cinético-corporal. Sin embargo, la inteligencia interpersonal e intrapersonal son necesarias para garantizar el éxito de todas las personas en cualquier profesión que se desempeñe.

Según Wikipedia (2012c), la inteligencia intrapersonal es el conocimiento de los aspectos internos de una persona, simboliza toda la información posible respecto a uno mismo y comprende la habilidad de identificar las emociones y orientar la conducta partir de ese conocimiento; mientras que la inteligencia interpersonal permite entender a los demás y es la capacidad de percibir y establecer distinciones entre los estados de ánimo, contrastes, temperamento, intenciones, motivaciones y sentimientos de otras personas.

La inteligencia intrapersonal permite formar una imagen eficaz de sí mismo, comprenderse mejor, entender las necesidades y características, así como las cualidades y defectos que uno tiene. La inteligencia interpersonal, está basada en la capacidad de manejar las relaciones humanas, la empatía con las personas, ayudar a las personas a identificar y superar problemas, reconocer sus motivaciones y tener la capacidad para reconocer y responder a los sentimientos y personalidades de los otros.

Posterior a la teoría de Gardner, Goleman enfatiza la importancia de la inteligencia emocional, la cual es tomada como una agrupación de la inteligencia intrapersonal e interpersonal que mencionaba Gardner. Goleman (1995) menciona el coeficiente intelectual y la inteligencia emocional, haciendo referencia a que el funcionamiento vital está determinado por dos cerebros y dos clases diferentes de inteligencia: **la inteligencia racional y la inteligencia emocional**. El cerebro pensante desempeña un papel fundamental en nuestras emociones, exceptuando aquellos momentos en los que las emociones se desbordan y el cerebro emocional asume por completo el control de la situación.

Goleman (1995, p. 62) afirma lo siguiente: “Gardner aprecia lo fundamentales que son estas habilidades emocionales y de relación en los avatares en la vida. Señala que <<*muchas personas que poseen un CI¹ de 160 trabajan para personas cuyo CI² es de 100, si el primero tiene escasa inteligencia intrapersonal y la del último es elevada. Y en el mundo cotidiano, ninguna inteligencia es más importante que la interpersonal. Si uno no la tiene, elegirá inadecuadamente con quién casarse, qué trabajo aceptar, etcétera. Debemos entrenar a los niños en las inteligencias personales desde la escuela*>>”.

La mente racional, según Goleman (1995), es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar y está la mente emocional que es impulsiva, poderosa y a veces ilógica. *Cuanto más intenso es el sentimiento más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional.*

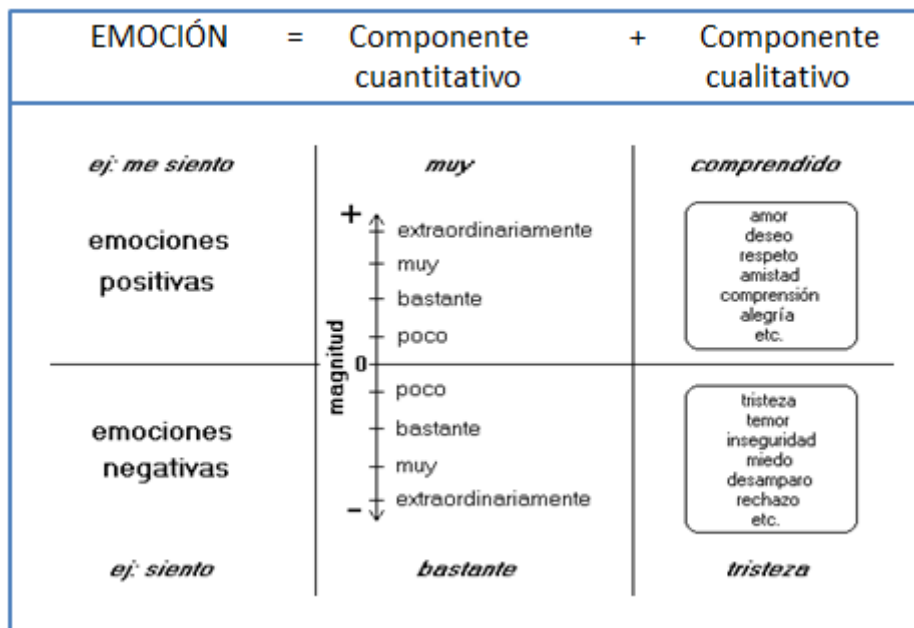
2.2. Emoción

Antes de proporcionar el concepto de inteligencia emocional, debe entenderse el concepto de emoción. “La **emoción** es una respuesta inmediata del organismo que le informa del grado de favorabilidad de un estímulo o situación. Si la situación le parece favorecer su supervivencia, experimenta una emoción positiva (alegría, satisfacción, deseo, paz, etc.) y si no, experimenta una emoción negativa (tristeza, desilusión, pena, angustia, etc.)” (Wukmir, 1967, citado por González, Barrull, Pons y Marteles, 1998).

Figura 2.1: Componentes de las emociones

¹ CI= Coeficiente intelectual

² CI= Coeficiente intelectual



Fuente: González, Barrull, Pons y Marteles, 1998

En la figura 2.1, se observa que en toda emoción se pueden reconocer dos componentes:

- Componente cualitativo: Se expresa mediante la palabra que se utiliza para describir la emoción y el signo positivo o negativo que se le aplica. Las emociones positivas son: amor, deseo, respeto, amistad, comprensión y alegría. Las emociones negativas son: tristeza, temor, inseguridad, miedo, desamparo, rechazo.
- Componente cuantitativo: Mide el grado de magnitud de las emociones que se experimentan: poco, bastante, muy, extraordinariamente.

2.3. ¿Qué es inteligencia emocional?

La inteligencia emocional es “la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (Salovey y Mayer, 1990, citado por Mersino, 2007, traducido al español).

*La inteligencia emocional se refiere a “la **habilidad de reconocer y regular emociones en nosotros mismos en los demás**” (Cherniss y Goleman, 1998, citado por Mersino, 2007, traducido al español).*

Lo que se busca al ser inteligente emocionalmente es identificar, entender, dirigir y mantener un equilibrio emocional; *no se debe confundir la inteligencia emocional con negar, reprimir o aparentar no tener emociones o sentimientos*. Cuando se experimenta una emoción debemos ser capaces de regular los estados de ánimo; las emociones negativas son inevitables, sin embargo, pueden ser utilizadas para motivarse a sí mismo, perseverando y controlando impulsos, evitando que estas emociones interfieran en lo que se desea lograr.

2.3. Diferencia entre coeficiente intelectual e inteligencia emocional

El coeficiente intelectual, conocido como CI, es la medida que se utiliza para medir la inteligencia intelectual, las cuales son habilidades puramente cognitivas, las cuales incluye raciocinio lógico, habilidades matemáticas, capacidad analítica; mientras que la inteligencia emocional incluye habilidades como motivación, perseverancia, vencer los obstáculos, tener control de los impulsos, regular y equilibrar el humor, además de tener buenas relaciones interpersonales; estas aptitudes emocionales pueden ser aprendidas durante el transcurso de la vida.

La inteligencia intelectual, es la capacidad que se tiene para comprender y razonar, lo cual incluye, la habilidad que un individuo tiene para aprender tareas.

“La dicotomía emocional/racional se aproxima a la distinción popular entre <<corazón>> y <<cabeza>>” (Goleman, 1995, p.27).

Goleman (1995) enfatiza que la mente racional y la emocional son facultades semiindependientes, aunque generalmente estas dos mentes están coordinadas; ya que los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y viceversa. La emoción alimenta a la mente racional, y la mente racional depura y coloca barreras de entrada de las emociones. Lo que se busca con la inteligencia

emocional es no actuar por impulso, sino que analizar lo que se siente para después actuar, es decir, controlar las emociones.

“Existe un declive constante con el índice del control racional a emocional sobre la mente; cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional, y más ineficaz la racional.” (Goleman, 1995, p.27).

“La mente emocional es mucho más rápida que la mente racional y se pone en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está haciendo” (Goleman, 1995, p.334). Según Goleman (1995), la mente emocional no tiene decisión sobre las emociones que deberíamos experimentar; **los sentimientos son automáticos y es la mente racional la que debe controlar esas reacciones.**

El coeficiente intelectual no es lo único que se necesita para triunfar en la vida, Goleman (1995, p.54) afirma lo siguiente: “Existen muchas excepciones a la regla de que el coeficiente intelectual predice el éxito, más excepciones que casos que se adaptan a la misma. En el mejor de los casos, el coeficiente intelectual contribuye aproximadamente en un 20% a los factores que determinan el éxito en la vida, con lo que el 80% queda para otras fuerzas”.

Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional. El coeficiente intelectual mide lo que una persona sabe, pero la inteligencia emocional determina lo que esta persona realizará. El hecho de que una persona se convierta en líder de una organización va a ser determinado por medio de la inteligencia emocional.

Goleman (1995) ofrece una visión de lo que cada una de estas inteligencias representa, se presenta un estudio realizado por Jack Block, psicólogo de la Universidad de California de Berkeley, quien hizo una comparación de personas con elevado coeficiente intelectual versus personas con elevada inteligencia emocional, lo que concluyó se resume en la siguiente tabla:

Tabla 2.2: Comparación de personas con elevada IE vs. elevado CI

	Elevada IE y carencia de CI	Elevado CI y carencia de IE
Hombre	<p>Socialmente equilibrados, extrovertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones. Demuestran estar dotados de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida, son afables y cariñosos en sus relaciones.</p> <p>Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven.</p>	<p>Amplia gama de intereses y habilidades intelectuales y suelen ser ambiciosos, productivos, predecibles, tenaces y poco dados a reparar en sus propias necesidades.</p> <p>Tienden a ser críticos, condescendientes, aprensivos, inhibidos, a sentirse incómodos con la sexualidad y las experiencias sensoriales en general y son poco expresivos, distantes y emocionalmente fríos y tranquilos.</p>
Mujer	<p>Enérgicas y a expresar sus sentimientos sin ambages, tienen una visión positiva de sí mismas y para ellas la vida siempre tiene un sentido. Al igual que ocurre con los hombres, suelen ser abiertas y sociables, expresan sus sentimientos adecuadamente y soportan bien la tensión.</p> <p>Su equilibrio social les permite hacer rápidamente nuevas amistades; están a gusto consigo mismas, se muestran alegres, espontáneas y abiertas a las experiencias sensuales. Y, a diferencia de lo que ocurre con el tipo puro de mujer con un elevado CI, raramente se sienten ansiosas, culpables o se ahogan en sus preocupaciones»</p>	<p>Previsible confianza intelectual, es capaz de expresar claramente sus pensamientos, valora las cuestiones teóricas y presenta un amplio abanico de intereses estéticos e intelectuales.</p> <p>Tiende a ser introspectiva, predispuesta a la ansiedad, a la preocupación y la culpabilidad, y se muestra poco dispuesta a expresar públicamente su enfado (aunque pueda expresarlo de un modo indirecto).</p>

[IE= Inteligencia emocional; CI= Cociente intelectual]

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1995)

2.4. Capacidades de la inteligencia emocional

“Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la

motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación” (Goleman, 1998, p. 34).

Figura 2.2: Tipos de capacidades de la inteligencia emocional



Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1998)

Se presenta una descripción de cada tipo de capacidad:

- Independencia: Cada persona en su trabajo tiene una descripción de puesto específica con responsabilidades a cumplir. Esta capacidad, indica Goleman (1998), que está relacionada con el hecho de que cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- Interdependencia: Dentro de una organización, es necesario tener interacción con otras personas para cumplir con las metas establecidas. “Cada individuo depende en cierta medida de los demás, con los que se halla unido por interacciones muy poderosas” (Goleman, 1998, p.34); en el caso de que se establezcan buenas relaciones, se establece una relación de confianza.
- Jerarquización: Existe un acoplamiento entre las diferentes capacidades de la inteligencia emocional ya que estas se refuerzan mutuamente. Según Goleman (1998, p.34), “la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatía; el autocontrol y la conciencia de uno mismo contribuyen a la motivación, y estas cuatro capacidades resultan esenciales, a su vez, para desarrollar las habilidades sociales”.
- Necesidad pero no suficiencia: “Poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas con ella, como, por ejemplo, la colaboración y el liderazgo” (Goleman, 1998, p.34). Existen ciertos factores que inciden en que dichas competencias sean desarrolladas, tales como el clima de la organización, los valores, la cultura de trabajo en equipo y el interés que

cada persona tenga en su trabajo.

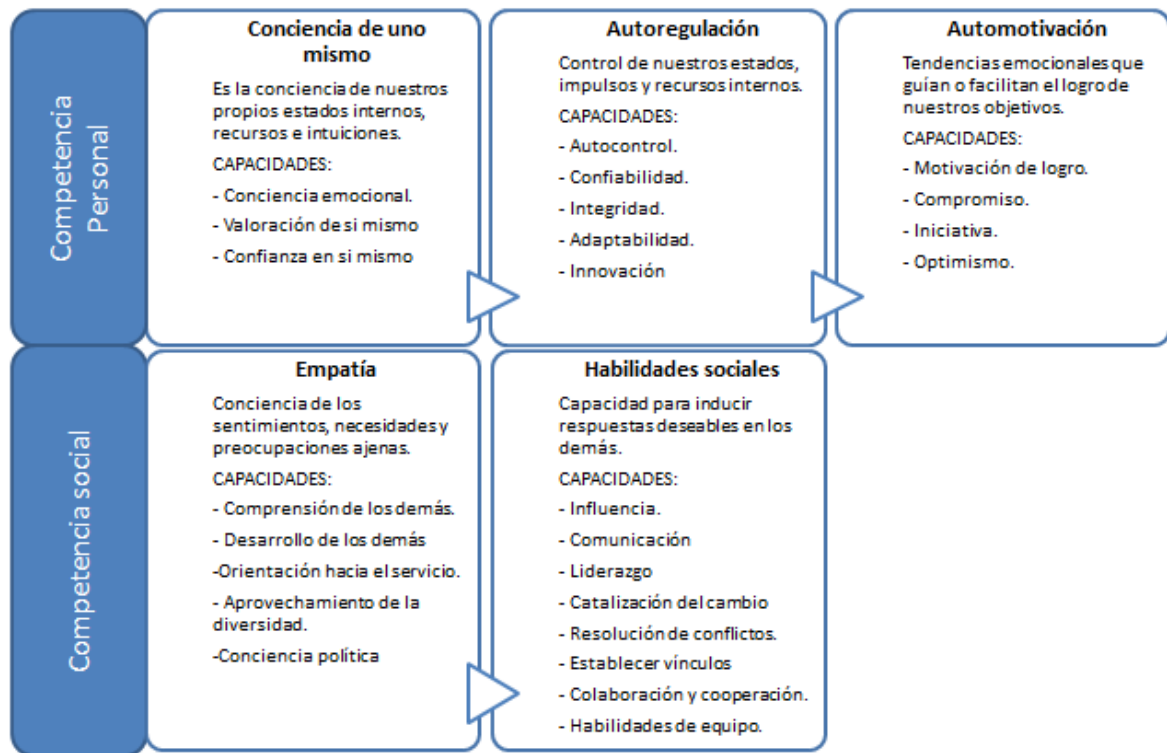
- Genéricas: Las competencias son aplicables a todos los trabajos, sin embargo, dependiendo del tipo de trabajo, se van a requerir diferentes competencias.

2.5. Grupos de la inteligencia emocional

Las competencias emocionales, son necesarias para lograr la inteligencia emocional. “Una **competencia emocional** es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente” (Goleman, 1998, p.33). Las competencias emocionales deben ser aprendidas y desarrolladas por cada individuo, ya que son indispensables para que las personas tengan éxito individual y laboral, realizando sus actividades de una forma eficiente.

Según Goleman (1998), La inteligencia emocional incluye dos tipos de competencias: **personal y social** (también llamada interpersonal). *La inteligencia personal es la forma en que nos relacionamos con nosotros mismos*, mientras que *la interpersonal es la forma en que nos relacionamos con los demás*. Cada una de ellas tiene diferentes capacidades que deben desarrollarse para lograr los beneficios de la inteligencia emocional.

Figura 2.3: Grupos de la inteligencia emocional



Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1998)

2.5.1. Competencia personal

Incluye competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, con esta inteligencia se forma un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos, y usarlos como guías en la conducta.

2.5.1.1 Conciencia de uno mismo

La conciencia de uno mismo es “la capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones” (Goleman 1998, p.62). *Las personas que tienen una alta conciencia de sí mismos, reconocen inmediatamente las emociones que sienten y las causas, además, son capaces de relacionar lo que sienten con lo que piensan, con las palabras y con su forma de actuar, tomando en cuenta el conocimiento que poseen sobre sus valores y sus metas.*

Figura 2.4: Capacidades de conciencia de uno mismo

CONCIENCIA DE UNO MISMO		
<p>Conciencia emocional</p> <p>Reconocer las propias emociones Identificar las causas y los efectos de las emociones.</p>	<p>Valoración de si mismo</p> <p>Conocer las fortalezas de si mismo. Conocer las debilidades de si mismo. Aprender de la experiencia y de nuevos puntos de vista.</p>	<p>Confianza en si mismo</p> <p>Tener puntos de vista propios. Defender lo que se considera correcto. Tomar decisiones importantes.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1998)

Las capacidades de conciencia de uno mismo, se describen como:

- a) **Conciencia emocional:** La conciencia emocional “es el reconocimiento de un sentimiento mientras ocurre” (Goleman, 1995, p.64). La conciencia de uno mismo es una guía que permite evaluar si lo que se está realizando va de acuerdo con los objetivos que nos hemos trazado; si lo que estamos haciendo es lo correcto o no. Si se va por el camino adecuado, se experimentan emociones positivas.
- b) **Valoración de sí mismo:** Es el reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes, de nuestras debilidades, estados de ánimo, emociones, impulsos, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia y de los errores. Una adecuada valoración de sí mismo consiste en “conocer nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestras limitaciones internas” (Goleman, 1998, p.72).
- c) **Confianza en sí mismo:** Es la que proporciona el valor para defender los puntos de vista y opiniones, permite a un individuo justificar las acciones y decisiones que toma, afrontando sin dificultades los desafíos. La confianza en si mismo, es “una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades” (Goleman, 1998, p.79).

2.5.1.2 Autoregulación

La autoregulación es “la capacidad de **controlar** nuestros impulsos y sentimientos conflictivos” (Goleman, 1998, p. 95); la cual se manifiesta por la ausencia de explosiones emocionales; Cuando se tiene la capacidad de controlar las emociones se evitan los efectos perjudiciales y se gobierna adecuadamente los sentimientos impulsivos, se permanece equilibrados, positivos e imperturbables aún en los momentos más críticos. Una persona con autoregulación no actúa impulsivamente, es capaz de razonar sin que intervengan las emociones, piensa antes de actuar, es responsable de sus actos y no emite juicios sin fundamentos o razones lógicas.

Figura 2.5: Capacidades de autoregulación

AUTOREGULACIÓN				
<p>Autocontrol</p> <p>Pensar con claridad en todo momento. Controlar los impulsos. Manejar emociones conflictivas. Mantener el equilibrio emocional. Ser optimistas.</p>	<p>Confiabilidad</p> <p>Ser sincero. Actuar con honradez. Tener conducta ética. Reconocer errores.</p>	<p>Integridad</p> <p>Asumir la responsabilidad de las acciones. Cumplir compromisos. Ser responsable. Poseer autodisciplina.</p>	<p>Adaptabilidad</p> <p>Adaptación rápida al cambio. Buscar nuevas formas de hacer las cosas Priorizar adecuadamente.</p>	<p>Innovación</p> <p>Tener imaginación. Encontrar soluciones innovadoras. Asumir riesgos.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1998)

Las capacidades de autoregulación se describen como:

a) Autocontrol:

Consiste en “gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros impulsos conflictivos” (Goleman, 1998, p. 95); esto abarca el hecho de permanecer tranquilo y actuar de forma equilibrada ante cualquier provocación, situación desagradable o personas que influyan de manera negativa. Una persona con autocontrol es optimista y mantiene el positivismo ante cualquier situación, por muy crítica que sea.

b) Confiabilidad:

La confiabilidad incluye el ser sincero, actuar con honradez, tener y aplicar ética profesional, además de reconocer las equivocaciones y los errores que se cometen; aquellos que no admiten que han cometido un error atentan contra su credibilidad. Una persona que tenga confiabilidad, logra la confianza y respeto de los demás.

c) Integridad:

Es la capacidad de cumplir de una forma responsable con las obligaciones que se tienen; las personas íntegras son aquellas que **actúan en base a sus valores**, cumplen sus compromisos y su comportamiento va relacionado a alcanzar sus metas y objetivos, además de contar con características como puntualidad, autodisciplina, organización, exactitud.

Goleman (1998, p.111) afirma que “Las personas responsables se hallan nimbadas de un aura que les hace parecer mejores incluso de lo que realmente son. Es como si la confianza cosechada modificara la valoración de sus superiores, mereciendo una cualificación más elevada de lo que permitiría predecir la simple estimación objetiva de su rendimiento”

d) Adaptabilidad:

Según Goleman (1998), la adaptabilidad es tener la **flexibilidad** necesaria para afrontar los cambios y desafíos. Esta flexibilidad incluye que se tenga la capacidad de priorizar adecuadamente, de entender los cambios, de adaptarse a las diferentes situaciones que se le presenten y de buscar nuevas formas de hacer las cosas. “La adaptabilidad requiere la flexibilidad necesaria para considerar una determinada situación desde perspectivas muy diferentes. Pero también exige de la fortaleza emocional que nos permita estar cómodos con la

inseguridad y permanecer en calma ante lo inesperado” (Goleman, 1998, p. 116).

Cuando se debe afrontar un cambio, las personas adaptables reaccionan rápidamente, disfrutan del cambio, se adaptan fácilmente y obtienen beneficio; mientras que las personas que carecen de adaptabilidad sienten miedo, ansiedad y parálisis emocional.

e) Innovación:

*Consiste en ser **creativos** y estar abiertos a nuevas ideas y perspectivas.* Para ser creativos es necesario tener imaginación, ser originales, encontrar soluciones innovadoras, tener la capacidad de asumir riesgos y cuestionarse sobre la forma en que funcionan las cosas, ya que lo que funcionaba en el pasado no necesariamente es la mejor respuesta.

Goleman (1998, p.122) afirma que las organizaciones que “son menos rígidas, permiten roles más ambiguos y flexibles, conceden autonomía a sus trabajadores, dejan abiertos los canales de información y trabajan en equipos mixtos o multidisciplinares, alientan la creatividad de sus empleados”.

2.5.1.3 Automotivación

La automotivación es la **fuerza interna** que impulsa a un individuo a lograr lo que se quiere. Una fuente de motivación son las emociones; las personas motivadas son aquellas que son resueltas, persistentes, tienen claras sus metas y encuentran soluciones a sus problemas.

La motivación se define de la siguiente forma: “Es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso puede ser provocado por un estímulo externo al individuo, o puede ser generado internamente. Es un proceso que conduce a la satisfacción de algo”. (Robins, 1999, citado por Codina, 2011b).

Cuando existen personas motivadas y alineadas a su visión, la productividad aumenta, se logran emociones y estados de ánimo positivos, manifestándose en confianza de sí mismos, entusiasmo y optimismo lo que ayuda a que una persona esté en la búsqueda de mejorar constantemente para alcanzar lo que se ha propuesto.

Figura 2.6: Capacidades de automotivación

AUTOMOTIVACIÓN			
Motivación de logro	Compromiso	Iniciativa	Optimismo
Orientación a resultados. Tener objetivos retadores. Luchar por alcanzar sus metas y objetivos. Asumir riesgos. Mejorar el desempeño.	Alinear los objetivos con los del grupo u organización. Buscar oportunidades y realizar sacrificios para cumplir con los objetivos.	Realizar propuestas. Dar más allá de lo que se les solicita (milla extra). Aprovechar las oportunidades.	Perseverar en los objetivos. Actitud positiva. Aprovechar las oportunidades. Superar los contratiempos y obstáculos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1998)

a) Motivación de logro:

La motivación de logro, consiste en realizar **esfuerzos constantes para mejorar** y lograr objetivos propuestos, superando los obstáculos y resolviendo los problemas que se presentan.

Según Goleman (1998), para que una persona sea exitosa debe contar con la motivación de logro; ya que las personas con esta motivación se establecen objetivos retadores, tienen claros sus objetivos y están dispuestos a alcanzarlos, son perseverantes, comunicativos, están dispuestos a asumir riesgos, apoyan la creatividad y se encuentra en constante innovación.

Una persona con motivación de logro siempre desea conocer su nivel de desempeño y solicita retroalimentación de otras personas, con el objetivo de hacer mejor las cosas y aumentar su desempeño.

b) Compromiso:

El compromiso es “la capacidad de asumir la visión y los objetivos de la organización o el grupo” (Goleman, 1998, p.132). La cultura de una empresa impacta en el compromiso que los empleados tengan, a esto se refiere Goleman (1998), cuando menciona que *una empresa podrá conseguir el compromiso emocional de sus trabajadores, únicamente si existe un buen ambiente laboral*, en donde los empleados son tratados de una forma justa y con respeto, ya que mientras más apoyo reciban los trabajadores por parte de la empresa, mayor será su confianza, fidelidad, lealtad, y compromiso.

c) Iniciativa:

Las personas con iniciativa, son aquellas que “actúan antes de que las circunstancias externas les obliguen a hacerlo, lo cual significa que suelen tomar medidas para evitar los problemas antes de que se presenten y saben aprovechar las oportunidades antes que sus competidores” (Goleman, 1998, p.143). La proactividad, el realizar propuestas, encontrar soluciones, la capacidad de anticiparse, identificar y aprovechar las oportunidades y aportar la milla extra en una organización son características esenciales de personas con iniciativa.

d) Optimismo:

El optimismo consiste en **ser positivo** y tener la perseverancia adecuada para lograr los objetivos a pesar de las circunstancias que se presenten, obstáculos y contratiempos. Las personas optimistas afrontan los problemas buscando una solución positiva, aprovechando las oportunidades y valorando de una forma realista los contratiempos; mientras que los pesimistas asumen una actitud de derrota que termina con la desesperación y la impotencia, lo cual los condena al fracaso.

Según Goleman (1998, p.149), “El optimismo está estrechamente relacionado con la esperanza, que consiste en saber los pasos que debemos dar para alcanzar un determinado objetivo y disponer de la energía necesaria para ello. La esperanza es una fuerza motivadora cuya ausencia lleva a la paralización”.

2.5.2. Competencia social

La competencia social determina el modo en que una persona se relaciona con los demás, tales como entender sus emociones, comprenderlas, persuadir, uso de los elementos de motivación y la capacidad para influirlas. Esta competencia comprende la empatía y las habilidades sociales.

2.5.2.1 Empatía

La empatía es una habilidad fundamental que deben tener las personas para lograr buenas relaciones interpersonales, y se define como la capacidad de comprender las necesidades de los demás, captar, identificar e interpretar sus emociones y responder de una forma adecuada a sus sentimientos (los cuales muchas veces son inexpresivos o están ocultos). *“La esencia de la empatía consiste en **darse cuenta de lo que sienten los demás** sin necesidad de que lleguen a decírnoslo”* (Goleman, 1998, p.153).

Según Goleman (1998), dentro de una empresa, para lograr una gestión eficaz, es importante contar con la capacidad de ver la realidad desde el punto de vista de los demás y de comprender las respuestas que se tienen ante las acciones que una empresa realiza.

Figura 2.7: Capacidades de empatía

EMPATÍA

Comprensión de los demás	Desarrollo de los demás	Orientación hacia el servicio	Aprovechamiento de la diversidad	Conciencia política
<p>Estar atento a señales emocionales de los demás</p> <p>Escuchar activamente.</p> <p>Tener interés en las preocupaciones de los demás.</p>	<p>Reconocer necesidades de desarrollo en los demás.</p> <p>Ser excelentes formadores y tutores.</p> <p>Proveer retroalimentación a los demás.</p> <p>Reconocer los logros de los demás.</p>	<p>Anticiparse a las necesidades de los demás.</p> <p>Situarse en el rol de los demás.</p> <p>Aumentar la fidelidad de los demás.</p>	<p>Relacionarse bien con diferentes tipos de personas.</p> <p>Entender diferencias, además de conocer diferentes visiones, opiniones y formas de vida.</p> <p>No tolerar los prejuicios.</p>	<p>Conocer relaciones de poder subyacentes en un grupo.</p> <p>Poseer conciencia social a nivel organizacional.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1998)

a) Comprensión de los demás:

La comprensión de los demás es *“tener la capacidad de **captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan**”* (Goleman, 1998, p.156). Una de las características principales de personas con comprensión es que escuchan activamente, es decir, tener la certeza de que se entendió claramente el mensaje que la otra persona quiso transmitir, además de esto, se debe estar atento a las señales emocionales de las personas y mostrar interés por las preocupaciones y necesidades los demás; el hecho de comprender a las personas, no significa necesariamente que se debe estar de acuerdo con sus puntos de vista.

b) El desarrollo de los demás:

El interés que se muestra por las demás personas, debe incluir el estar atento a las necesidades de desarrollo de los demás, con el objetivo de aumentar sus fortalezas, capacidades y habilidades. Una persona con capacidad de desarrollo a los demás tienen empatía y comprenden a las personas, lo cual los hace ser excelentes tutores y formadores, ya que están dispuestos a dedicar su tiempo

para proveer una honesta retroalimentación y alentarlos a mejorar a cada día; además, tienen la habilidad de reconocimiento ya celebran los buenos comportamientos y los logros de los demás.

Cuando en una empresa, existe un líder que está preocupado por el desarrollo, logra que los trabajadores aumenten su productividad, se comprometan con la empresa y estén satisfechos con su trabajo.

c) Orientación hacia el servicio:

Como comenta Goleman (1998), *la orientación hacia el servicio consiste en anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los demás*”, esto puede ser aplicado con la familia, con los compañeros de trabajo, con los empleados, con los clientes y con cualquier persona con la que se tenga relación.

La orientación al cliente tiene como ventaja que fomenta la **fidelidad** ya que se construye una relación honesta, con respeto, confiable y duradera. Las personas que tienen esta competencia siempre piensan en los demás, están dispuestas a brindar la ayuda necesaria y están en búsqueda constante de estrategias que permitan aumentar la satisfacción y la fidelidad de los demás.

d) Aprovechamiento de la diversidad:

Hoy en día, ante la globalización que se está viviendo, la capacidad de aprovechamiento de diversidad, proporciona oportunidades para entender diferencias, además de conocer diferentes visiones, opiniones y formas de vida. Una persona que aprovecha la diversidad, logran el respeto de los demás, no tienen estereotipos y no toleran los prejuicios sobre sustratos, sexo, nivel económico, raza o religión.

Según Goleman (1998, p.179) “El aprovechamiento de la diversidad trasciende con mucho el hecho de *ser intolerante con la intolerancia* y descansa en

tres habilidades fundamentales: estar a gusto con personas diferentes, apreciar las singularidades de los demás y no desaprovechar ninguna oportunidad que pudiera brindarnos esta situación”.

e) Conciencia política:

La conciencia política es la “capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo” (Goleman, 1998, p.181). Esta capacidad provee además una empatía organizacional, lo cual permite que se entienda perfectamente el clima, la política y que se interprete la realidad externa e interna de una organización.

Según García (2006), *las personas con conciencia política poseen manejo del poder e influyen socialmente*, ya que conocen con precisión cuales son las relaciones básicas del poder, identificando las más importantes y son capaces de comprender las fuerzas de los diferentes grupos, esto con el objetivo de dar forma a las visiones y a las acciones de estos.

2.5.2.2 Habilidades sociales

Según Goleman (1998) las habilidades sociales son aquellas que proporcionan la capacidad de controlar las emociones de los demás, identificar sus estados de ánimo, **establecer vínculos**, y poder influenciarlos. *Mientras se es más hábil para interpretar las señales emocionales de los demás, las cuales muchas veces son sutiles y casi imperceptibles, mejor se controla las que uno mismo transmite.* “Estas habilidades sociales le permiten a uno dar forma a un encuentro, movilizar o inspirar a otros, prosperar en las relaciones íntimas, persuadir e influir, tranquilizar a los demás” (Goleman, 1995, p.141).

Figura 2.8: Capacidades de habilidades sociales

HABILIDADES SOCIALES

Influencia	Comunicación	Liderazgo	Catalización del cambio	Resolución de conflictos	Establecer vínculos	Colaboración y cooperación	Habilidades de equipo
<p>Usar tácticas y estrategias para persuadir.</p> <p>Ser precisos y claros en comunicar.</p> <p>Lograr consenso.</p>	<p>Emitir mensajes claros .</p> <p>Tomar en cuenta las emociones del receptor.</p> <p>Tener la capacidad de escuchar.</p>	<p>Inspirar y guiar a un grupo para alcanzar objetivos grupales.</p> <p>Transmitir entusiasmo y energía positiva.</p>	<p>Estar convencido de la necesidad de cambiar y conocer hacia donde llevará el cambio.</p> <p>Promover y lograr compromiso de los demás.</p> <p>Manejar la resistencia al cambio.</p>	<p>Diagnosticar causas del conflicto.</p> <p>Lograr entendimiento común entre los involucrados.</p> <p>Llegar a una solución.</p>	<p>Crear y mantener armonía en las relaciones.</p> <p>Crear amistades personales con las personas de su entorno laboral.</p>	<p>Trabajar con los demás en un objetivo grupal.</p> <p>Identificar el tipo de contribución que va a realizar cada miembro.</p> <p>Compartir información y recursos.</p>	<p>Crear la sinergia de grupo.</p> <p>Fomentar la participación.</p> <p>Compartir méritos.</p> <p>Motivar al equipo.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1998)

a) Influencia:

La influencia está muy relacionada con la persuasión. *Una persona capaz de utilizar tácticas de persuasión logra que las demás personas sientan ciertas emociones y que tengan interés en lo que se les plantea.* “La gente experta en el arte de la influencia es capaz de sentir las reacciones de quienes escuchan su mensaje e incluso de anticiparse a ellas y puede conducir adecuadamente a alguien hacia la meta deseada” (Goleman, 1998, p.190).

Para lograr tener influencia y tener el apoyo de los demás, se debe llegar a un consenso, por lo que se debe conocer que es lo que los demás sienten y piensan, además de utilizar las estrategias basadas en el tipo de persona, en el tipo de emoción que está experimentando y en lo que se desea lograr.

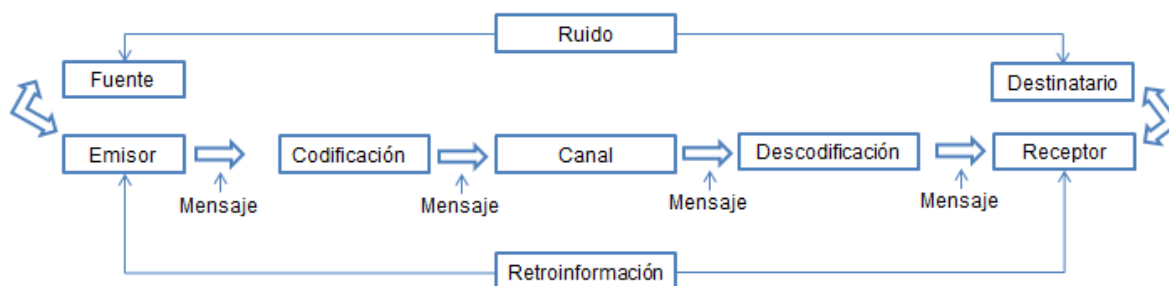
Una persona con influencia se enfoca a hechos precisos y situaciones importantes para captar la atención de los demás, transmite su opinión a través de técnicas eficaces de comunicación, tomando en cuenta la retroalimentación de las personas con el objetivo de convencer a los demás.

b) Comunicación:

La comunicación consiste en **transmitir mensajes claros** de una persona a otra; con el objetivo de que las personas que recibe el mensaje lo comprendan y de obtener retroalimentación.

Según FUNIBER, el proceso de comunicación tiene los componentes de fuente/emisor, receptor/destinatario, mensaje, canal o medio, código, retroinformación y ruido, tal y como se aprecia en la siguiente figura.

Figura 2.9: Componentes del proceso de comunicación



Fuente: FUNIBER, 2011

- La fuente / emisor: La fuente/emisor son los que están en el origen de la comunicación. “La fuente es la persona, grupo o institución de la que proviene el mensaje, mientras que el emisor es la persona que se encarga de transmitirlo” (FUNIBER 2011, p.9). En muchos casos la fuente y el emisor es el mismo.
- El receptor / destinatario: El receptor/destinatario en muchos casos es el mismo, ya que “el receptor es la persona que recibe material y físicamente el mensaje, y el destinatario es la persona a que va realmente dirigido el mensaje” (FUNIBER 2011, p.9).
- El mensaje: Es lo que el emisor/fuente desean transmitir al receptor/destinatario. El mensaje es clave dentro del proceso de comunicación ya que el emisor debe asegurarse que el receptor ha

entendido exactamente el mensaje, lo cual se logra si dentro del canal no existieron interferencias, y si el emisor utilizó el lenguaje adecuado.

- El canal o medio: El canal es seleccionado por el emisor, y es el elemento por medio del cual, el mensaje va a ser transmitido.
- El código: FUNIBER (2011) menciona que el código es el conjunto de símbolos basados en lenguaje verbal y no verbal, es decir, palabras, gestos, conducta, los cuales son empleados para expresar el mensaje.
- La retroinformación: La retroinformación sucede después de que el receptor ha captado el mensaje y consiste en que el receptor proporcione una respuesta al emisor.
- El ruido: “El ruido se refiere a cualquier elemento que pueda perturbar y distorsionar la comunicación” (FUNIBER 2011, p.13).

Para que el emisor tenga una comunicación efectiva, debe tomar en cuenta los sentimientos y las emociones del receptor, además de poseer la capacidad de escuchar, lo cual abarca no interrumpir, realizar preguntas cuando exista una duda, estar atento y comprender.

c) Liderazgo:

Un líder es aquel que **inspira**, ejerce una influencia dominante, dirige, guía y transmite entusiasmo a un grupo de personas para moverlos hacia una misma dirección y alcanzar objetivos grupales. Una persona con liderazgo ejerce autoridad, la cual es aceptada por el grupo, ya que un líder hace que cada persona comprenda su rol y se convenzan de la importancia que tienen dentro de un equipo, orientan a su equipo en base al desempeño que tienen, además de apoyarlos a manejar el cambio.

Los buenos líderes son optimistas, sinceros, poseen energía positiva, tienen carisma, conocen la meta que se desea lograr, son persistentes y tienen la capacidad de transmitir esta energía y convicción a todos sus seguidores, lo cual los convierte en un equipo convencido de lo que se desea lograr, motivado,

comprometido y que va en búsqueda de la meta trazada.

El modelo de **liderazgo transformacional** está basado en que el líder transmita a sus seguidores entusiasmo; según Goleman (1998, p.220), *los líderes transformacionales “son líderes que no ordenan ni dirigen a los demás sino que les inspiran y que, al articular su visión, se sienten intelectual y emocionalmente estimulados. Muestran una fuerte creencia en su intuición, y alientan a los demás a seguirles. Y también son personas que fomentan las relaciones con sus subordinados”*.

d) Catalización del cambio:

La catalización del cambio consiste en aplicar tácticas o estrategias para que a partir de una situación actual se llegue a una situación deseada. Los cambios son importantes para mejorar en todo momento, *“La única constante en el mundo laboral de hoy en día es el cambio”* (Goleman, 1998, p. 116).

Para lograr un cambio, es necesario que se esté convencido de la necesidad de cambiar, que se tenga visión, es decir, saber exactamente cómo se debe estar en el futuro, ser ejemplo del cambio, promoverlo y lograr el compromiso de los demás. Una persona capaz de promover el cambio debe tener la capacidad de identificar y manejar la resistencia de los demás, para ello, se debe comunicar a las personas en todo momento, la situación actual, los problemas que se tienen y los resultados que se tendrán si se logra el cambio, es necesario, además escuchar las preocupaciones de las personas y saber cómo manejarlas, con el objetivo de convencerlos, transmitirles seguridad y lograr el movimiento hacia la situación deseada.

e) Resolución de conflictos:

Un conflicto es una “situación que implica divergencia de intereses en relación con una misma situación o el convencimiento de que los objetivos de las partes no pueden ser obtenidos simultáneamente” (Pruitt y Rubin, 1984, citado por

Figuroa). *Para una resolución de conflictos efectiva, se debe tomar en cuenta las emociones, sentimientos y pensamientos de las partes involucradas.*

Una persona con capacidad de negociar y resolver conflictos, debe realizar un análisis de diagnóstico en el que identifique la causa por la cual fue generada dicho conflicto y percibir los puntos importantes para cada una de las partes involucradas, después de esto, se debe fomentar una discusión abierta, examinar las dificultades, superar los obstáculos e intervenir con los involucrados para lograr un entendimiento común; se debe enfatizar que la comunicación y la empatía desempeñan un rol importante dentro de la resolución de conflictos.

Cuando un conflicto es resuelto con una estrategia adecuada, se logra entre los involucrados una sensación de trabajo en equipo y de sinergia grupal, aumentando la confianza y la motivación en cada una de las partes.

f) Establecer vínculos:

Según Goleman (1998) las personas que establecen vínculos son capaces de **forjar y mantener relaciones que son mutuamente beneficiosas**, además de crear y consolidar la amistad personal con las personas de su entorno laboral. Una persona que establece vínculos con los demás, lo hace a través de construir confianza, armonía, cooperación y buena comunicación en la relación, para ello es necesario lograr la conexión emocional con las demás personas y encontrar un entendimiento mutuo en donde reine la armonía.

g) Colaboración y cooperación:

Consiste en fomentar el trabajo con los demás para alcanzar un objetivo grupal. Para lograr la colaboración y cooperación en las demás personas, es necesario reconocer las fortalezas, debilidades y diferencias de cada uno para identificar el tipo de contribución que cada miembro pueda realizar, compartir información y recursos, motivarlos e inspirarlos para finalmente obtener una integración como equipo.

Existen estudios que demuestran que el esfuerzo y la mente en grupo producen mejores resultados comparados a un trabajo individual. Goleman (2012), explica un experimento realizado con alumnos de un curso universitario, en donde el examen final fue realizado de manera individual, y después de haber entregado sus respuestas, respondieron preguntas de forma grupal. **Los resultados demostraron que en el 97% de los casos, las puntuaciones grupales superaron a las mejores alcanzadas individualmente.** Esto va alineado con el concepto de sinergia que explica que el trabajo en equipo es mayor que a la suma de los trabajos individuales, ya que dentro de un equipo se comparte las ideas, se generan nuevas y se refuerzan por los miembros del grupo, en donde cada miembro tiene diferentes habilidades y capacidades.

h) Habilidades de equipo:

Las habilidades de equipo, consiste en tener la capacidad de **crear y fortalecer la sinergia a nivel de grupo** para alcanzar objetivos en común. Los mejores líderes de equipo, son aquellos que logran que los miembros compartan los mismos objetivos, fomentan la participación y motivación. Según Acosta (p. 54), “Emocionalmente es imposible lograr altos niveles de satisfacción y motivación en cada una de las personas si no se estimula inteligentemente que el cumplimiento de sus fines esté en correspondencia con los del equipo”.

Goleman (1998, p.243) menciona que una persona con habilidades de equipo tiene empatía, hace que la unión de los esfuerzos de todo el equipo aseguren el logro de los objetivos, constantemente está evaluando las fortalezas y debilidades que se tiene como equipo, tiene comunicación abierta, resuelve los conflictos, establece confianza con los miembros y comparte los méritos.

2.6. ¿En dónde usar la inteligencia emocional?

*La inteligencia emocional debe ser utilizada en **todos los ámbitos de la vida de un ser humano.*** Para explicar en donde puede usar la inteligencia emocional, se

utilizarán dos enfoques: el primer enfoque basado en las áreas intrapersonal y social en las que un individuo se desenvuelve, mientras que el segundo enfoque estará basado en la teoría de necesidades de Maslow.

2.6.1. Enfoque basado en las áreas intrapersonal y social en las que un individuo se desenvuelve

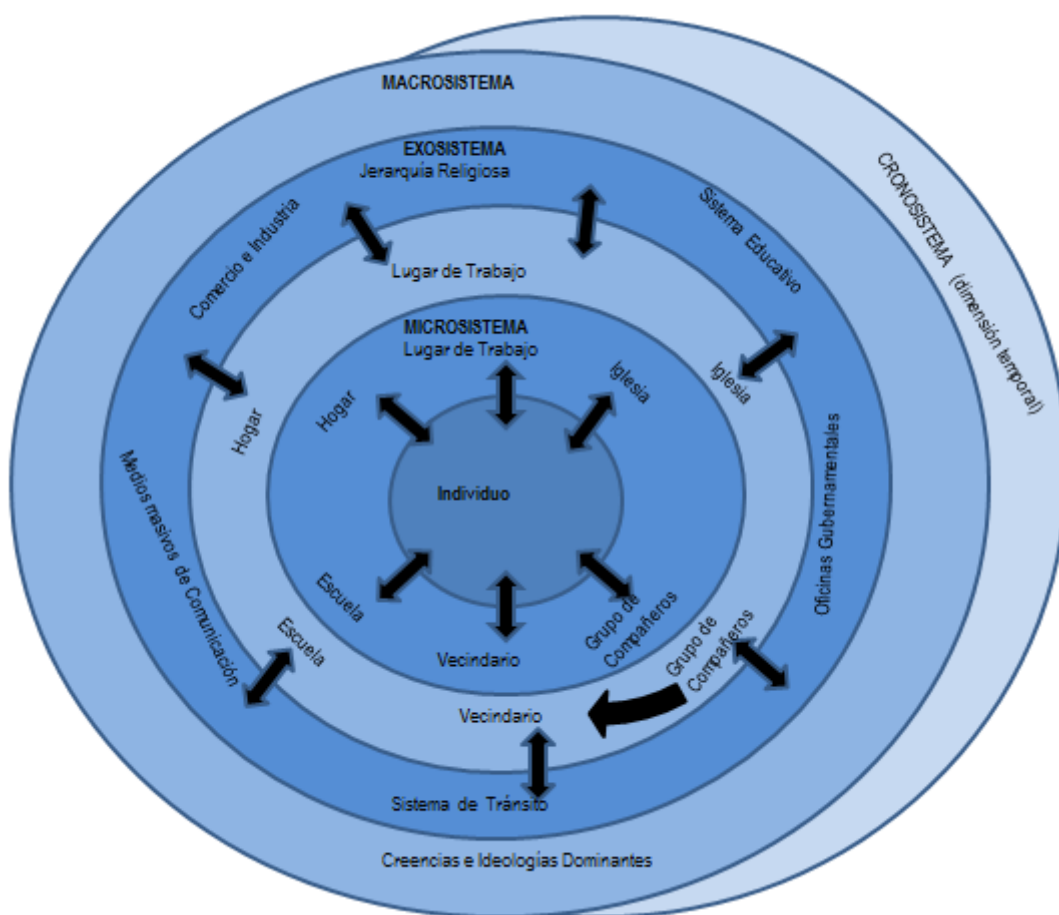
Los individuos se desenvuelven básicamente en dos áreas paralelas, las cuales son intrapersonal y social. El área intrapersonal abarca las relaciones consigo mismo, mientras que la social abarca las relaciones con las demás personas.

Dentro del área intrapersonal, el individuo tiene relación en 4 aspectos:

- a) Aspecto físico: El tener un óptimo estado físico contribuye a que un individuo posea energía y se encuentre saludable. Una decisión inteligente es que el ser humano tenga el compromiso para hacer ejercicio, tener prácticas saludables, alimentarse de forma balanceada y cuidar su apariencia física. La inteligencia emocional apoya en tener la conciencia y la motivación sobre la importancia de tener un buen estado y aspecto físico. Por otro lado, un aspecto saludable puede influir positivamente en los demás.
- b) Aspecto emocional: La inteligencia emocional está directamente relacionada con la conciencia de sí mismo, de las fortalezas y las debilidades, además de tener una autoregulación en las emociones, lo cual permite tener un dominio de uno mismo y lograr la autoconfianza.
- c) Aspecto espiritual: Dependiendo de las creencias y prácticas religiosas de cada individuo, cultivar las relaciones espirituales proporciona una guía y un sentido a la vida. Una práctica como la meditación, puede ayudar a que los individuos tengan una mejor conciencia de su estado interno.
- d) Aspecto mental: El aumentar el conocimiento contribuye a conocer las teorías y las metodologías de determinado tópico. El ser humano debe tener iniciativa de desarrollo en si mismo y estar dispuesto a aprender en todo momento para fortalecer su mente. La inteligencia emocional provee el discernimiento necesario para lograr enfocarse en lo que es importante, a través de adaptabilidad, innovación, compromiso y motivación.

El área social, se relaciona con la teoría bioecológica de Urie Bronfenbrenner, la cual “describe el rango de influencias interactuantes que afectan a una persona en desarrollo. Cada organismo biológico se desarrolla dentro del contexto de los sistemas ecológicos que apoyan o sofocan su crecimiento” (Papalia, Wendkos, Duskin, 2005, p.42). Según esta teoría, el desarrollo de un individuo está dado en diferentes sistemas, y cada sistema está contenido por varios escenarios. Los sistemas identificados por Bronfenbrenner son: microsistema, mesosistema, exosistema, macrosistema y cronosistema.

Figura 2.10: Teoría bioecológica de Bronfenbrenner



Fuente: Papalia, Wendkos, Duskin, 2005: p.43

La inteligencia emocional es aplicada para cada uno de los sistemas identificados por Bronfenbrenner, ya que dentro de cada sistema existen un grupo de personas con las cuales se debe tener interacción, y para ello es necesario

que el individuo utilice las capacidades de empatía y habilidades sociales para entender el comportamiento, establecer vínculos, comunicarse, trabajar en equipo y poder influir en los demás en los diferentes sistemas definidos, los cuales se explican a continuación:

- a) **Microsistema:** El microsistema explica la relación entre un individuo y los diferentes sistemas con los que interactúa. Según Papalia (2005, p.43), “un microsistema es un patrón de actividades, roles y relaciones de un escenario como el hogar, la escuela, el lugar de trabajo o el vecindario, en el cual funciona una persona día con día”.
- b) **Mesosistema:** “Un mesosistema es la interacción de dos o más microsistemas que contienen a la persona en desarrollo” (Papalia, 2005, p.43). Es decir, la relación entre los sistemas de lugar de trabajo, hogar, escuela, vecindario, grupo de compañeros e iglesia.
- c) **Exosistema:** Se describe por medio de los enlaces existentes entre dos o más escenarios, tomando en cuenta únicamente cómo le afecta al individuo de manera indirecta. Una relación de exosistema es el vínculo entre la jerarquía religiosa y lugar de trabajo, y como esta relación afecta a un empleado.
- d) **Macrosistema:** Es descrito por Papalia (2005) como los patrones culturales y creencias e ideologías dominantes que tienen relación con los individuos. Una relación de macrosistema puede explicarse como la diferencia de pensamiento entre una persona que nace en un país occidental con otra persona de un país oriental.
- e) **Cronosistema:** Toma en cuenta la dimensión tiempo en los diferentes sistemas en el que un individuo se desenvuelve. Conforme pasa el tiempo, un individuo se va volviendo más maduro, en base a la relación con otros sistemas: lugar de trabajo, iglesia, sistema educativo, vecindario, escuela, hogar, grupo de compañeros.

2.6.2. Enfoque basado en la teoría de necesidades de Maslow

Abraham Maslow estableció una teoría que muestra en una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, en donde el individuo inicia con las necesidades

más básicas y una vez satisfechas se pasa al nivel superior, hasta llegar al punto más alto, que es la autorealización. Esto significa que en la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

La Jerarquía de Maslow plantea que las personas se sentirán más motivadas por lo que buscan, que por lo que ya tienen. La idea básica de esta jerarquía es que nos enfocamos en las necesidades más altas sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.

Figura 2.11: Teoría de necesidades de Maslow



Fuente: Castañeda, 2010

La teoría de necesidades de Maslow tiene relación con la inteligencia emocional, ya que mientras un individuo se encuentra dentro de determinado nivel de jerarquía de sus necesidades, debe aplicar la competencia emocional y la competencia social para poder desenvolverse, lograr la satisfacción y así escalar al siguiente nivel. Los niveles de la jerarquía de Maslow son:

- Necesidades fisiológicas: Son las necesidades del nivel más básico de la pirámide y constituyen la prioridad de los individuos, ya que hace referencia a

la supervivencia de los seres humanos. Dentro de estas necesidades, se encuentran: la alimentación, beber agua, la respiración, el dormir, evitar el dolor, el mantener una temperatura corporal adecuada y tener relaciones sexuales.

- b) Necesidades de seguridad: Después de que las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, surgen las necesidades de seguridad, las cuales tienen relación con sentirse protegido y seguro. Dentro de estas necesidades, se encuentran: la salud física, la seguridad moral, el empleo, obtención de ingresos y la seguridad familiar.
- c) Necesidades de afiliación: Después de que las necesidades de afiliación y seguridad han sido satisfechas, vienen las necesidades de afiliación, las cuales se refieren a la necesidad que el humano tiene de relacionarse, formar agrupaciones, estar acompañado, además del fomento de su desarrollo social y afectivo. Dentro de estas necesidades están: la comunicación con otras personas, la amistad, pertenecer a una familia, pertenecer a un grupo, el afecto y el amor.
- d) Necesidades de reconocimiento: Esta necesidad está relacionada con el ego, la autoestima y la autovaloración, es decir, la necesidad de lograr la confianza y reconocimiento de los demás, tener un status, sentirse apreciado, tener prestigio y destacar en lo que se realiza. Una persona con esta necesidad, se frustra cuando se esfuerza y no recibe el reconocimiento de las personas, por el contrario, si recibe un reconocimiento genera una mayor confianza en sí mismo.
- e) Necesidad de auto-realización: Es la necesidad de más alto nivel y viene después de que las otras necesidades han sido satisfechas. La autorrealización es la necesidad de trascendencia, motivación de crecimiento y de autosuperación que tiene un individuo; abarca el desarrollar al máximo el potencial de cada uno y alcanzar las metas propuestas basados en el éxito, la competitividad y la prosperidad. Cuando la necesidad de autorrealización es satisfecha, “se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad” (Castañeda, 2010). La autorrealización incluye: la perfección, unidad, belleza, fortaleza, realización, simpleza, independencia, autosuficiencia y la búsqueda de lo importante. Una persona que no cubre su

necesidad de autorrealización se siente derrotada y puede volverse depresiva, cínica, envidiosa y emocionalmente inestable.

2.7. Beneficios de usar la inteligencia emocional

Cuando una persona se da cuenta de que las emociones desempeñan un rol importante en el éxito de sus carreras y empieza a trabajar en su inteligencia emocional, automáticamente aumentará su efectividad. *Una persona que se convierta en inteligente emocionalmente marcará una brecha con los demás que no lo sean, y empezarán a sentirse más satisfechos consigo mismos y con sus relaciones interpersonales, alcanzando más fácilmente los objetivos que se proponen.*

En el momento en que se reconocen las emociones en uno mismo y se percibe la situación emocional en las que éstas aparecen, se logra un mayor control en ese momento; si además de esto se logra aplicar esta inteligencia con los demás, se logra desarrollar la inteligencia emocional, teniendo beneficios tangibles que impactarán en la vida en general.

Figura 2.12: Beneficios de la inteligencia emocional



Fuente: Elaboración propia a partir de Zavala (2012)

Los beneficios se describen como:

- a) Incrementa la autoconciencia: La inteligencia emocional permite que se esté **consciente de las emociones** en el momento en que se tienen. Zavala (2012), menciona que mientras se utilice la inteligencia emocional se logra una

mayor consciencia de quiénes somos, lo qué sentimos y cómo se actúa en situaciones emocionales. Una persona consciente de sí mismo “son independientes y están seguras de sus propios límites, poseen una buena salud psicológica y suelen tener una visión positiva de la vida” (Goleman, 1995, p. 69).

- b) Favorece el equilibrio emocional: A partir de la autoconciencia, se puede lograr tener un **equilibrio emocional** que regule las emociones. Las personas con equilibrio emocional “pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida” (Goleman, 1995, p.64).
- c) Fomenta las **relaciones armoniosas**: La relación con los demás mejora al tener inteligencia emocional. “Si las emociones están manejadas inteligentemente, las relaciones se verán favorecidas y podrán desarrollarse en armonía”. (Zavala, 2012).
- d) Potencia el rendimiento laboral: El tener inteligencia emocional nos permite superar obstáculos y tener una **mayor productividad en el ámbito laboral**. Zavala (2012), enfatiza el hecho de que existen situaciones en que las personas no pueden concentrarse en el trabajo por determinados estados emocionales.
- e) **Aumenta la motivación y el entusiasmo**: La motivación y entusiasmo en una persona, le permite tener el impulso para realizar algo; lo cual repercute grandemente en alcanzar los objetivos que una persona se ha propuesto y disfrutar del camino mientras se está en busca de dichos objetivos. La motivación es muy importante cuando se está trabajando en un equipo de trabajo. “Cuando los miembros del equipo tienen en cuenta los objetivos y se hallan adecuadamente comprometidos con ellos, su esfuerzo es mayor y también lo es el rendimiento del grupo”. (Goleman, 1998, p. 230)
- f) **Otorga capacidad de influencia y liderazgo**: El liderazgo significa inspirar a los demás y orientarlos. Zavala (2012) afirma: “alguien que está en equilibrio emocional, que expresa serenidad, que sabe conducirse con inteligencia en los momentos difíciles y no se deja confundir por motivo de las circunstancias, ése es alguien que nos va a influenciar, que nos vamos a dejar conducir, porque nos sentiremos seguros, porque sabemos que sabe manejarse de manera serena y templada en los momentos más abrumadores”.

- g) **Mejora la empatía** y las habilidades de análisis social: La inteligencia emocional permite que se sientan los sentimientos y las emociones de otra persona como que si fueran nuestras; “La verdad emocional está en la forma en que la persona dice algo en lugar de aquello que dice” (Goleman, 1995, p.125). Cuando somos capaces de reconocer nuestras emociones, es posible reconocer las emociones de los demás y esto nos ayuda a mejorar las habilidades de análisis social; “en la medida que comprendemos el sentir de los demás (empatía), nos solidarizamos y comprendemos los aspectos sociales que comprometen el sentir de la gente” (Zavala, 2012).
- h) Aumenta el bienestar psicológico: La inteligencia emocional impacta en el grado en que un individuo juzga su vida de forma positiva, es decir, cuando un individuo logra tener mejores relaciones con los demás, se va a encontrar **más a gusto con la vida que lleva**.
- i) Facilita la buena salud: Sin duda, este es un gran beneficio que la inteligencia emocional brinda. Según Zavala (2012) cuando una persona se siente emocionalmente estable, sin conflictos, con buena relación con los demás, automáticamente se predispone a una **buena salud** y la visión para fortalecerla, lo cual le genera una sensación de que vale la pena vivir.
- j) Provoca **reacción positiva a la tensión y estrés**: La inteligencia emocional ayuda a que los individuos se recuperen pronto de un estrés emocional, ya que se es capaz de manejar adecuadamente las emociones y los problemas que se presentan. Goleman (1998, p.92) afirma: “«*Las personas más flexibles empiezan a controlar el estrés desde el momento mismo en que se dispara la situación conflictiva* —concluye Davidson—. Son personas optimistas y prácticas que, en caso de que algo no funcione bien en sus vidas, no tardan en encontrar el modo de mejorarlo.»”, el autoconocimiento permite estar conscientes de las situaciones que nos producen estrés.

Por otro lado, existen beneficios para una organización cuando las personas son inteligentes emocionalmente. “En este sentido, la empresa que se conozca y se regule a sí misma, que tenga la motivación, la empatía, la apertura y el adecuado liderazgo, podrá adaptarse con mucha más facilidad a los cambios que le depare el futuro. (Goleman, 1998, p.344).

2.8. Consecuencias por falta de inteligencia emocional

La falta de inteligencia emocional tiene varios efectos en las personas y puede ocasionar el fracaso en los diferentes ámbitos en el que un individuo se desenvuelve. Las consecuencias de no tener inteligencia emocional, se resumen a continuación:

Figura 2.13: Consecuencias por falta de inteligencia emocional



Fuente: Elaboración propia.

- Inseguridad de sí mismos: Las personas no saben cómo actuar en su propia vida, no son conscientes de sus fortalezas y limitaciones, además de que no tienen autoconfianza, les da miedo el fracaso y se culpan de cualquier situación.
- Falta de desarrollo de sí mismos: No son capaces de reflexionar y aprender de la experiencia para mejorar su desempeño, no son abiertos a nuevos puntos de vista y no tienen el hábito de una formación continua.
- Falta de capacidad para defender los puntos de vista: Incapaces de expresar los puntos de vista y de defender lo que se considera correcto.

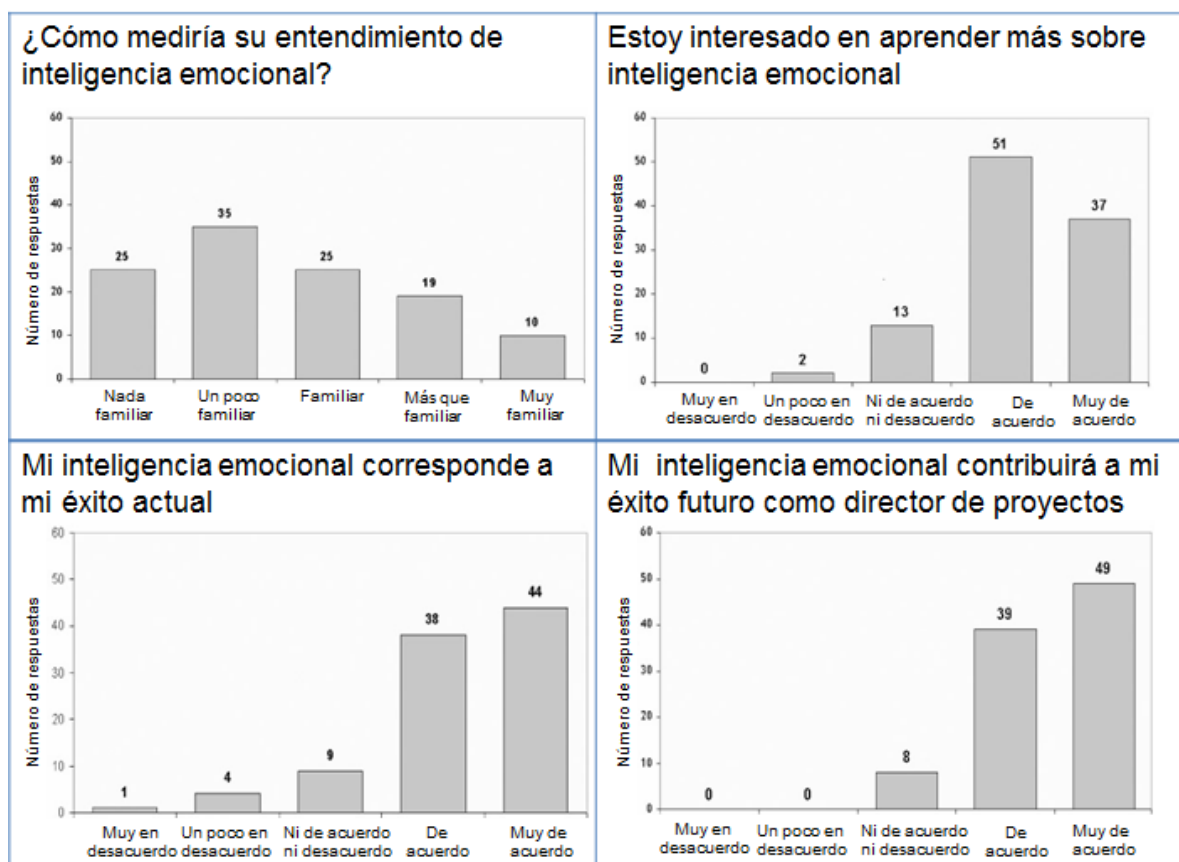
- d) Incapacidad de tomar decisiones: Se asustan con la incertidumbre y las presiones, nunca tienen la información suficiente para tomar decisiones, postergan las decisiones y tratan de responsabilizar a los demás de las consecuencias.
- e) Falta de equilibrio en las emociones: Incapaces de controlar sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas, no pueden pensar con claridad cuando existen presiones, están luchando constantemente con sus sentimientos de aflicción.
- f) Pesimismo: Se rinden fácilmente ante cualquier obstáculo, no se recuperan rápidamente de reveses y trastornos de la vida, les falta perseverancia.
- g) Alto nivel de estrés: Se ponen ansiosos ante situaciones difíciles, se enferman constantemente por el estrés constante que manejan.
- h) Resistencia al cambio: No reconocen la capacidad de cambiar, son inflexibles ante los cambios o nuevas ideas, les falta adaptarse rápidamente, no asumen riesgos y no modelan el cambio en los demás.
- i) Falta de compromiso: No cumplen sus promesas ni sus compromisos, no se responsabilizan de sus objetivos, no están dispuestas a sacrificarse para conseguir los objetivos grupales, no dan más de lo que se espera de ellos.
- j) Falta de iniciativa: Hacen las cosas siempre de la misma forma, no aprovechan las oportunidades, les falta creatividad, no aportan ideas ni soluciones originales a los problemas, no descubren formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados.
- k) Falta de motivación: Personas no orientadas hacia los resultados, poseen poca o ninguna motivación y desisten fácilmente de lo que desean lograr.
- l) Incomprensión hacia los demás: Incapaces de interpretar las señales que indican lo que otros necesitan o quieren, son personas insensibles y les falta capacidad de escuchar.
- m) Falta de liderazgo: No transmiten el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos, no inspiran a los demás, no son ejemplo a seguir, no movilizan a otros a emprender esfuerzos desacostumbrados, les falta las condiciones para liderar grupos y para dirigir cambios, no toman decisiones, no comparten los méritos.

- n) Malos negociadores y poca resolución de conflictos: Les falta capacidad para manejar a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto. No reconocen los posibles conflictos ni sus causas, son incapaces de lograr el consenso, no utilizan las estrategias adecuadas para resolver un conflicto, aumentan la tensión, no alientan el debate ni la discusión abierta.
- o) Falta de trabajo en equipo: No son capaces de trabajar colaborando en un equipo, no crean sinergias grupales, no ayudan a los demás, no promueven un clima de amistad y de colaboración, incapaces de crear relaciones mutuamente provechosas y de consolidar la amistad personal con las personas de su entorno laboral.
- p) Malos orientadores: No identifican las necesidades del desarrollo y no dedican parte de su tiempo a la formación de los demás, nunca proporcionan una retroalimentación útil. Son incapaces de reconocer y recompensar las fortalezas y logros de los demás.
- q) Poca orientación al servicio: No comprenden las necesidades de sus clientes ni tratan de satisfacerlas con sus productos o sus servicios, no aumentan la fidelidad de los clientes.
- r) Falta de aprovechamiento de la diversidad: Son prejuiciosos y no se relacionan bien con individuos procedentes de diferentes sustratos, les falta comprender diferentes visiones del mundo y son insensibles a las diferencias existentes entre los grupos. Consideran la diversidad como un problema.
- s) Poco entendimiento de la organización: no conocen la realidad externa como la realidad interna de una organización, les falta identificar las redes sociales más importantes.
- t) Comunicación inefectiva: No saben cómo comunicar las ideas, no transmiten claramente el mensaje, no buscan la comprensión mutua, no esperan la retroalimentación del receptor, tiene poca capacidad de escuchar, cuando hacen presentaciones no logran captar la atención de los demás, son egoístas en compartir la información que disponen.

CAPÍTULO 3: INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Como se ha mencionado, la inteligencia emocional es clave en las relaciones interpersonales y sociales de una persona en todos los ámbitos en los que se desenvuelve. Relacionado con la gestión de proyectos, Mersino (2007) ha realizado una entrevista sobre inteligencia emocional a personas que lideran proyectos, teniendo como resultados lo que se muestra en la siguiente figura:

Figura 3.1: Resultados de entrevista sobre IE a personas que lideran proyectos



[IE= inteligencia emocional]

Fuente: Elaboración propia a partir de Mersino (2007, traducido al español)

Al interpretar los resultados de la entrevista, se concluye lo siguiente:

- a) **Menos del 10%** de las personas dedicadas a liderar proyectos están muy familiarizadas con término de inteligencia emocional.
- b) **Más de un 85%** de las personas entrevistadas, están interesados en aprender más sobre inteligencia emocional.

- c) **Más de un 85%** están de acuerdo que su inteligencia emocional es un factor clave de éxito actual en su carrera y será un factor clave de éxito en su futuro.

*Lo anterior demuestra el **poco conocimiento sobre inteligencia emocional** de parte de las personas que lideran proyectos y su **alto interés por aprender** más sobre el tema ya que están conscientes de que es un factor clave de éxito.*

3.1. Importancia de la inteligencia emocional en la gestión de proyectos

Mersino (2007) enfatiza que el éxito de una gestión de proyectos, depende del grado de inteligencia emocional que un director de proyectos posea, ya que con esto se logrará una mayor ventaja competitiva comparados con los líderes que no posean esta inteligencia. *Los directores de proyectos inteligentes emocionalmente serán capaces de obtener un mejor desempeño del mismo equipo y mejorarán su relación con otros dentro de un proyecto en comparación con las personas que lideran proyectos y que carecen de inteligencia emocional.*

La inteligencia emocional es importante para los directores de proyecto básicamente por las siguientes razones:

- a) Los proyectos deben cumplir en tiempo, costo y alcance: Cada proyecto tiene un alcance definido, costos, además de fechas en que inicia y fechas límites que se deben cumplir. Uno de los factores de éxito en la gestión de un proyecto, está dado por el cumplimiento de los planes definidos. El director de proyectos y el equipo de trabajo tienen una presión de alcanzar las fechas límites y tomar las acciones necesarias en caso de que exista un riesgo que repercuta en una desviación en estas variables. La inteligencia emocional es clave para comunicar, realizar negociaciones, convencer, comprometer al equipo y mantener la motivación para lograr el cumplimiento en costo, alcance y fechas, además de realizar las tareas con la calidad esperada.

- b) Los proyectos conllevan incertidumbre: Durante la gestión de un proyecto, existen factores organizacionales y del entorno que pueden afectar el desempeño. La inteligencia emocional permite que se conserve la serenidad ante situaciones difíciles y que se tomen las mejores decisiones para lograr cumplir con los objetivos de un proyecto.
- c) Los proyectos se elaboran gradualmente: Dependiendo en la fase, etapa o proceso en el que se encuentre el proyecto se requiere de un nivel de esfuerzo de cada involucrado, la inteligencia emocional permite en lograr que los involucrados realicen el nivel de esfuerzo requerido para cumplir con lo esperado.
- d) Los involucrados de un proyecto generalmente varían: Un proyecto tiene definido su cliente, patrocinador, equipo de trabajo y los involucrados; para cada proyecto los involucrados varían, haciendo que el equipo de trabajo sea único. La inteligencia emocional en un director de proyectos, le permite identificar las emociones que experimenta cada involucrado del proyecto, evaluar las circunstancias del entorno, construir relaciones con los demás, comprometer al equipo, realizar acciones y tomar decisiones inteligentes para lograr los objetivos de cada proyecto.
- e) Autoridad limitada del director de proyectos: Muchas veces el director de proyectos tiene autoridad muy limitada sobre el equipo, por lo que es necesario aplicar estrategias y técnicas para que el equipo del proyecto se sienta identificado, es ahí donde la parte motivacional se vuelve primordial para que las personas realicen las tareas que se espera de ellos y lograr así los objetivos del proyecto.
- f) Un director de proyectos gestiona varios proyectos a la vez: Durante la carrera profesional, un director de proyectos generalmente tiene asignados diferentes proyectos al mismo tiempo, cada uno va a crear productos, servicios o resultados únicos en el tiempo y no repetibles bajo las mismas circunstancias, además, cada proyecto tiene diferente alcance, diferente equipo de trabajo e

involucrados y están afectados por diversas variables y/o restricciones. *Para gestionar varios proyectos a la vez, el director de proyectos debe saber que cada proyecto es único y aplicar inteligencia emocional para entender las diferencias de los proyectos, gestionar de diferente forma a cada equipo de trabajo, identificar que las expectativas de los involucrados son diferentes para cada proyecto, aprender a separar cada proyecto para lograr mantenerse estable, manejar adecuadamente el estrés y tener disciplina para dedicarle el tiempo oportuno a cada proyecto.*

3.2. Capacidades de inteligencia emocional para un director de proyectos efectivo

Basados en lo que expresa Goleman (1998, p. 2) “Afortunadamente, y como lo prueban los últimos estudios en conducta humana y neurociencia, *todos tenemos el potencial de **mejorar nuestra inteligencia emocional** en cualquier momento de nuestra carrera*”. Esto significa que un director de proyectos puede mejorar su inteligencia emocional en el transcurso de su carrera profesional, desarrollando las capacidades necesarias y fortaleciendo las habilidades que le permitan ser inteligente emocionalmente, lo cual impactará directamente en el éxito de los proyectos que gestiona.

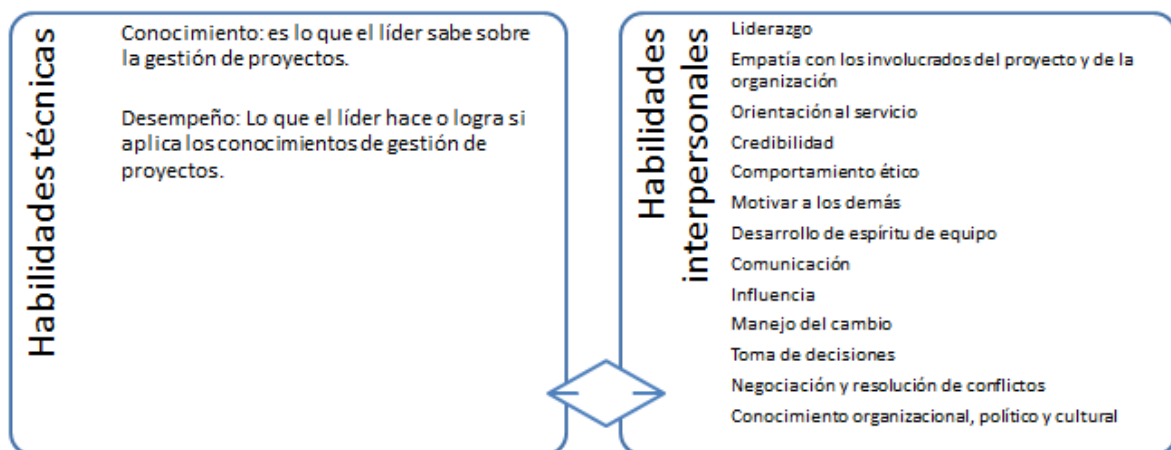
Según (Cadwell, C, 2004) un buen líder debe innovar, buscar retos, pensar en largo plazo, motivar e inspirar, realizar las cosas correctas, tener un círculo amplio de influencia, proveer dirección, liderar con el ejemplo, facultar a su equipo de trabajo, compartir el poder y buscar una mejor forma de realizar las cosas. Las características mencionadas por Cadwell, se adquieren a través de inteligencia emocional, lo cual evidencia que *un buen líder debe obligatoriamente poseer inteligencia emocional*.

Taylor (2004) menciona que las características más importantes para ser un director de proyectos exitoso son: liderazgo, habilidades de comunicación, habilidades de negociación, resolución de problemas, influencia en la organización, credibilidad y comportamiento ético.

Según el PMI (2008, p.411), *los directores de proyecto eficaces adquieren un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales que los ayudan a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada.* Cuando se refieren a habilidades técnicas y conceptuales se refieren al conocimiento que se tiene sobre proyectos y metodologías de gestión de proyectos, además de la capacidad para aplicar dichos conceptos en la práctica; mientras que las habilidades interpersonales se refieren a la forma en que un director de proyectos se relaciona con los demás y les ayuda a sacar provecho de los puntos fuertes de los miembros del equipo. Las habilidades interpersonales que menciona el PMI (2008) incluyen: liderazgo, desarrollo del espíritu de equipo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, conocimientos políticos y culturales y negociación.

Recolectando la opinión de Taylor, Cadwell, PMI, las habilidades interpersonales más importantes para dirigir de una forma eficaz los proyectos se resumen en la siguiente figura:

Figura 3.2: Habilidades necesarias para la gestión efectiva de proyectos



Fuente: Elaboración propia.

Basados en los grupos de la inteligencia emocional planteados por Goleman (mostrados en la figura 2.3) y haciendo la adaptación con las habilidades necesarias con las que debe contar un director de proyectos efectivo (mostrados

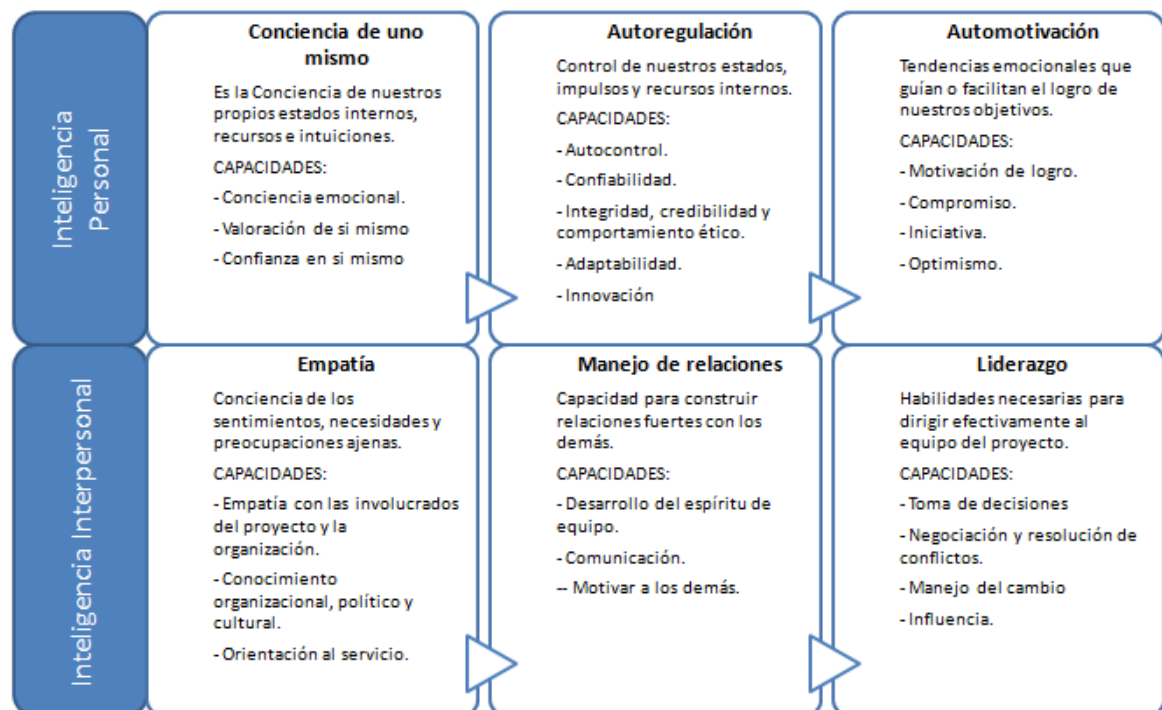
en la figura 3.2), se plantea un nuevo modelo en donde la inteligencia emocional se sigue dividiendo en inteligencia personal e intrapersonal. El modelo de inteligencia personal planteado por Goleman, dividido en conciencia de uno mismo, automotivación y autoregulación, aplica para cualquier persona independientemente de la profesión, por lo que se dejará el mismo esquema de inteligencia personal para un director de proyectos. Para el caso de inteligencia interpersonal, el modelo de Goleman tiene dos categorías: empatía y habilidades sociales; para nuestro modelo se plantea una división en 3 categorías: empatía, manejo de relaciones y liderazgo. Después de esto, se ha clasificado las habilidades mencionadas (figura 3.2) dentro de los 3 grupos mencionados, quedando de la siguiente manera:

- a) Relacionado con la empatía:
 - a. Empatía con los involucrados del proyecto y la organización.
 - b. Conocimiento organizacional, político y cultural.
 - c. Orientación al servicio.
- b) Relacionado con el manejo de relaciones:
 - a. Desarrollo del espíritu de equipo.
 - b. Comunicación.
 - c. Motivar a los demás.
- c) Relacionado con el liderazgo:
 - a. Toma de decisiones.
 - b. Negociación y resolución de conflictos.
 - c. Manejo del cambio.
 - d. Influencia.

La credibilidad y el comportamiento ético se colocarán en la inteligencia personal, específicamente en la capacidad de integridad de autoregulación.

Según lo definido anteriormente, el modelo de las capacidades de inteligencia emocional para un director de proyectos quedaría de la siguiente manera:

Figura 3.3: Capacidades de inteligencia emocional para directores de proyecto efectivos



Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Inteligencia personal

Es la capacidad que tienen los directores de proyectos de **conocerse a sí mismos**, la inteligencia personal incluye: formarse una imagen verdadera de sí mismo, poseer autocontrol y usarla para ser más efectivos y lograr desarrollarse profesionalmente.

3.2.1.1. Conciencia de uno mismo

“La clave para gestionar a otros de manera efectiva es manejarse uno mismo primero. Cuanto más conoces de ti mismo, más puedes relacionarte con los demás, desde una posición de confianza, seguridad en uno mismo y fortaleza” (Weisinger, 1998, citado por, Codina, 2009a).

Un director de proyectos que no logra conocerse bien a si mismo, que no está consciente de cuáles son sus fortalezas y debilidades, que no identifica sus estados de ánimo y las consecuencias que estos pueden tener en su comportamiento, no puede controlar sus reacciones y utilizarlas productivamente. Si un director de proyectos no puede controlar sus reacciones, no avanzará en las demás capacidades de autoregulación, automotivación, empatía, manejo de relaciones y liderazgo, esto significa que no podrá comprender el comportamiento de los involucrados de los proyectos ni podrá actuar con efectividad en sus relaciones interpersonales, lo cual es una cualidad importante para liderar los proyectos asignados.

a) Conciencia emocional:

La conciencia emocional es importante para un director de proyectos ya que le permite *reconocer el modo en que sus emociones (referirse a tabla 2.1) afectan las acciones y la capacidad de utilizar los valores como guía en el proceso de toma de decisiones.*

Mersino (2007), explica que un director de proyectos puede tener dificultades para reconocer sus emociones debido a que se pueden sentir varias emociones a la vez, existen diversidad de emociones para un mismo evento y hay emociones inhibidas. Estas dificultades se explican a continuación:

- Se pueden sentir varias emociones en un momento determinado y al mismo tiempo: Generalmente **una emoción esconde la verdadera emoción**, por lo que hay que tener cuidado en identificar cuál es la emoción real que se está escondiendo, ya que esta es la que nos debe interesar. Por ejemplo: un miembro del equipo no está entregando sus tareas a tiempo, el director de proyectos experimenta *enojo* ante esta situación (esta es la emoción secundaria), sin embargo, su verdadera emoción es *miedo* a que el proyecto no esté en el tiempo planificado.
- Diversidad de emociones para un mismo evento: Se puede sentir una emoción en un momento y a los pocos momentos tener otra emoción en base al mismo

evento, por ejemplo: a un director de proyectos le notifican que debe irse de viaje para tratar un asunto sobre un proyecto, esto le gusta al director de proyectos, por lo que siente *alegría* debido a que va a escapar de su rutina diaria; dos segundos más tarde se recuerda que el viaje no estaba planeado y que los costos de su proyecto van a aumentar, en ese momento experimenta *temor* a que el proyecto no cumpla con su plan de costos.

- Las emociones pueden ser inhibidas y existe poca habilidad para tener acceso a nuestras emociones: Muchos directores de proyectos pudieron ser educados de una forma tal que **esconden sus emociones** y que se muestren indiferentes ante ello, deseando ocultar lo que realmente sienten.

b) Valoración de sí mismo:

Un director de proyectos debe conocer sus propias fortalezas y debilidades para tener una visión clara de lo que se debe fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia. *Para que un director de proyectos logre la valoración de si mismo debe estar abierto a **recibir retroalimentación*** y visualizar nuevas perspectivas con el objetivo de lograr mejorar continuamente su desempeño.

Los directores de proyectos que tienen una efectiva valoración de si mismos, son aquellas que están abiertos a escuchar opiniones de los demás, solicitan retroalimentación de su gestión a los involucrados en un proyecto (cliente, equipo de trabajo, proveedores, entre otros) para conocer sus fortalezas y debilidades.

c) Confianza en si mismo

La confianza en si mismo permite a un director de proyectos conocer exactamente sus **fortalezas y capacidades**; sabiendo que lo que cree puede llegar a hacerlo y teniendo la plena convicción de que se va a lograr. Un director de proyectos que tenga confianza en si mismo demuestra la seguridad con los involucrados del proyecto para asumir el papel de líder en cualquier situación que se encuentre y con esta actitud logra inspirar a los demás, lo cual es vital para la toma de decisiones y para defender su opinión.

Un director de proyectos debe tener cuidado en no tener un exceso de confianza en sí mismo, ya que esto puede demostrar arrogancia ante los demás, lo cual puede dañar las relaciones interpersonales.

3.2.1.2. Autoregulación

La autoregulación permite **controlar las emociones**, esto solamente se logrará si se tiene la conciencia de uno mismo. Durante la gestión de proyectos existen emociones perturbadoras que pueden afectar la estabilidad; el tener un control sobre estas emociones le permite a un director de proyectos comunicarse eficazmente, demostrar serenidad y fomentar relaciones con los involucrados del proyecto.

Un equipo de trabajo difícilmente confiará y querrá trabajar cuando perciben que el director de proyectos tiene estados de ánimo y comportamientos muy variables, es decir, no tiene control sobre sus emociones. Cuando esto sucede, las relaciones con los demás empiezan a deteriorarse y se cuestiona el liderazgo del director de proyecto. *Los directores de proyectos que no tienen autoregulación, son aquellos que cuando están enojados en una reunión de trabajo empiezan a gritar; cuando están tristes empiezan a llorar; o aquellos que cuando están deprimidos empiezan a aceptar todas las sugerencias de los miembros del equipo.*

a) Autocontrol:

Es la capacidad que tiene un director de proyectos de **manejar bien los sentimientos impulsivos** y de mantener el equilibrio a pesar de las emociones y conflictos. “Para la mayoría de los directores de proyectos, *controlar las emociones negativas está siendo la mayor prioridad*” (Mersino, 2007, traducido al español), sin embargo, regular las emociones es un gran reto, ya que las emociones pueden producirse por diferentes vías: vida personal, vida familiar, en

el ámbito de algún proyecto que se tiene a cargo, conflictos en la organización o en el entorno.

El autocontrol aplica para emociones negativas y positivas. Algunos casos de autocontrol que se dan en los directores de proyectos son: explotar con ira, gritar, golpear la puerta, enviar emails con enojo, evitar reuniones, criticar para herir a alguien más, colgar el teléfono abruptamente, actuar con indirectas, utilizar sarcasmo y culpar a alguien más por errores. Cuando un director de proyectos carece de autocontrol, automáticamente pierde credibilidad ante los involucrados del proyecto.

b) Confiabilidad:

*La confiabilidad se refiere a actuar en todos los aspectos y ámbitos de la vida con sinceridad y con honestidad; lo cual está relacionado con la **aceptación de nuestros errores**. Cuando un director de proyectos es confiable, los involucrados del proyecto tendrán confianza y se obtendrá una apertura para que ellos actúen con sinceridad.*

Un ejemplo de confiabilidad se da cuando el director de proyecto debe enviar un reporte de avance de forma semanal, por olvido no ha enviado el último reporte, cuando el cliente le pregunta qué ha pasado con el reporte semanal, el director de proyectos en lugar de inventar excusas, plantea la verdad.

Si un director de proyectos no es confiable, los involucrados en el proyecto, especialmente los miembros del equipo no le creerán (incluso cuando diga la verdad) y no lo seguirán como líder.

c) Integridad, credibilidad y comportamiento ético:

Los directores de proyectos que tienen integridad actúan éticamente y están por encima de todo reproche, inspiran confianza por ser **auténticos**, admiten sus

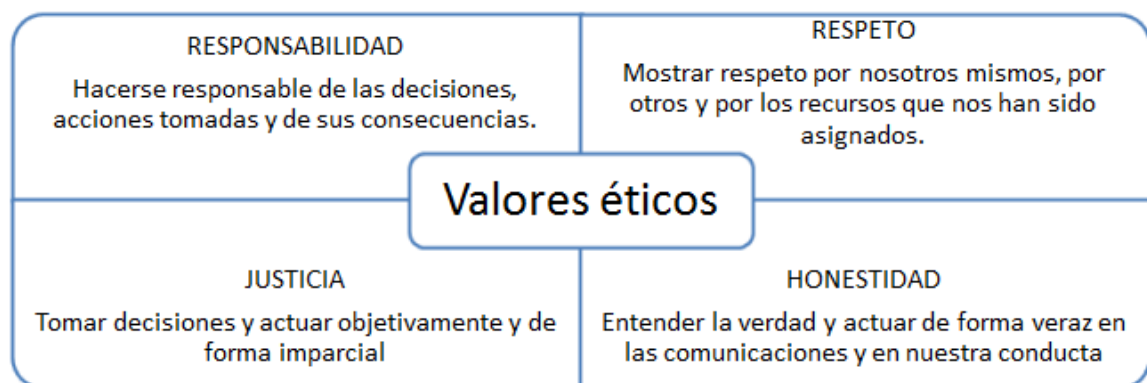
propios errores y enfrentan a otros cuando los demás actúan de forma no ética, además de defender las posturas que responden a sus principios aunque no sean aceptadas.

Para Taylor (2004), *credibilidad significa que el director de proyectos es conocido como una persona íntegra, con conocimiento, capaz y confiable*, es decir, cumple con lo que promete, es honesto en todas las circunstancias y es consistente con su comportamiento. La credibilidad es adquirida a lo largo del tiempo y se demuestra ante los demás.

Un director de proyectos, debe tener cuidado, ya que si en algún momento miente o no actúa en forma honesta, difícilmente volverán a confiar en él y su credibilidad desaparecerá.

El PMI³, requiere que cada miembro firme un código de ética y define el comportamiento ético como: “hacer lo que es correcto”, establece estándares para las personas de administración de proyectos, relacionadas en alcanzar estándares en todos los aspectos de la vida: trabajo, casa y en la profesión; además de definir comportamientos apropiados para que ante situaciones difíciles, se tomen las decisiones correctas y se actúe con integridad y en base a los valores.

Figura 3.4: Valores definidos en el código de ética profesional del PMI



³ PMI= Project Management Institute. Para mayor información consultar: www.pmi.org

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2006)

El código de ética y conducta profesional del PMI aplica para todos los miembros del PMI, para aquellos individuos que posean una certificación del PMI, que se encuentren dentro del proceso de certificación o que sean voluntarios a comunidades del PMI.

d) Adaptabilidad:

Codina (2009b) menciona que *la adaptabilidad es la **flexibilidad** para aceptar los cambios, manejar exigencias múltiples y prioridades cambiantes, adaptar las reacciones y tácticas en base a las circunstancias cambiantes y tener flexibilidad en la visión de los hechos.*

En el libro de Johnson, S (1998), titulado *¿Quién se ha llevado mi queso?*, se plantea una historia en donde unos ratones estaban acostumbrados a encontrar su queso en el mismo lugar, todos los días iban al lugar, comían, y al siguiente día hacían lo mismo. Un día, ya no encontraron el queso en el mismo lugar, ¡que susto para los ratones!, esto produjo consecuencias ya que los ratones no se adaptaban al cambio, no querían ir a un nuevo lugar en donde había un mejor queso; el cambio era mejor que lo que tenían, pero no lo disfrutaban por falta de adaptabilidad ante la nueva situación.

Un director de proyectos debe ser adaptable, especialmente porque cada proyecto es único y tiene diferentes involucrados: diferente equipo de trabajo, cliente, patrocinador, proveedores, usuarios; además, dentro de un proyecto siempre existen cambios: actividades, costos que no se habían planificado, el cliente tiene un requerimiento extra, un miembro del equipo cambia de opinión, ocurrió un riesgo que no estaba planificado, un cliente cancela una reunión a última hora, en fin, el director de proyectos debe poder manejar todas estas situaciones y mantener la calma.

e) Innovación:

*La innovación es el grado de **apertura ante las nuevas ideas**, puntos de vista e información.* Un director de proyectos jamás va a saber todo, es por ello, que cuenta con expertos en diferentes áreas dentro de su equipo de trabajo y debe estar abierto para escuchar opiniones y punto de vista.

Un líder innovador debe buscar información de fuentes distintas que lo ayude a realizar mejor las cosas, propicia que su equipo de trabajo participe, encuentra soluciones creativas para resolver problemas y está dispuesto a asumir riesgos. Cuando un director de proyectos no es innovador, todo se realiza de la forma tradicional, los miembros del equipo de trabajo se limitan a dar nuevos puntos de vista, lo que no permite encontrar una forma de hacer mejor las cosas dentro del proyecto.

3.2.1.3. Automotivación

a) Motivación de logro:

Un director de proyectos que posea motivación de logro conoce y tiene claro cual es su objetivo, invierte su tiempo en una dirección específica, pierde menos tiempo y suele ser más productivo. Los directores de proyectos con motivación de logro se enfrentan a los contratiempos, utilizando varios elementos de motivación, según Codina (2011b), estos son:

- La confianza, que le da la certeza a un director de proyectos que tiene las capacidades necesarias para llevar a cabo las tareas y para cumplir con lo establecido en el proyecto.
- El optimismo, que hace que un director de proyectos confíe en que el resultado será positivo.
- La tenacidad, la cual es indispensable para mantenerse centrado en la tarea.
- El entusiasmo, que permite disfrutar del proceso.
- La resistencia, que permite empezar otra vez, a partir de cero.

Un director de proyectos con motivación de logro conoce bien cuáles son las tareas críticas para alcanzar los objetivos del proyecto, se establece metas, tiene confianza en que va a lograr cumplir con el plan y se centra en alcanzar las metas establecidas.

b) Compromiso

Los directores de proyecto con un alto nivel de compromiso son aquellos que conocen la estrategia de la organización y se sienten identificados, alinean sus propios objetivos con la visión de la organización, realizan todos los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos y metas, están comprometidos con sus proyectos y con los resultados de su gestión para impactar positivamente a la organización, aunque esto implique hacer sacrificios personales y buscar nuevas oportunidades.

Un director de proyectos debe estar comprometido con cada proyecto que gestiona: a cumplir con los planes trazados, gestionar efectivamente a su equipo de trabajo, a cumplir con el alcance del proyecto, con los tiempos planificados y con el presupuesto estimado, a pensar siempre en el beneficio de la organización y a alcanzar como mínimo la calidad esperada por el cliente.

Una persona con compromiso dentro de un equipo de proyecto, es aquella que se convierte en un miembro que participa activamente, que es responsable y que transmite nuevas ideas, todo esto con el objetivo de lograr las metas del equipo.

c) Iniciativa:

*La capacidad de iniciativa en un director de proyectos está basada en **ser proactivo** y a emprender acciones para mejorar los resultados; sin necesidad de que alguien más lo solicite. Un director de proyectos con iniciativa aprovecha las oportunidades para alcanzar los objetivos más allá de lo que se espera, es capaz de identificar los problemas que pueden afectar el éxito de un proyecto y realiza*

acciones para soluciones dichos problemas. Algunas veces, cuando se toma una acción por iniciativa, los resultados puede ser opuesto a lo que se esperaba; es responsabilidad del director de proyectos asumir las consecuencias de las acciones realizadas.

Un ejemplo de iniciativa en un director de proyectos se da cuando se ofrece para liderar un proyecto sin que se le haya pedido.

d) Optimismo:

Los directores de proyecto optimistas, son aquellos que trabajan para conseguir los resultados y tienen la esperanza de que el resultado del proyecto será positivo, transmiten entusiasmo, perseveran ante los problemas que encuentren y siempre encuentran palabras positivas para motivar a los demás. *Cuando se presentan problemas en la gestión de un proyecto, el director de proyectos optimista se mantiene en una posición fuerte, no deja que su paz mental sea alterada, trabaja en encontrar la mejor forma para solucionar los inconvenientes, además de transmitir ánimo y motivación al equipo de trabajo.*

Un líder optimista debe de ser realista en todo momento y debe tener cuidado de no subestimar los riesgos y los problemas dentro del proyecto; si bien debe tener una actitud positiva, es necesario que esté consciente de los problemas y riesgos que presenta el proyecto y des sus implicaciones negativas, con el objetivo de tomar acciones para minimizar los riesgos que afecten el éxito del proyecto.

3.2.2. Inteligencia interpersonal

La inteligencia interpersonal le va a ayudar a un director de proyectos a **entender a los demás** y a mejorar sus relaciones interpersonales, a lograr que los miembros del equipo estén comprometidos con los resultados, a mejorar su liderazgo, a tener una comunicación efectiva y a aumentar su influencia dentro de la organización y con los involucrados de los diferentes proyectos que gestiona.

3.2.2.1. Empatía

*“La empatía es la habilidad de entender y relacionar los sentimientos de los demás, de **ponernos en sus zapatos**”* (Mersino, 2007, traducido al español), lo cual la hace una capacidad crítica para los directores de proyecto. Un director de proyectos con empatía va a mejorar las relaciones con los involucrados del proyecto, entendiendo las emociones, estando abierto a escuchar nuevos puntos de vista y estableciendo relaciones beneficiosas con los demás, lo cual es clave para el trabajo en equipo.

a) Empatía con los involucrados del proyecto y la organización

Para un director de proyecto es importante entender e interpretar las emociones de las personas del equipo de trabajo y de los involucrados, además de interesarse activamente por sus preocupaciones. *Se debe tener la capacidad de interpretar el contexto de las emociones en la organización, lo cual incluye las reglas y valores que la rigen.*

Según Mersino (2007), la empatía puede ser difícil para un director de proyectos por varias razones:

- Orientación hacia si mismo: Generalmente un director de proyectos espera que los demás piensen como él piensa y desea imponer el punto de vista propio a los demás.
- Pensar primero en los resultados: Un director de proyectos está enfocado en alcanzar los resultados y cumplir con los objetivos del proyecto, por lo que el invertir tiempo en entender a los demás puede entrar en conflicto con la urgencia del proyecto.
- No escuchar: Con la idea de tener una comunicación concreta y directa, para un director de proyectos es difícil darle tiempo a los demás para que hablen.

- Creerse más listo que otros: Un director de proyectos tiende a pensar que es más listo que los demás miembros del equipo, entonces el escuchar a los demás no tiene ningún sentido ya que no le va a aportar.

b) Conocimiento organizacional, político y cultural

Cada organización tiene sus normas, principios y código de valores, los cuales van a impactar a la gestión de los diferentes proyectos. Un director de proyectos debe tener conocimiento de estas políticas y aplicarlas, ya que de esta manera va a estar alineado con los altos directivos y con la estrategia de la organización. El PMI (2008, p.414), menciona: “Ignorar o evitar la política del proyecto, así como el uso inapropiado del poder, puede generar dificultades en la dirección de un proyecto”.

Existe una estrecha relación en la forma en que se gestiona un proyecto con la cultura de la organización, ya que la cultura impacta en la forma en que se realizan las diferentes tareas, en el estilo de liderazgo, en la velocidad para actuar, en el proceso de toma de decisiones, en los esquemas de reconocimiento, en la resolución de conflictos, en los tratos a los proveedores y en las exigencias de cada involucrado.

Por otro lado, un director de proyectos debe estar consciente de que *cada proyecto está impactado por la cultura de la organización y por la cultura individual de cada involucrado*, esto significa, que cada proyecto tiene su propio ambiente cultural. Es tarea del director de proyectos conocer a los diferentes involucrados del proyecto y tomar en cuenta estas diferencias en el momento de gestionar un proyecto para crear un ambiente de confianza mutua y lograr los objetivos del proyecto.

Un director de proyectos puede ejercer influencia, teniendo el conocimiento organizacional y practicando las habilidades políticas. Davidson (1999, citado por Taylor, 2004), plantea 3 pasos que debe seguir un director de proyectos para practicar sus habilidades políticas y obtener una mayor influencia:

- El primero es tener conocimiento y estar sensible a los objetivos, estrategias de la organización y quiénes son los principales involucrados de la organización.
- El segundo es identificar los objetivos de los principales involucrados para asegurar que estos sean consistentes con los objetivos del proyecto.
- Conocer las propias capacidades: Los directores de proyectos exitosos conocen las propias fortalezas y debilidades, y las debe de poner en acción para mitigar cualquier sensación negativa de los involucrados con respecto al proyecto.

c) Orientación al servicio

“La orientación al servicio consiste en que el director del proyecto prevea, reconozca y satisfaga las **necesidades del cliente**” (Codina, 2011a). Los clientes son las “personas u organizaciones que usarán el producto, servicio o resultado del proyecto” (PMI, 2008, p.58) y son unos de los principales involucrados en un proyecto.

Los directores de proyectos con orientación al servicio, son aquellos que entienden las necesidades y expectativas de los clientes, además de conocer la calidad esperada, es decir, lo que el cliente espera del proyecto; para transmitirlo a los miembros del equipo y tener una alineación entre todos los involucrados. Luego de conocer las expectativas del cliente, el director de proyecto debe de buscar maneras de lograr la satisfacción de ellos y aumentar la confianza. Esto debe verse reflejado en la fase de planificación, en donde el cliente debe validar los diferentes planes del proyecto: el tiempo en que se entregará, los costos, el alcance, las compras y adquisiciones, las comunicaciones y los riesgos. En las siguientes fases, el director de proyectos debe mantener una comunicación activa con el cliente y asegurar la validación de los resultados de los diferentes hitos del proyecto para asegurar la orientación al servicio. Un proyecto es exitoso cuando haya cumplido con los objetivos y el cliente esté satisfecho con el resultado.

3.2.2.2. Manejo de relaciones

Cuando un director de proyectos está consciente de sus propias emociones y de cómo controlarlas, ya ha dado el primer paso para construir relaciones sólidas con los demás. El manejo de relaciones es de utilidad en la gestión de proyectos, ya que *el éxito de un proyecto depende del esfuerzo que el equipo de trabajo realice para alcanzar los objetivos del proyecto.*

a) Desarrollo de espíritu de equipo:

El PMI (2008, p.418) afirma: “El desarrollo de espíritu de equipo es el proceso que consiste en ayudar a un grupo de personas, unidas por la percepción común de un mismo objetivo, a trabajar de manera independiente, unos con otros, con el líder, los interesados externos y la organización. *El trabajo en equipo es el resultado de un buen liderazgo y de un buen desarrollo del espíritu de equipo*”.

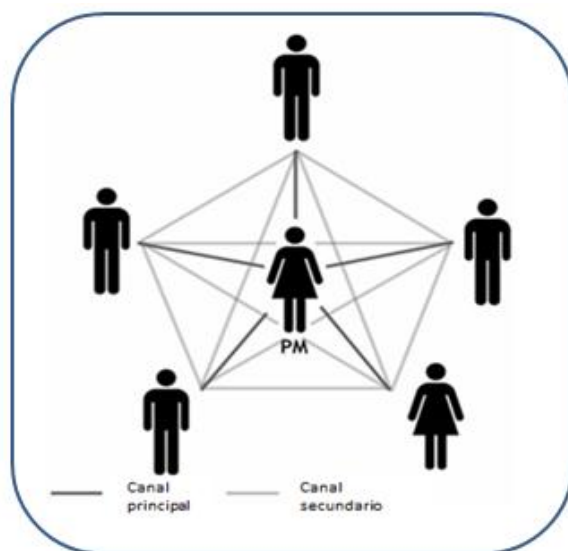
Un director de proyectos debe desarrollar el espíritu de equipo durante todas las fases de un proyecto, para ello debe establecer metas claras, se debe enfocar en la comunicación, gestión de conflictos, motivación, promoción de la confianza, comunicación, liderazgo y aplicar un esquema de reconocimiento a los miembros de su equipo de trabajo.

b) Comunicación:

Para ser un director de proyectos efectivo se necesita tener excelentes habilidades de comunicación; la comunicación es más compleja mientras el número de miembros del equipo sea mayor. Según Mersino (2007), la capacidad de la comunicación incluye la habilidad de entender y manejar el tono emocional del equipo de trabajo a través de las comunicaciones, así como la habilidad de ser congruente con las acciones, en las comunicaciones uno a uno y en las comunicaciones de grupo.

Un director de proyectos necesita mantenerse comunicado con su equipo de trabajo, con el patrocinador, con el cliente, con los gerentes, proveedores y demás involucrados para garantizar el éxito de los proyectos que gestiona. Según Codina (2011a), *la comunicación con inteligencia emocional es aquella en la que se presta atención al efecto que causa la comunicación sobre los sentimientos, pensamientos y comportamientos de los demás, y la que se ajusta de manera correspondiente para que la sensibilidad se convierta en una de las capacidades del director de proyectos.*

Figura 3.5: Canales de comunicación de un director de proyectos

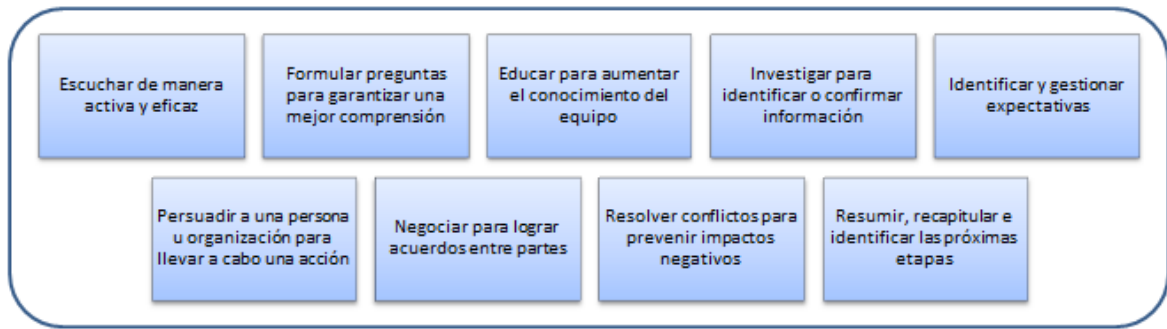


[PM= Director de proyectos]

Fuente: Mersino, 2007 (traducido al español)

“La gestión de comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos” (PMI, 2008, p.143). Por **comunicación adecuada y oportuna**, se entiende, que el director de proyectos debe comunicarse en el momento adecuado y reconocer el tipo de comunicación a realizar, ya sea verbal o escrita (es decir, informes, reportes, comunicados, boletines, memorandos y correos electrónicos).

Figura 3.6: Habilidades de comunicación en la dirección de proyectos



Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2008)

c) Motivar a los demás

“Los equipos del proyecto están constituidos por miembros con diferentes antecedentes, expectativas y objetivos individuales. *El éxito global del proyecto depende del compromiso del equipo del proyecto, el cual está directamente relacionado con su nivel de motivación*” (PMI, 2008, p.418).

Un director de proyectos a través de la motivación va a lograr en su equipo de trabajo un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad, y un mayor compromiso con los resultados del proyecto. Según Mersino (2007), el desarrollar a otros implica el crecimiento y desarrollo del equipo de trabajo a través de retroalimentación y coaching.

Según Snead y Wycoff (1997, p.82), nunca hay que perder la oportunidad de **celebrar y agradecer** a cada uno la participación que tuvo en el proyecto, ya que esto es una señal de aprecio hacia los demás. Un director de proyectos puede trabajar en futuros proyectos con las mismas personas del equipo de trabajo, por lo que es necesario mantener la relación. Además, durante el cierre de un proyecto, es necesario que el director de proyectos celebre con su equipo que el proyecto ha finalizado y que se ha cumplido con las expectativas del mismo. Una actividad que puede implementar el director de proyectos es realizar un almuerzo de celebración y reconocimiento al equipo de trabajo por el cierre del proyecto.

3.2.2.3. Liderazgo

Según el PMI (2008), *el liderazgo implica dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una **meta común** y hacer posible que trabajen como un equipo*, es decir, es la capacidad de lograr que las cosas sean hechas por otras personas. Los elementos de un liderazgo eficaz son el respeto y la confianza, más que el miedo y la sumisión.

El director de proyectos debe tener liderazgo para asegurar que los objetivos trazados sean alcanzados, esto se logra dirigiendo a su equipo de trabajo, tomando decisiones de forma efectiva y garantizando el uso de forma eficiente de los recursos de la organización. El liderazgo de un director de proyectos debe garantizar cumplir con el alcance del proyecto, estar dentro del presupuesto, cumplir con los tiempos trazados y alcanzar la calidad esperada por el cliente.

Taylor (2004), menciona que las cuatro características más importantes de un líder son: honestidad, competencia, la habilidad de mirar hacia adelante e inspiración.

a) Toma de decisiones:

Durante la gestión de proyectos, un director de proyecto debe tomar decisiones en todo momento, algunas son decisiones fáciles, mientras que otras requieren de un mayor análisis debido a la incertidumbre; lo que se debe cuidar es que las decisiones tomadas, tenga el menor impacto en las variables importantes de un proyecto: tiempo, costo, alcance y calidad planificada.

El director de proyectos debe poseer inteligencia emocional para diferenciar el estilo a aplicar para toma de decisiones, algunas decisiones debe tomarlas de forma independiente, mientras que otras debe consultarlas y consensuarlas.

b) Negociación y resolución de conflictos:

“La negociación es la estrategia que consiste en dialogar con las partes que tienen intereses compartidos u opuestos, con el propósito de lograr un compromiso o llegar a un acuerdo” (PMI, 2008, p.421).

Dentro de un proyecto siempre van a existir conflictos y para el director de proyectos es un reto el resolver conflictos utilizando inteligencia emocional, para lo cual, debe evaluar un problema, identificar diferentes opciones de solución, determinar la mejor solución al problema, tomar decisiones y actuar para resolver. Un director de proyectos enfrenta constantemente problemas relacionados con el alcance, costo, tiempo y calidad del proyecto, por lo que constantemente debe negociar con su equipo de trabajo, cliente, proveedores y diferentes involucrados sobre cambios en las actividades del proyecto, asignación de recursos, agilizar los tiempos de entrega y resolver conflictos entre el equipo.

La resolución de conflictos se da cuando existen problemas dentro del proyecto, los cuales pueden surgir por desacuerdos entre los involucrados del proyectos, falta de entendimiento con los proveedores, dificultades técnicas, mal entendidos en la comunicación, asignación de recursos por parte de los gerentes funcionales al proyecto, falta de responsabilidad y cualquier otra dificultad que se tenga para alcanzar los objetivos del proyecto.

c) Manejo del cambio:

Dentro de un proyecto es normal que existan cambios, *la clave está en cómo el director de proyectos gestiona esos cambios*; los cuales pueden provenir por diferentes causas: se realiza un plan y el cliente no aprueba el plan, existen cambios de las personas del equipo de trabajo, algún factor externo está afectando el proyecto, se identifica un nuevo riesgo, se detectan problemas durante la ejecución del trabajo del proyecto.

El director de proyectos debe manejar los cambios de una forma efectiva, ya que “las solicitudes de cambio pueden modificar las políticas o los procedimientos, el alcance, el costo o el presupuesto, el cronograma o la calidad del proyecto” (PMI, 2008, p.87). Se debe poseer inteligencia emocional para realizar el **control integrado y continuo de cambios** en los proyectos que se gestionan, esto incluye: obtener la aprobación de los cambios, comunicar las implicaciones e impacto de los cambios, documentar las solicitudes de cambios, gestionar los cambios a los entregables, mantener la integridad en los planes del proyecto y comunicar el resultado de los cambios realizar.

Los cambios pueden surgir por acciones correctivas, preventivas, reparación de defectos y/o actualizaciones, lo cual se detalla en la figura 3.7.

Figura 3.7: Aspectos que abarcan las solicitudes de cambio

Acción correctiva	Acción preventiva	Reparación de defectos	Actualizaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Directiva documentada para ejecutar el trabajo del proyecto • Alinear el desempeño futuro previsto del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva documentada para realizar una actividad. • Reduce la probabilidad de sufrir consecuencias negativas asociadas con los riesgos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación formal documentada de un defecto en un componente de un proyecto. • Recomendación de reparar dicho defecto o reemplazar completamente el componente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios a la documentación, planes, etc., controlados formalmente. • Refleja ideas o contenidos, modificados o adicionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2008)

d) Influencia:

“La influencia es una estrategia que consiste en compartir la autoridad y apoyarse en las habilidades interpersonales para hacer que otros cooperen en la consecución de las metas” (PMI, 2008, p. 419). *La influencia de un director de proyectos está relacionada con el poder que ejerce sobre el equipo de trabajo y los demás involucrados en el proyecto.*

Un director de proyectos debe tener la capacidad de **persuadir y convencer** a los demás de aspectos o actividades a realizar para cumplir con los objetivos del

proyecto, es decir, obtener aprobaciones, adelantar el tiempo de entrega de alguna tarea, obtener los recursos necesarios; siempre teniendo cuidado de estar dentro del marco ético. “La calidad de la negociación se mide por el impacto y la influencia que ejerzamos” (Figuroa, p.84).

Cuando un director de proyectos dirige con el ejemplo, cumple con los compromisos, tiene ética profesional, toma las decisiones de forma oportuna, es flexible y piensa en relaciones de colaboración a largo plazo, automáticamente ejerce influencia en los involucrados del proyecto, estimulando el compromiso y la responsabilidad con las metas propuestas.

3.3. Relación entre la inteligencia emocional y el PMBOK

El Project Management Institute (PMI), es una organización sin ánimo de lucro que establece criterios estándares y se dedica al progreso de la dirección de proyectos. El PMI está representado en más de 170 países, por más de 500,000 miembros y certificados en todo el mundo.

PMBOK significa Project Management Book of Knowledge, y es una norma realizada por el Project Management Institute, el cual considera el PMBOK⁴ como una referencia en el ámbito de la dirección de proyectos para sus certificaciones y programas de desarrollo profesional. “El PMBOK es una norma reconocida en la profesión de la dirección de proyectos. Por norma se hace referencia a un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos” (PMI, 2008, p.3).

Según el PMI (2008) la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los cinco grupos de procesos: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento / control, y por último cierre; además de las nueve áreas de conocimiento: gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los

⁴ PMBOK= Project Management Book Of Knowledge. Para mayor información, consultar: www.pmi.org

recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos y gestión de las adquisiciones. Para una efectiva gestión de proyectos, el director de proyectos debe aplicar la inteligencia emocional en cada uno de los procesos y áreas de conocimiento.

El PMI (2008) hace énfasis en que comprender y aplicar los conocimientos, herramientas y técnicas que se reconocen como buenas prácticas no es suficiente para gestionar los proyectos de modo eficaz, ya que además de las habilidades específicas a un área y de las competencias generales en materia de gestión requeridas para el proyecto, la dirección de proyectos efectiva requiere que el director del proyecto cuente con las características de conocimiento, desempeño y habilidades personales. El **conocimiento** se refiere a lo que el director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos, el **desempeño** es que el director del proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos en dirección de proyectos y las habilidades personales se refiere a la manera en que el director del proyecto se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas. “La **capacidad personal** abarca actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo (la capacidad de guiar a un equipo de un proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo).” PMI (2008, p.13).

“Los directores de proyectos usan una combinación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales para analizar las situaciones e interactuar de manera apropiada con los miembros del equipo” (PMI 2008, p. 240). Las habilidades interpersonales o blandas son útiles para los directores de provecho para aprovechar las fortalezas y manejar las debilidades del equipo de trabajo. El PMI (2008, p.417) clasifica las habilidades interpersonales en: liderazgo, desarrollo del espíritu de equipo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, conocimientos políticos y culturales y negociación. Estas habilidades están relacionadas con las capacidades de inteligencia emocional mencionadas en este trabajo de investigación.

El PMI (2008, p. 232) reconoce la empatía, la influencia, la creatividad y la facilitación del grupo; los cuales son recursos valiosos cuando se dirige el equipo del proyecto, ya que aumentan la cooperación.

Basados en los conceptos brindados por el PMI (2008), la inteligencia emocional se encuentra dentro de las habilidades personales que un director de proyectos debe tener para poder alcanzar los objetivos del proyecto. El director del proyecto es la persona que debe alcanzar el objetivo del proyecto y “requiere de flexibilidad, buen juicio, fuerte liderazgo y habilidades para la negociación, así como de un conocimiento sólido de la dirección de proyectos” (PMI, 2008, p.26).

El director de proyectos debe poder utilizar la inteligencia emocional con los diferentes interesados del proyecto, los cuales se muestran en la figura 3.8.

Figura 3.8: Relación entre los interesados y el proyecto



Fuente: PMI, 2008: p. 24

“El director del proyecto es la persona líder responsable de la comunicación con todos los interesados, en particular con el patrocinador del proyecto, el equipo del proyecto y otros interesados clave” (PMI, 2008, p.26). El director de proyecto

debe garantizar una comunicación efectiva y oportuna, lo cual es parte de la inteligencia emocional.

3.4. Modelo para mejorar la inteligencia emocional de los directores de proyecto

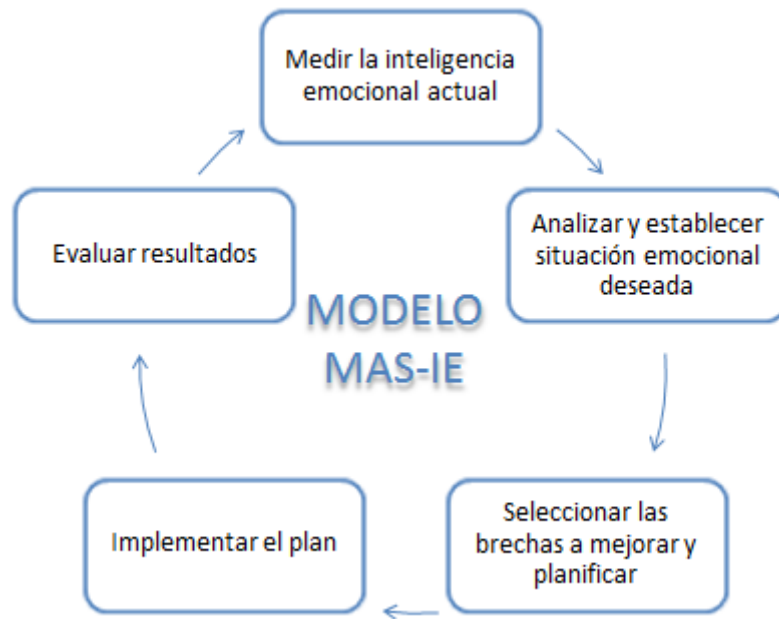
Goleman (1998), menciona que la inteligencia emocional no es simplemente un atributo con el que se nace, sino que es posible desarrollarlo y fortalecerlo a partir de una combinación de temperamento innato y experiencias de la infancia; esto significa que *una persona puede adquirir inteligencia emocional a través del aprendizaje.*

Para mejorar la inteligencia emocional un director de proyectos debe:

- Adquirir conocimientos sobre inteligencia emocional: lo cual puede lograrse a través de lecturas de libros, artículos sobre inteligencia emocional, búsquedas en internet, discusiones con personas que conozcan sobre inteligencia emocional, cursos o talleres sobre el tema.
- Reconocer que ser más inteligente emocionalmente le va a ayudar a mejorar como persona y como profesional.
- Tener el deseo de mejorar su inteligencia emocional.
- Aplicar el modelo MAS-IE.

Una propuesta que he desarrollado, es el **modelo MAS-IE**, que tiene como objetivo mejorar la inteligencia emocional de los directores de proyecto. Este modelo es un ciclo repetitivo que está en búsqueda de la mejora continua de la inteligencia emocional.

Figura 3.9: Modelo MAS-IE



Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Medir la inteligencia emocional actual

El objetivo de este paso es **conocer el presente**, es decir en que situación un director de proyecto se encuentra actualmente y determinar el grado de inteligencia emocional que tiene.

Existen varios test para medir la inteligencia emocional, según Mersino (2007), estos varían en base a tres áreas:

- En términos de quién provee las respuestas: Existen test que son autoevaluaciones y hay otros que son más objetivos ya que son instrumentos que proveen una revisión de 360 grados, es decir, la información la proveen jefes, clientes de los proyectos, persona del equipo de los proyectos, compañeros de trabajo.
- Forma en qué miden la inteligencia emocional: Algunos están basados en el trato mientras que otros en habilidades. Exámenes basados en el trato incluyen respuestas sobre cómo los individuos reaccionarían ante determinada situación, mientras que los relacionados con habilidades son aquellos que muestran imágenes o videos seguidos por una serie de preguntas.

- Test relacionados en base a las competencias de inteligencia emocional: Cada investigador ha desarrollado su propio modelo de inteligencia emocional y proponen test en base a su modelo. Los más conocidos investigadores de inteligencia emocional son Daniel Goleman y Peter Salovey.

Personalmente, recomiendo utilizar dos o más herramientas para medir la inteligencia emocional, ya que de esta manera se puede obtener una mayor certeza.

Para conocer la gama de test existentes de inteligencia emocional, referirse al Anexo I.

Mersino (2007), plantea una mini-evaluación que permite obtener un resultado muy rápido con respecto al nivel de inteligencia emocional en general, el cual se plantea en la tabla 3.1.

Tabla 3.1: Test de inteligencia emocional

Pregunta	SI	NO
1. ¿Sientes como que deberías estar más emocionado sobre algún evento especial de lo que realmente estás?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Usualmente no lloras bajo circunstancias en las que tú crees que otros llorarían?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Te enorgulleces de que nunca está enojado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Alguna vez te han dicho que eres insensible o indiferente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Frecuentemente te sorprendes de que tus expectativas de otros difieren de lo que realmente pasa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Piensas que los problemas que tienen otros son en gran parte por su propia culpa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Encuentras difícil trabajar con personas en tu equipo cuyo estudio y experiencia es diferente a la tuya?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Te enojas o estás desenfocado cuando tu pareja o un miembro del	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

equipo está enojado?		
9. ¿Te enfadas con tu esposo (a), hijos o miembros del equipo del proyecto por cosas insignificantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Te han dicho tus amigos cercanos o tu esposa que tienes problemas manejando tus emociones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Frecuentemente haces bromas o usas sarcasmo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Te enojas en las reuniones, envías emails con furia o golpeas puertas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Tus relaciones con el equipo de trabajo, gerentes, patrocinadores son superficiales y se limitan en las tareas a desarrollar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Te has dado cuenta que tienes conflictos con ciertos individuos constantemente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Te sientes como la víctima de los demás o que tú dices “sí” cuando realmente querías decir “no”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Las personas han dejado el equipo del proyecto por tu culpa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Encuentras difícil comunicarte con los demás?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Te ha sorprendido que los miembros del equipo no entienden los objetivos del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Has experimentado conflictos en los proyectos que nunca parecen ser resueltos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿Quieres hacer un mejor trabajo en establecer carisma o presencia como líder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL	_____	_____

Fuente: Mersino, 2007 (traducido al español)

Para obtener el resultado de la mini-evaluación, se debe contar el número total de respuestas “no” y utilizar la tabla 3.2 para interpretar los resultados.

Tabla 3.2: Resultados del test de inteligencia emocional

Punteo	Nivel IE	Significado
17–20	Elevada	Lo estás haciendo muy bien ; tú estás en la minoría de los directores de proyectos que entienden la inteligencia emocional.

13–16	Alta	Lo estás haciendo bien , aunque puedes mejorar algunas áreas.
7–12	Media	Tienes algunas áreas fuertes pero también tienes oportunidades para mejorar en otras. Algún trabajo de inteligencia emocional te ayudará a ser más consistente.
1–6	Pobre	Inteligencia emocional pobre . Tienes oportunidades significativas de mejorar tu inteligencia emocional. Invertir en esta área te proveerá más satisfacción en los resultados de los proyectos y éxito en tu carrera profesional.

[IE= inteligencia emocional]

Fuente: Elaboración propia a partir de Mersino (2007, traducido al español)

3.4.2. Analizar y establecer la inteligencia emocional deseada

En este paso, el director de proyectos debe responder las siguientes preguntas: *¿En qué nivel de inteligencia emocional le gustaría estar? y ¿hacia dónde quiere llegar?*, Al responder estas preguntas, el director de proyectos toma conciencia de cuál es su visión sobre inteligencia emocional **y define la inteligencia emocional que desea alcanzar**. El objetivo, es obtener una tabla como la siguiente:

Tabla 3.3: Analizar y establecer situación emocional deseada

Capacidad	Nivel de IE Actual	Nivel de IE deseada
Conciencia de uno mismo	Elevada	Elevada
Autoregulación	Alta	Alta
Automotivación	Pobre	Alta
Empatía	Media	Alta
Manejo de relaciones	Media	Alta
Liderazgo	Media	Media

[IE= Inteligencia emocional]

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Seleccionar la brecha a mejorar y planificar

Luego de que el director de proyectos ya definió qué nivel de inteligencia emocional desea alcanzar, se debe **priorizar en lo que se debe trabajar a corto plazo**. En este paso, el director de proyectos, debe definir exactamente qué capacidad de la inteligencia emocional desea mejorar; personalmente recomiendo seleccionar solamente una capacidad o dos a lo máximo, para poder enfocarse.

Tabla 3.4: Seleccionar las brechas a mejorar

Capacidad	Nivel de IE Actual	Nivel de IE deseada
Conciencia de uno mismo	Elevada	Elevada
Autoregulación	Alta	Alta
Automotivación	Pobre	Alta
Empatía	Media	Alta
Manejo de relaciones	Media	Alta
Liderazgo	Media	Media

[IE= inteligencia emocional]

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.4, se decide trabajar en la capacidad de automotivación. Cuando el director de proyectos ya conoce la capacidad o capacidades que desea mejorar, es decir, tiene su objetivo trazado, el próximo paso es **realizar un plan** para alcanzar el objetivo, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.5: Plan de las brechas a mejorar

Capacidad	Nivel IE Actual	Nivel IE deseada	Técnicas / herramientas	Tiempo	Recursos
Automotivación	Pobre	Alta	Imágenes mentales Mentor emocional Mejora de entorno de trabajo	2 meses	Mentor: Mi jefe Plantas en la oficina \$50

[IE= Inteligencia emocional]

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, se adicionaron tres columnas de la tabla 3.4 y se obtuvo la tabla 3.5, la cual es el plan de brechas a mejorar. La primera columna agregada incluyen las técnicas o herramientas a aplicar para desarrollar la capacidad seleccionada, la segunda columna indica el tiempo en que se desea alcanzar el objetivo y por último está la columna de recursos, que incluye todos aquellos recursos humanos, tecnológicos o económicos necesarios.

3.4.3.1. Técnicas y herramientas para mejorar la capacidad de conciencia de uno mismo.

En este apartado, se mencionan diferentes técnicas que apoyan a mejorar la conciencia emocional, la valoración de sí mismo y la confianza en sí mismo, las cuales son las 3 capacidades que conforman la conciencia de uno mismo.

a) Técnicas y herramientas para mejorar la conciencia emocional:

- Identificar las sensaciones y reacciones físicas que se están teniendo en un momento determinado y asociarlas a una emoción.
- Análisis de acciones: Weisinger (1998, citado por Codina 2009a) propone que para mejorar la conciencia emocional se debe prestar atención a nuestros actos, asegurarse de que la percepción es la acertada, se deben observar las acciones y el impacto que tienen las acciones que realizamos.
- Reflexión: Realizar asociaciones con sentimientos del pasado y reconocer desbordes emocionales, tales como: mal humor, ironía, sarcasmo, agresividad, inconformidad y/o amenazar a otros.

b) Herramientas para mejorar la valoración de sí mismo:

- Solicitar **retroalimentación** de las personas con las que uno se relaciona, los cuales pueden ser: clientes, involucrados en los diferentes proyectos gestionados, compañeros de trabajo, jefe directo, familia, amigos.

- Aprender continuamente a través del desarrollo profesional o de la experiencia.
- Entender las causas que nos hacen sentir de una determinada forma.
- Meditar para lograr conciencia de sí mismo.

c) Técnicas y herramientas para aumentar la confianza en si mismo:

- Realizar un análisis FODA⁵ de sí mismos.
- Determinar ¿qué queremos?, ¿qué somos capaces de lograr? ¿Porqué creemos que somos incapaces de lograr algo? y definir nuestras prioridades.
- Cada vez que se utiliza una palabra “no puedo”, sustituirla por “soy capaz”.

3.4.3.2. Técnicas y herramientas para mejorar la capacidad de autoregulación

Según Weisinger (1998, citado por Codina, 2009b) contrario a lo que muchas personas creen; *son **los pensamientos y comportamientos** lo que generan las respuestas emocionales* y no los actos de otra persona o los acontecimientos exteriores.

Para mejorar la capacidad de autoregulación se deben utilizar las siguientes técnicas y herramientas:

a) Hacerse cargo de nuestros pensamientos:

Se debe identificar **pensamientos automáticos**, es decir, aquellos que surgen espontáneamente que generalmente son negativos y son generadores de ira e irracionales. Esto sucede cuando se dicen cosas que jamás haríamos, se hacen generalizaciones que no necesariamente son válidas, se asumen cosas y no existe cuestionamiento de lo que se piensa. Para evitar este tipo de

⁵ FODA significa análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

pensamientos no se debe generalizar, hay que evitar las calificaciones negativas, evitar leerles el pensamiento a los demás, no pretender reglas sobre cómo deben actuar los demás, no exagerar el significado de los acontecimientos y utilizar afirmaciones positivas.

b) Identificar cambios fisiológicos o respuestas emocionales:

Percibir incrementos del ritmo cardíaco, presión arterial, ritmo de la respiración e intensidad de la sudoración, ya que permite utilizarlos como indicador de que está surgiendo alguna emoción y poder modificarlos a tiempo. Para autoregularse se pueden utilizar **técnicas de relajación**: meditación, yoga, auto hipnosis o retroalimentación, las cuales ayudan a moderar la respiración y el bombeo de sangre, devolviendo al cuerpo su estado normal.

c) Tomar el control de las pautas de nuestro comportamiento:

Las pautas de comportamiento son acciones que se repiten una y otra vez en respuesta a una situación concreta. Las técnicas para tomar el control son:

- Respirar profundamente para alejarse de otras actividades y desacelerar.
- Iniciar un diálogo constructivo: Ayuda a aclarar, enfocar y modificar el curso de acción. Preguntas cómo: ¿Gano algo con este comportamiento? y ¿Qué es lo que me convendría hacer? son claves para el diálogo constructivo.
- Adquirir la capacidad de resolver problemas: Identificar y definir la situación problemática, generar soluciones alternativas (lo cual puede realizarse por medio de lluvia de ideas), definir las mejores estrategias y evaluar los resultados.
- Uso del sentido del humor.: Proporciona una pausa en la tensión que se siente para reevaluar la situación y recuperar la capacidad de razonar.
- Reorientación de la energía emocional hacia alguna actividad que no esté relacionada con lo que está ocurriendo.
- Tomarse un tiempo libre para controlar las respuestas emocionales.

3.4.3.3. Técnicas y herramientas para mejorar la capacidad de automotivación

Según Codina (2011b) para mejorar la automotivación, se puede acudir a *las siguientes fuentes de motivación: nosotros mismos, amigos, un mentor emocional y entorno de trabajo.*

a) Nosotros mismos: La motivación se puede lograr por medio de:

- Aprender a pensar de forma positiva y utilizar afirmaciones motivadoras.
- Realizar juegos mentales para lograr mejores resultados: Un juego mental muy utilizado es: “hoy es el mejor día de mi vida”.
- Centrar nuestros pensamientos: Estableciendo períodos de tiempo exclusivos para realizar un trabajo intenso; sin aceptar ningún tipo de interrupción.
- Emplear imágenes mentales de nosotros mismos para imitar en la realidad lo que se ve en la representación mental: Algunas imágenes mentales pueden ser: estamos dirigiendo de forma exitosa un proyecto, estamos recibiendo reconocimientos o estamos realizando una presentación exitosa.
- Hacer autocríticas constructivas.
- Establecer metas significativas y realistas que estén basados en resultados que entusiasmen. Además, se debe reconocer los progresos hechos a la fecha.

b) Amigos comprensivos, familiares y colegas: Identificar a aquellas personas a las que se puede acudir en busca de ayuda y desarrollar relaciones mutuamente motivadoras.

c) Un “mentor emocional”: Selecciona a una persona real o ficticia que se tome como ejemplo, inspiración o modelo y que resulte extremadamente motivadora. Un mentor, es el individuo al que preguntaríamos: “¿Qué harías en esta situación? y ¿cómo te sentirías en esta situación?”.

d) Entorno de trabajo: El lugar del trabajo debe ser el adecuado para que genere motivación, por lo que se debe convertir en un espacio agradable: contar con

un diseño adecuado, tener buena iluminación y rodearse de objetos motivadores.

3.4.3.4. Técnicas y herramientas para mejorar la conciencia de empatía.

Mersino (2007) menciona las siguientes técnicas para mejorar la empatía, las cuales pueden ser practicadas en el trabajo, en la casa y en cualquier situación social que se presente:

- a) Mejorar las habilidades de escucha empática:
- Dejar que los otros hablen sin ofrecerles ayuda.
 - Mantener el contacto de los ojos.
 - Darles a las personas una atención total
 - Colocarse en los zapatos de los demás.
 - Identificar exactamente en los demás: lo que dicen, cómo lo dicen y el lenguaje gestual.
 - Realizar preguntas: Esto es una forma directa de determinar las necesidades de la otra persona y corroborar si lo que se ha entendido es lo que la otra persona quiso decir.
- b) Rastrear emociones: Estar conscientes de las emociones de los demás en las diferentes reuniones que se tengan. En la tabla 3.6 se muestra una matriz en la que se identifica qué emoción siente cada persona en determinado momento.

Tabla 3.6: Hoja de registro de rastreo emociones

	Triste	Enojado	Miedoso	Feliz	Entusiasmado	Sensible
Roberto				X		
Alejandro	X					
Carmen						X

Fuente: Elaboración propia a partir de Mersino (2007)

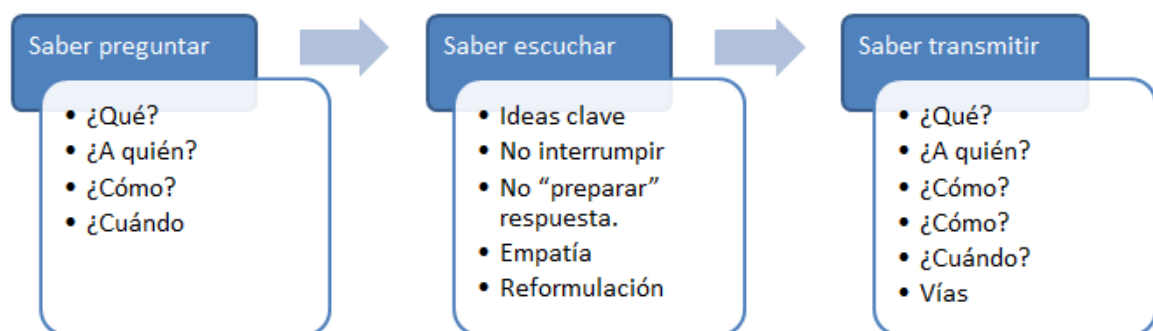
- c) Reconocer el uso de humor inapropiado, comportamiento agresivo, ironía y crítica destructiva en los demás.
- d) Cuando alguien comunica algo, tratar de sentir lo que la otra persona está sintiendo.
- e) Identificar a personas que poseen escucha empática y aprender de cómo ellos hacen las cosas.
- f) Explorar intereses de los demás: Los directores de proyectos interactúan con varias personas en los proyectos, es importante estar conscientes de las emociones de los demás, identificar cosas que se tienen en común, preguntar intereses que tengan, saber sobre su familia y conocer la cultura de las personas; esta información puede ser utilizada para conectar con los demás.
- g) Estudiar las políticas, normas e identificar la cultura de la organización: Determinar qué comportamientos son reconocidos y cuáles no.

3.4.3.5. *Técnicas y herramientas para mejorar la conciencia de manejo de relaciones.*

Las herramientas y técnicas que se proponen para mejorar la conciencia del manejo de relaciones son:

- a) Comunicarse efectivamente: Para tener una comunicación efectiva se debe:
 - Uso de habilidades de comunicación: Codina (2011a) propone las habilidades mostradas en la figura 3.10.

Figura 3.10: Habilidades de comunicación efectivas



Fuente: Elaboración propia a partir de Codina (2011a).

- Prestarle atención a los gestos y a la entonación: Según Codina (2011a), en una comunicación: *el mensaje verbal (**las palabras**) representan un 7% de la efectividad, el 38% es la **entonación** (cómo se dice); y el 55% lo representa el **lenguaje gestual y corporal**.*
 - Uso del método adecuado de comunicación: reuniones cara a cara, teléfono, teleconferencias, reportes escritos, emails, mensajes instantáneos.
 - Realizar reuniones efectivas: Para tener una reunión efectiva, se deben tomar en cuenta los siguientes factores: empezar mencionando los objetivos y la agenda de la reunión, identificar las emociones de los asistentes, mostrar respeto por los demás (incluso de los que no están presentes), resolver conflictos, manejar las propias emociones, llegar a acuerdos en consenso, asignar tareas y responsabilidades dejándolas por escrito.
 - Tener cuidado con el uso de emails: Redactar emails simples, directos, concisos y bien estructurados, no se recomienda uso de mayúsculas.
- b) Identificar involucrados prioritarios del proyecto: El director de proyectos debe enfocarle una mayor atención a los involucrados que tienen un mayor impacto dentro del proyecto y asegurarse de tener buenas relaciones con todos.
- c) Recolectar y analizar información de cada uno de los involucrados: Colocar en una matriz, la información que permita mejorar las relaciones con los involucrados. Mersino (2007) propone una plantilla como la siguiente:

Tabla 3.7: Matriz para el manejo de relaciones con los involucrados

Nombre	Prioridad	Rol	Objetivos	Áreas de interés y pasiones	Estilo de comunicación	Estrategia de desarrollo de la relación	Acciones para fortalecer la relación

Sam	Alta	Cliente	Ser reconocido por ser el cliente del proyecto. Diferenciarse de los otros gerentes.	Le gusta el golf. Colecciona antigüedades. 2 hijos.	Le gustan los reportes con gráficas. Reuniones directas y cortas (está muy ocupado)	Hablar con las personas alrededor del involucrado.	Informes de proyecto personalizados. Reuniones fuera de horario.
Carmen	Alta	Equipo del proyecto	Obtener un aumento de sueldo. Aumentar su conocimiento en recursos humanos.	Ama la tecnología. Es puntual. Admira a Gandhi.	Le gustan las reuniones Llegar a acuerdos en cada reunión	Enfoque directo	Reuniones quincenales uno a uno. Bitácora de acción

Fuente: Elaboración propia a partir de Mersino (2007)

Las **estrategias de desarrollo de relación** (columna 7, tabla 3.7) que propone Mersino (2007) son:

- Enfoque directo: considerar como trabajar de cerca con el involucrado para construir la relación.
- Enfoque indirecto: Considerar cómo trabajar en las reuniones informales con los involucrados.
- Hablar con los las personas alrededor del involucrado: Esto es aplicado cuando el involucrado tiene personas alrededor que influyen y que pueden limitar desarrollar una relación entre el director del proyecto y el involucrado. En este caso, la estrategia debe incluir a las “personas alrededor” para que faciliten el “acceso” con el involucrado.
- Estar cerca de los stakeholders negativos: Ganar la confianza y respeto de estos stakeholders.
- Delegar responsabilidad para desarrollar la relación: Cuando hay varios involucrados, es válido delegar la responsabilidad a alguien más para fortalecer la relación.

Mersino (2007) plantea cinco acciones para **fortalecer la relación** con los involucrados (ver tabla 3.7 columna 8)

- Reuniones regulares uno a uno: Establecer periodicidad en reuniones con cada uno de los miembros del equipo del proyecto, permite tener una mejor conexión.
- Informes de proyecto personalizados en basa a las expectativas de cada involucrado.
- Reuniones fuera de horario o fuera del lugar de trabajo, cuando sea necesario.
- Mantener una bitácora de acción para contactarse con los stakeholders y darle seguimiento.
- Reuniones almuerzo para mantener discusiones informales.

d) Formar identidad y responsabilidad en el equipo de trabajo:

- Lograr la alineación con el equipo de trabajo en los objetivos a perseguir.
- Desarrollar actividades de integración de equipo.
- Fomentar la creatividad: Señalar los problemas que existen sin brindar una solución concreta, con el objetivo de que cada miembro del equipo de trabajo encuentre la solución.
- Establecer reglas básicas acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto y lograr el compromiso del equipo: Según el PMI (2008), esto reduce los malentendidos y aumenta la productividad.
- Colocar a todos o algunos miembros del equipo en la misma ubicación física.

e) Motivar a los demás:

- Analizar lo que cada miembro de su equipo de trabajo valora para ofrecerles una satisfacción personal máxima, es decir, proporcionar oportunidades de crecimiento personal, desarrollo profesional y autorealización.
- Delegación de tareas.

- Toma de decisiones independientes.
 - Establecer retos a las personas.
 - Incorporar un sistema de reconocimientos y recompensas sobre el comportamiento deseable y asegurarse que la recompensa esté ligada a satisfacer una necesidad importante para cada persona.
- f) Proveer retroalimentación a los demás: La retroalimentación debe ser clara, objetiva, motivacional y enfocada en hechos.

3.4.3.6. Técnicas y herramientas para mejorar la conciencia de liderazgo

El liderazgo se compone de toma de decisiones, negociación y resolución de conflictos, manejo del cambio e influencia. A continuación se proponen técnicas y herramientas para mejorar cada una de las capacidades que conforman el liderazgo:

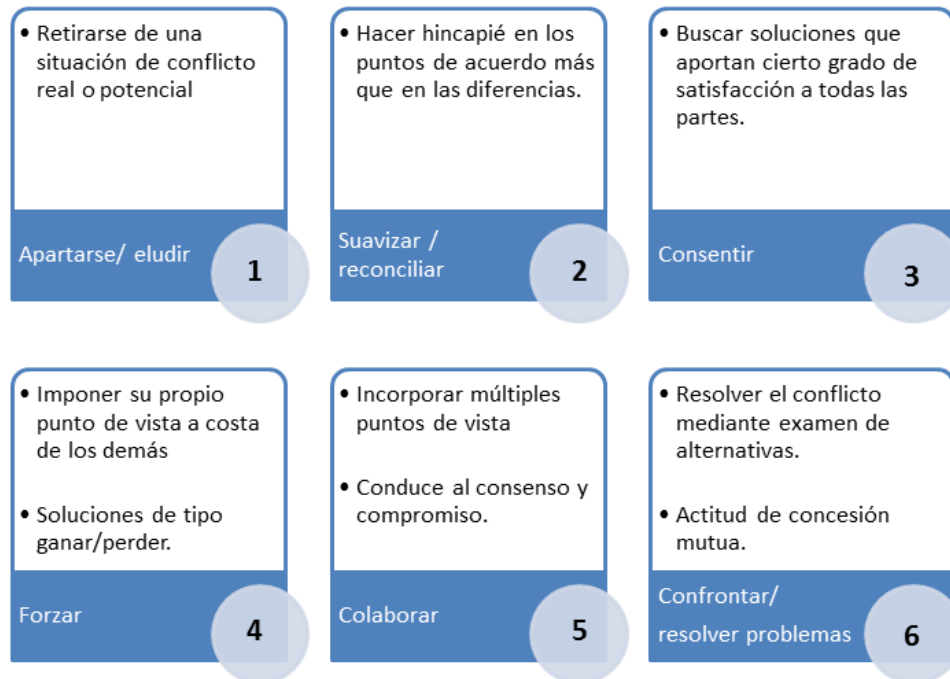
a) Técnicas y herramientas para mejorar la toma de decisiones:

- Centrarse en los objetivos trazados del proyecto.
- Selección del estilo básico de toma de decisiones: Para seleccionar el estilo de toma de decisión se debe tomar en cuenta las restricciones de tiempo, confianza, calidad y la aceptación. El PMI (2008, p.414) menciona que existen cuatro estilos básicos que los directores de proyectos utilizan normalmente:
 - Ordenar: El director de proyectos toma la decisión, generalmente este se realiza cuando se tiene una restricción de tiempo.
 - Consultar: Para tomar la decisión utilizan los aportes de muchas fuentes.
 - Consensuar: se toma la decisión entre varias personas.
 - Aleatorio.

b) Técnicas y herramientas para mejorar la negociación y resolución de conflictos: El director de proyectos debe analizar el tipo de conflicto y

seleccionar la técnica más adecuada para la negociación y resolución de conflictos. Según el PMI (2008, p.240), existen seis técnicas generales para resolver conflictos, lo cual puede observarse en la figura 3.11.

Figura 3.11: Técnicas generales para resolver conflictos



Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2008).

c) Técnicas y herramientas para manejo del cambio: FUNIBER (p. 35) propone las siguientes estrategias para lograr eficacia en los cambios:

- Comunicación eficaz: Realizar comunicación antes, durante y después de los cambios.
- Involucrar al personal y estimular la participación.
- Permitir que las personas se despidan de lo viejo.
- Realizar capacitación en nuevos valores y comportamientos.
- Sintonizar emocionalmente y ayudar a que se comprenda que los cambios son irreversibles.
- Proveer retroalimentación.
- Establecer sistema de retribuciones.
- Desarrollar nuevas normas grupales y nueva declaración de misión.

d) Estrategias para ejercer influencia: Las estrategias de influencia que un director de proyectos puede utilizar, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3.8: Estrategias de influencia

Estrategia	Definición
Racional	Uso de argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos para demostrar que la solicitud planteada es viable.
Inspiradora	Uso de valores e ideales para despertar entusiasmo y ganas de participar.
Participativa	La persona solicita la participación del otro mediante el aporte de soluciones o recomendaciones para realizar el trabajo.
Halagadora	La persona trata de congraciarse con el otro antes de plantearle la participación del proyecto.
Negociadora	Uso de intercambio de favores y promesa de beneficios posteriores por aceptar participar en el proyecto o actividad.
Afectiva	La persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.
Confederativa	La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para persuadir al otro a que haga algo.
Normativa	La persona establece la legitimidad de una solicitud hecha ante el otro, argumentando que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.
Coercitiva	Uso de amenazas o advertencias persistentes para influir en el otro y lograr que haga lo que él quiera.

Fuente: Centro de investigaciones psicológicas ULA, 1996

3.4.4. Implementar el plan

Este paso consiste en la ejecución del plan para reducir las brechas seleccionadas, para ello, se deben aplicar las técnicas y herramientas definidas y utilizar o adquirir los recursos definidos en el plan. La implementación del plan es que el director de proyectos **lleve a la realidad lo que se ha propuesto** en el

tiempo definido, con las técnicas y herramientas seleccionadas y con los recursos identificados, tal como se ha establecido en la tabla 3.5: Plan de las brechas a mejorar.

3.4.5. Evaluar el resultado

En este paso, se debe **medir y verificar** si se ha eliminado o reducido las brechas de inteligencia emocional seleccionadas, y si se ha cumplido con el objetivo propuesto.

En caso de no haber mejorado las brechas, el director de proyectos puede trazarse el mismo objetivo hasta alcanzarlo o puede decidir trabajar en otra competencia, empezando el ciclo del modelo MAS-IE⁶ nuevamente. Si el objetivo fue alcanzado, el director de proyectos puede empezar nuevamente el modelo MAS-IE⁷ para mejorar otra capacidad.

⁶ MAS-IE= Para mayor información, consultar sección 3.4 de este trabajo de investigación.

⁷ MAS-IE= Para mayor información, consultar sección 3.4 de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE CASOS REALES SOBRE EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

A continuación se presentan casos reales que me han compartido varios directores de proyectos. Debido a la confidencialidad de la información, los nombres de las empresas y de las personas han sido omitidos o modificados.

4.1. Caso No 1: El cliente negativo

Rodrigo es el líder de un proyecto de la empresa Welche, ubicada en Monterey, México. El proyecto consistía en realizar más eficientes los procesos de llenados de recipientes, lo cual iba a impactar directamente en los beneficios de la empresa, este proyecto fue solicitado por Ricardo quien era el gerente de operaciones y quién después de definidos los roles y responsabilidades se convirtió en el patrocinador del proyecto. El cliente del proyecto era Carmen, jefe de operaciones de envasado (el jefe directo de Carmen era Ricardo).

Lógicamente, Ricardo apoyaba totalmente el proyecto y se sentía bien identificado, siempre estaba ansioso por ver resultados, sin embargo, el cliente, Carmen, no estaba de acuerdo con el proyecto, y el problema era que no lo decía abiertamente, simplemente su colaboración con Rodrigo, el líder, era nula.

Rodrigo planificaba reuniones y el cliente nunca tenía el tiempo necesario para las reuniones, siempre se excusaba, se negaba rotundamente al proyecto y su frase célebre era: “el proceso de llenado de recipientes es eficiente, ¡imposible volverlo más eficiente!”; esto desanimaba a Rodrigo, pero tenía que encontrar la manera de implementar el proyecto, ya que estaba comprometido con el patrocinador y además era requisito para graduarse de la universidad.

Rodrigo empezó a reunirse con el equipo de trabajo, invitaba al cliente a las reuniones y aunque no asistía, se continuaba con el proyecto, enviaba informes constantes al cliente y patrocinador, sabiendo que nunca iba a recibir respuesta

del cliente; sin embargo, mientras el proyecto avanzaba, *los informes revelaban que el proyecto iba realmente a impactar a la empresa, se tenía un equipo de trabajo totalmente comprometidos y motivados*, quienes le contaban a Carmen sobre los beneficios que tendría el proyecto. Carmen empezó a involucrarse en el proyecto y finalmente, el proyecto logró implementarse aunque con algunos retrasos en tiempo.

¿Cómo aplicó Rodrigo la inteligencia emocional que hizo que el proyecto se implementara? Rodrigo mantuvo todo el tiempo la cabeza fría y mantuvo autocontrol, fue un excelente comunicador, además de tener empatía con el patrocinador y con el equipo de trabajo, estrategia adecuada para que Carmen se convenciera de los beneficios del proyecto.

4.2. Caso No 2: El socio autoritario

Un proyecto de implementación multinacional de infraestructura con duración de 10 años y de miles de millones de dólares, tenía un cliente, a quien llamaremos Federico. A Federico generalmente se le describía como “Siempre debe hacerse lo que él quiere, su estilo es autoritario”.

Por otro lado, se reúnen 3 amigos: Juan, Pablo y Federico (el mismo Federico que es el cliente del proyecto de implementación de infraestructura) y deciden crear una empresa de logística, la cual, iba a prestarle servicios al proyecto de infraestructura; Mary fue asignada como líder de este proyecto. El proyecto estaba siendo implementado exitosamente (en el tiempo, costo y calidad acordada), la empresa de logística fue creada.

Llegó el momento en que se tenía que decidir los integrantes de la junta directiva de la empresa de logística, Juan y Pablo llegaron a un acuerdo de qué en la junta directiva debían incluir a diferentes personas con perfil profesional para tener una rendición de cuentas legal, sin embargo Federico no estaba de acuerdo, él deseaba que la junta directiva fueran los 3 socios. Si bien, se tenía el 66% de votos, ya que 2 socios estaban de acuerdo, sin el apoyo de Federico, la empresa

de logística no tenía ningún sentido crearla, ya que Federico amenazó con que si él no estaba de acuerdo con la nueva junta directiva, él como patrocinador del proyecto de infraestructura, jamás iba a contratar como proveedor a la nueva empresa de logística.

Se estuvieron 7 meses tratando de negociar entre los 3 socios y nunca se llegó a un acuerdo, la empresa de logística se derrumbó, ocasionando pérdidas en tiempo, dinero y en las relaciones entre los 3 socios. El proyecto de infraestructura se retrasó aproximadamente 1 año, ya que tuvieron que buscar un nuevo proveedor logístico. Mary expresa: “Ahora hay un trato profesional entre Juan, Pablo y Federico, la amistad se perdió, así como se perdió una gran cantidad de dinero y tiempo”.

¿Por qué fracasó el proyecto? No había un espíritu de equipo que persiguieran los mismos objetivos, no se logró resolver los conflictos, no existía confianza entre los socios y al amenazar con “no contratar”, falló la integridad.

4.3. Caso No 3: Subestimar la influencia de algunos stakeholders

Una institución del gobierno decide implementar un proyecto de reingeniería de procesos, lo cual iba a impactar a nivel país, ya que se iba a fomentar la comercialización de productos al reducir los trámites burocráticos. Se asigna a Lisa como líder del proyecto y como cliente a Tim, quién era el jefe del departamento en donde se iban a modificar los procesos.

Por ser un proyecto a nivel país, tenía stakeholders internos y externos, tales como: jefes de varias áreas de la institución (tecnología, área legal, área financiera, auditoría, personas involucradas en el proceso), otras instituciones de gobierno, empresas privadas nacionales y multinacionales, sindicatos y profesionales externos de varias ramas. Lisa tenía una larga lista de stakeholders y también tenía la presión de implementar el proyecto de una forma muy rápida; presentó la lista de stakeholders a Tim, y *se tomó la decisión de no incluir al área legal, debido a que ellos “iban a retrasar el proyecto”*. Tal como lo quería Tim,

después de 8 meses, el proyecto se implementó y tenía los resultados deseados, el nuevo proceso era totalmente efectivo y varios stakeholders estaban satisfechos con el resultado, el proyecto había sido un éxito total.

Un mes después, Tim recibe en su escritorio una demanda en su contra por parte de entidades externas, porque el nuevo proceso “no cumplía con lo establecido en la ley”; en ese momento se llamó al área legal de la institución del gobierno en donde trabajaba Lisa y Tim. El área legal no conocía detalles del proyecto, así que procedieron a hacer un análisis y se dieron cuenta que el nuevo proceso si cumplía con la ley, sin embargo, este análisis tomó tiempo y la demanda avanzaba. Cuando el área legal quiso defender el proceso, ya era demasiado tarde, la demanda fue ganada por la entidad externa, inmediatamente se ordenó regresar al proceso anterior. Lisa y todos los stakeholders que apoyaban el proyecto, vieron como su trabajo y cómo el proyecto de reingeniería se derrumbó por mandato legal. Por su parte Tim sufrió mucho daño moral, además de un desgaste político.

Esta situación, ocurrió hace 3 años, y nadie en esta institución del gobierno se ha atrevido nuevamente a aplicar una reingeniería.

¿Qué capacidades de inteligencia emocional fallaron? Falló el conocimiento organizacional, político y cultural que se tenía de la institución del gobierno y de otras entidades. La toma de decisiones de no tomar en cuenta al área legal no fue la adecuada, la comunicación era primordial en el proyecto y no se le dio la importancia requerida, por otro lado, no hubo empatía con las entidades externas y el manejo del cambio no se abordó correctamente.

4.4. Caso No 4: Resistencia al cambio de los usuarios finales

Jiang fue asignado como líder del proyecto de implementación de la herramienta SAP en El Salvador. Los objetivos del proyecto eran adoptar procesos operativos y comerciales de Guatemala, Honduras, Nicaragua a El Salvador y así lograr estandarizar las operaciones de la Unidad de Negocio a nivel regional.

Cuando Jiang estaba analizando los riesgos con su equipo de trabajo, identificaron que un riesgo con alto impacto y con alta probabilidad de ocurrencia era la resistencia al cambio de los usuarios de El Salvador para implementar y utilizar la nueva herramienta. Inmediatamente incluyeron al área de Desarrollo Organizacional y desarrollaron un plan paralelo de actividades que permitiera el involucramiento de los usuarios y el compromiso de aceptar la nueva herramienta. También, se incluyó dentro del plan de costos un presupuesto asignado exclusivamente para el manejo del cambio.

Como parte de la adaptabilidad y manejo del cambio, *se coordinaron actividades de comunicación*, además de concursos, talleres motivacionales, talleres de apertura al cambio y encuestas termómetro que permitían orientar las acciones en las áreas débiles. Los usuarios entendieron el beneficio del sistema gracias al excelente trabajo de desarrollo organizacional, de Jiang y de todos los miembros del equipo de trabajo. El proyecto cumplió con las expectativas del cliente y de la Junta Directiva, ya que se implementó en el tiempo acordado, debajo del costo planificado y con la calidad esperada.

¿Cuál fue la clave del éxito del proyecto? Definitivamente, la clave de éxito fue el buen liderazgo de Jiang, el motivar a los usuarios finales, a través de la comunicación y de la innovación que se tuvo para crear varias actividades con el objetivo de involucrarlos, enfatizar los beneficios del proyecto, comprometerlos para hacer más fácil la adaptabilidad y reducir la resistencia al cambio.

4.5. Caso No 5: Multiplicación de la metodología de proyectos

Un proyecto denominado “Multiplicación de la metodología de proyectos en una empresa regional”, tenía como objetivo capacitar al personal que desarrolla proyectos en la metodología de proyectos para asegurar su ejecución en tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad requerida, de acuerdo a los requerimientos del cliente. Dentro del proyecto se tenía un equipo de formadores

de la metodología, quienes debían replicar la metodología a los diferentes líderes de proyectos y asegurarse que estos líderes utilizaran dicha metodología.

Debido a que los formadores de la metodología tenían una tarea primordial dentro del proyecto, al inicio del proyecto *se identificó el perfil que debían tener los formadores*; ya que además de conocer la metodología, era muy importante que tuvieran inteligencia emocional, porque debían persuadir a los jefes de proyecto de que al aplicar la metodología, sus proyectos iban a ser exitosos. Los formadores tenían una tarea ardua con cada líder, ya que había que tratar a cada líder de forma diferente.

La inteligencia emocional se aplicaba en el acompañamiento a los líderes, en tener empatía, en cómo moderar grupos, que tuvieran alta capacidad de trabajo en equipo para fomentar la participación de todos y resolver conflictos que se les presentara, además de lograr que los líderes manejaran el cambio y fueran adaptables con la nueva metodología comparado a la vieja forma de hacer las cosas.

Por otro lado, se consultaron estadísticas. *Según las estadísticas, en el país en donde el proyecto fue desarrollado, hay un índice muy alto de temor hacia la autoridad*, esto hace que se eviten las confrontaciones, que las personas generalmente no opinen, y que le digan “sí” a todo lo que dice el jefe. Esta estadística era un factor cultural que se debía tomar en cuenta para el proyecto. Los formadores debían fomentar la motivación en los distintos equipos de trabajo ya que para el buen funcionamiento de la metodología, era necesario que dentro de cada proyecto que se manejara en la empresa, los equipos de trabajo fueran participativos.

El Coach local de la metodología comenta: “Se utilizó un método muy interesante para fortalecer las capacidades de los formadores, ya que se hacían varias dinámicas en donde ellos tenían que moderar y se les tomaba videos, luego todos los formadores veían el video y retroalimentaban al formador para que fueran

efectivos en las tareas que debían realizar y lograr que los líderes siguieran la metodología de proyectos”.

Después de conversar con el coach local, finalmente sonríe y menciona satisfecho: “Estoy seguro que se lograron los objetivos de multiplicar la metodología de proyectos y esto contribuyó a que los proyectos de la empresa se realizaran con éxito: en el tiempo planificado, dentro del presupuesto y con la calidad requerida por los clientes”.

4.6. Caso No 6: Sostenibilidad de la metodología de proyectos

Después de haber implementado el proyecto mencionado en el caso No 5 sobre el éxito del proyecto de multiplicación de la metodología de proyectos en una empresa regional, asignan a Jimena como líder de un nuevo proyecto llamado “sostenibilidad de la metodología de proyectos”, el cual tenía como objetivo hacer que la metodología perdurara a través del tiempo dentro de la empresa. Para lograr la sostenibilidad de la metodología de proyectos, se identificaron 2 puntos críticos:

- Se debía mantener un equipo de formadores de la metodología que estuvieran exclusivamente dedicados en esa tarea.
- Se debía fomentar el cambio de cultura organizacional, a través del compromiso de la gerencia para exigir que se usara la metodología de proyectos y no aprobar ningún proyecto que no se estuviera manejando de acuerdo a dicha metodología.

Jimena comenta que el proyecto fue un fracaso, primero porque *nunca se tomó la decisión de parte de la alta gerencia para exigir el uso de la metodología de proyectos*, la alta gerencia tenía otras prioridades, nunca tomaban decisiones con respecto al proyecto, no existió un buen canal de comunicación; además de no lograr una negociación con la alta gerencia para que los formadores de la metodología fueran personas que se dedicaran exclusivamente a eso. Existía un grupo de formadores, que además de ser formadores, se tenían que dedicar a

cumplir con los objetivos de sus puestos y eran evaluados en base a esto, por lo que el compromiso de ser un formador disminuía a través del tiempo.

4.7. Caso No 7: Implementación de nuevos procesos

Ken fue asignado como líder de proyecto que tenía como objetivo la implementación de una herramienta que llevara el control de las solicitudes que realizaban los empleados al área de recursos humanos. Este proyecto abarcaba diseño de nuevos procesos, la implementación del software para llevar control de los requerimientos y las capacitaciones a los diferentes involucrados.

Ken menciona: “Para la salida en vivo, se tenía planeado realizar la implementación por áreas y acompañar de cerca a las personas de servicio al colaborador. Sin embargo, por la falta de comunicación y presencia del cliente del proyecto *existió mucha resistencia al cambio por parte de los empleados de recursos humanos*. Todos los empleados abordaban al cliente del proyecto y cada vez le mencionaban su desacuerdo con la nueva herramienta. La herramienta era perfecta para las necesidades que se tenían, pero mientras los días transcurrían, se hacía más difícil convencer a las personas y mantener al cliente del proyecto motivado e involucrado de los beneficios del mismo para transmitir ese liderazgo al equipo.”.

De los nueve procesos que se iban a implementar, solamente uno pudo ser implementado, y era porque la persona responsable realmente quería agilizar y optimizar sus tiempos. Los otros 8 procesos que se tenían definidos en el alcance, a solicitud del patrocinador, nunca se implementaron, a pesar de que la herramienta de software ya había sido adquirida y solo faltaba que los usuarios empezaran a utilizarlo.

¿Qué falló en este caso? Para este caso, no existió el apoyo del cliente. La empatía de Ken hacia los usuarios involucrados no fue buena, no había espíritu de equipo, no hubo involucramiento de los usuarios al definir los procesos, falló la adaptabilidad y el manejo del cambio con los usuarios involucrados. Por otro

lado, existieron problemas que no se resolvieron en su momento y por último, falló la toma de decisiones del cliente.

4.8. Caso No 8: El evitar conflictos

Joshua era el cliente de un proyecto que tenía como objetivo mejorar el servicio al cliente, este proyecto involucraba el desarrollo de un software con el cual los clientes debían interactuar y esto iba a generar un ahorro a la empresa de \$200,000 al año. Joshua planteó su requerimiento al área de Tecnología de Información y ahí asignaron a Sandra como líder de proyecto, quien se comprometió con Joshua a tener implementado el proyecto en 4 meses.

Joshua nunca veía avances del proyecto, y cuando le preguntaba a Sandra sobre el proyecto, siempre comentaba: “todo va bien”, Joshua sabía que el proyecto no se estaba gestionando efectivamente y que era necesario pedir resultados; simplemente nunca había recibido un plan del proyecto, entonces, ¿en base a qué iba a pedir avances?. Pasaban los meses y Sandra siempre prometía una nueva fecha de implementación, era obvio que de parte de Sandra no existía compromiso, motivación, ni iniciativa, no era una persona confiable y su capacidad de comunicación era nula.

Debido a que Joshua no quería dañar la buena relación que su área tenía con el área de tecnología de información, decidió no enfrentarlos y no resolver el problema al no pedir rendición de cuentas y tampoco propiciar la comunicación.

El tiempo seguía transcurriendo, y cuando se iba por el mes número 14, Joshua confirmó lo que sabía, el proyecto simplemente nunca iba a ser implementado, por lo que cancelaron el proyecto. El proyecto tuvo una consecuencia financiera alta: pagos a proveedores que ya se habían realizado, adquisición de hardware, la inversión del tiempo de parte del equipo de trabajo y el hecho de que no se logró el ahorro para la empresa.

Joshua concluye: **“El solucionar el conflicto y solicitar rendición de cuentas nos hubiera llevado a algo positivo. La relación entre mi área y tecnología de información no se dañó, pero tuvo consecuencias graves para la organización.** Actualmente, se está implementando un nuevo proyecto con los mismos objetivos y que esperamos que sea exitoso, aunque lógicamente tendrá otro costo financiero”.

4.9. Caso No 9: Los desbordes emocionales

Cerca de la época navideña, una empresa realizó una celebración para todos sus empleados. Al siguiente día, el departamento de recursos humanos se entera de que después de la celebración varios empleados se accidentaron en su vehículo y “algunos” resultaron con heridas considerables. A raíz de estos sucesos surge el proyecto de fomentar la educación vial en los empleados, que tenía como objetivo prevenir accidentes mientras se va conduciendo e iba dirigido al 70% de los empleados de la empresa. Mario era el líder del proyecto.

La empresa no tenía la cultura de preocuparse por la seguridad de las personas, así que no se existía el compromiso del equipo de trabajo, ya que miraban el proyecto como una pérdida de tiempo, había cosas más importantes que hacer. Existía una alta inasistencia a las reuniones, lo que ocasionaba enojo en Mario, quien inmediatamente enviaba un email a todo el equipo de trabajo, el cual iniciaba de la siguiente forma: “El gerente general dice que el proyecto es prioritario, así que tienen que cumplir con las tareas asignadas del proyecto”, en algunos momentos Mario gritaba, hablaba con ironía y descargaba su frustración con los demás; una frase común utilizada por Mario era: “hagan lo que quieran, pero ustedes le explican al gerente general”. *Mario utilizaba el poder que tenía el gerente general en las personas para influir en los demás, sin embargo, esto ocasionaba una mayor resistencia del equipo de trabajo hacia Mario y hacia el proyecto.*

Por otro lado, se debía contratar un proveedor para impartir los cursos de seguridad vial a los empleados, solo había una empresa que cumplía con las

expectativas, así que iniciaron las negociaciones. Mario, tuvo varias reuniones con el proveedor, nunca lograban negociar, se tenían desacuerdos, cada reunión era muy frustrante, simplemente no existía empatía entre Mario y las personas que representaban al proveedor. Cada vez que finalizaba una reunión Mario pensaba: “¡es imposible trabajar con este proveedor e implementar este proyecto!”

Mario menciona: “recuerdo bien la última reunión que tuvimos con el proveedor, fue una reunión totalmente confrontativa, no apliqué ninguna habilidad de negociación y simplemente ninguna de las dos partes cedía, al final perdimos las 2 partes porque ellos no lograron ser nuestro proveedor y yo no logré que el proyecto se implementara”.

¿Por qué no se logró implementar el proyecto? El líder no tenía confianza en sí mismo ni era optimista ya que dudaba si era capaz de implementar el proyecto, su falta de capacidad de autocontrol hacía que tuviera desbordes emocionales, lo cual provocaba resistencia por parte del equipo de trabajo. Falló la empatía con su equipo de trabajo, la capacidad para influir en los demás y el liderazgo. No se tuvo la capacidad de negociación con el proveedor.

4.10. Caso No 10: El trato con diferentes líderes de proyectos

Meyling es asesora de un programa de proyectos que tenía como objetivo la reducción de costos en una organización. Ella debía reunirse semanalmente con 7 líderes de los diferentes proyectos, debía verificar que se siguiera la metodología de proyectos, consolidar los avances, tomar acciones en conjunto con los líderes en caso de desviaciones en los proyectos y asesorarlos cuando fuera requerido.

Meyling tenía empatía con los líderes, a cada uno lo trataba de forma diferente según sus intereses: con algunos bromeaba, con otros conversaba sobre su familia, con algunos tenía reuniones muy breves, a otros les interesaba mucho conocer sobre proyectos por lo que les compartía experiencias. Meyling logró la

confianza de los líderes de proyecto y realmente la percibían como un gran apoyo, a excepción de Benjamin, con el que a veces se sentía tensa la situación. Miguel siempre decía que estaba ocupado para asistir a sus reuniones, ocultaba información y se resistía al uso de la metodología.

Meyling recuerda una situación en la que se les estaba pidiendo información del proyecto a los líderes ya que había que realizar una presentación, Benjamin no envió la información hasta horas antes de la presentación. Meyling revisa la información del proyecto y había cierta información que no era lo que se había definido en el proyecto, así que le habla a Miguel para cuestionar sobre la información, a lo que recibió la siguiente respuesta: “yo soy el líder, yo sé lo que hago, al final el responsable soy yo y no tú”. Después de recibir la respuesta, Meyling trató de tranquilizarlo sin obtener éxito. “Empezaba a enojarme y a perder el control, pero afortunadamente me contuve y finalicé la conversación, después de eso, pensé en hablar con él directamente, pero conociendo el carácter de Benjamin sabía que esto en lugar de ayudar iba a aumentar el conflicto, así que simplemente expliqué el caso al gerente, quién reaccionó de inmediato y le explicó a Benjamin que yo era un apoyo que debía ser tomado en cuenta”.

Meyling satisfecha con lo que hizo, concluye: “Considero que Benjamin es buena persona, muy responsable en lo que hace, lo que pasa es que siempre quiere hacer las cosas a su modo, no sabe escuchar, y en general, le cuesta el trato con las demás personas. A partir de que se solucionó el conflicto, trabajamos mejor con él”.

4.11. Caso No 11: Uso de lecciones aprendidas

Una empresa dedicada a la venta de neumáticos y lubricantes deseaba operar en el sector centroamericano e introducir los nuevos productos de la compañía. En base a las lecciones aprendidas, el Gerente de neumáticos y lubricantes solicitó que se crearan líneas de crédito para ciertos clientes en todos los países, ya que habían tenido problema con una venta que no se efectuó. El director de

operaciones accedió en habilitar un límite de crédito para el cliente con el cual se presentó el problema pero decidió que no se realizará en los demás países si no se requería.

Tiempo después, surgió un conflicto cuando se perdieron ventas en otro país por la misma situación, el gerente de neumáticos y lubricantes “explotó”, debido a que yo la había advertido, por lo que expresó su frustración vía correo electrónico a todos los involucrados del proyecto, lo cual provocó una pelea pública.

Una semana después, se tuvo una reunión con las personas del conflicto para que se aclararan los temas que surgieron en la discusión por correo y se pidió que se enfocaran en resolver. El resultado de la reunión fue exitoso ya que se enfatizó en que se debían enfocar en el cliente, solucionar los problemas y *como lección aprendida, se acordó en promover las conversaciones verbales y asertivas*. Luego de esa reunión, las comunicaciones fueron efectivas, el proyecto fue implementado exitosamente; aunque quizá quedó cierta sensación de resentimiento entre el gerente de neumáticos y lubricantes y el director de operaciones.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

5.1 Resultados tabulados sobre el impacto de la inteligencia emocional en los casos de proyectos planteados.

En la tabla 5.1 se muestran los resultados del inciso 4: Planteamiento de casos reales. La tabla muestra por cada caso mencionado lo siguiente:

- Si el líder aplicó capacidades de Inteligencia emocional en el proyecto:
 - Si esto fue un factor decisivo para que el proyecto fuera implementado con éxito.
 - Si a pesar de esto, el proyecto no fue implementado con éxito.
- Si el líder no aplicó capacidades de inteligencia emocional en el proyecto:
 - Si a pesar de esto, el proyecto fue implementado con éxito.
 - Si el proyecto no fue implementado con éxito.

Tabla 5.1: Resultados de los casos reales de inteligencia emocional

Caso	Se aplicó IE		No se aplicó IE	
	Proyecto exitoso	Proyecto no exitoso	Proyecto exitoso	Proyecto no exitoso
Caso No 1: El cliente negativo	X			
Caso No 2: El socio autoritario				X
Caso No 3: Subestimar la influencia de algunos stakeholders.				X
Caso No 4: Resistencia al cambio de los usuarios finales	X			
Caso No 5: Multiplicación de la metodología de proyectos.	X			
Caso No 6: Sostenibilidad de la metodología de proyectos				X
Caso No 7: Implementación de nuevos procesos				X

Caso No 8: El evitar conflictos				X
Caso No 9: Los desbordes emocionales				X
Caso No 10: El trato con diferentes líderes de proyectos	X			
Caso No 11: Uso de lecciones aprendidas	X			

[IE= inteligencia emocional]

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se muestran los casos para los que se aplicó la inteligencia emocional y las capacidades que se aplicaron de inteligencia emocional que contribuyeron al éxito del proyecto.

Tabla 5.2: Casos de proyectos exitosos y capacidades de inteligencia emocional aplicadas

Caso	Capacidades de IE que se aplicaron que contribuyó al éxito del proyecto
Caso No 1: El cliente negativo	Autocontrol, comunicación, empatía, motivar a los demás.
Caso No 4: Resistencia al cambio de los usuarios finales	Desarrollo de espíritu de equipo, motivar a los demás, innovación, comunicación, empatía.
Caso No 5: Multiplicación de la metodología de proyectos.	Adaptabilidad, compromiso, iniciativa, empatía, conocimiento organizacional, político y cultural, orientación al servicio, motivar a los demás, influencia, manejo del cambio.
Caso No 10: El trato con diferentes líderes de proyectos	Conciencia emocional, autocontrol, empatía, desarrollo de espíritu de equipo, orientación al servicio, negociación y resolución de conflictos, influencia.
Caso No 11: Uso de lecciones aprendidas	Comunicación, negociación y resolución de conflictos, orientación al servicio.

[IE= inteligencia emocional]

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestran los casos de proyectos que no fueron exitosos y las capacidades de inteligencia emocional que no se aplicaron.

Tabla 5.3: Casos de proyectos no exitosos y capacidades de inteligencia emocional no aplicadas

Caso	Capacidades de IE que no se aplicaron y que hicieron que el proyecto no fuera exitoso
Caso No 2: El socio autoritario	Espíritu de equipo, negociación y resolución de conflictos, confianza, integridad.
Caso No 3: Subestimar la influencia de algunos stakeholders.	Conocimiento organizacional, político y cultural, toma de decisiones, comunicación, empatía, manejo del cambio, orientación al servicio
Caso No 6: Sostenibilidad de la metodología de proyectos	Toma de decisiones, comunicación, compromiso.
Caso No 7: Implementación de nuevos procesos	Empatía, espíritu de equipo, manejo del cambio, toma de decisiones, comunicación, compromiso.
Caso No 8: El evitar conflictos	Negociación y resolución de conflictos, comunicación.
Caso No 9: Los desbordes emocionales	Confianza en si mismo, optimismo, autocontrol, empatía, influencia, liderazgo, negociación.

[IE= inteligencia emocional]

Fuente: Elaboración propia

5.2. Beneficios identificados de la inteligencia emocional en la gestión de proyectos

En base a los casos de inteligencia emocional planteados, se concluye que *la inteligencia emocional mejora el liderazgo de un director de proyecto*, además de los siguientes beneficios:

- a) Capacidad de dirigir efectivamente grandes equipos: La inteligencia emocional apoya a que exista cooperación dentro del equipo del proyecto lo que permite cumplir con los compromisos.
- b) Construir relaciones fuertes: Las buenas relaciones con los involucrados es clave para el éxito de un proyecto, ya que se logra la iniciativa dentro del

proyecto, el apoyo de los involucrados cuando se necesite y permite tomar mejores decisiones.

- c) Comunicación efectiva: Al utilizar inteligencia emocional, un director de proyecto entiende sus emociones y la de los demás, lo cual permite usar las palabras correctas, comunicar el mensaje correcto, de la forma correcta, en el canal correcto y en el momento adecuado, además de anticiparse a las expectativas de los involucrados.
- d) Toma de decisiones efectivas: La inteligencia emocional le provee al director de proyectos información certera sobre si mismo, sobre el equipo de trabajo, sobre el cliente, sobre la organización y sobre los diferentes involucrados en el proyecto, dicha información apoyará a tomar decisiones efectivas.
- e) Efectiva resolución de conflictos: En la gestión de un proyecto, siempre existen conflictos, la inteligencia emocional permite a un director de proyectos a identificar cual es la causa del conflicto y a resolverlo efectivamente, además, *la inteligencia emocional ayudará a anticiparse a un posible conflicto antes de que se dé.*
- f) Motivación para lograr que el proyecto sea exitoso: Un director de proyecto con inteligencia emocional motiva e inspira a su equipo, haciendo que se identifiquen con los objetivos del proyecto y que entiendan los beneficios del proyecto. Al tener al equipo motivado, se creará un ambiente de trabajo agradable, se aumenta la moral del equipo, se tiene el apoyo y el compromiso, lo cual es fundamental para que el proyecto sea implementado efectivamente.
- g) Serenidad al manejar múltiples proyectos: La inteligencia emocional apoyará a los directores de proyecto a manejar su carga de trabajo y a no actuar precipitadamente y realizar acciones no deseadas debido a estrés o por algún desborde emocional.

5.3. Consecuencias por falta de inteligencia emocional en la gestión de proyectos

La principal consecuencia para un director de proyecto que no tiene inteligencia emocional, es que **las relaciones con el equipo y con los interesados del**

proyecto serán muy débiles, lo cual puede afectar el cumplimiento de los objetivos de un proyecto. Otros factores que se tendrán como resultado son:

- a) Poca capacidad de escuchar y aprender: Un director de proyectos que no posea comunicación efectiva, no ejercerá un liderazgo positivo, no fomentará la iniciativa en su equipo de trabajo, además de tener poca capacidad para mejorar cada día, ya que no manejará de una forma positiva la retroalimentación que reciba.
- b) Relaciones muy pobres: Al no tener la capacidad de “ponerse en los zapatos de los demás” y al no sentir un profundo interés por las necesidades de los demás, *los directores de proyecto se convierten en una amenaza para los demás*, ya que exigen demasiado, critican de una forma inadecuada, son severos e insensibles; lo que ocasiona frustración y falta de cooperación dentro de su equipo; además de ocasionar incomprensión por parte del cliente.
- c) Falta de equilibrio: *Al no controlar sus emociones, los directores de proyecto no soportan las tensiones en sus proyectos, presiones, crisis y/o cambios a su planificación.* La falta de equilibrio generan emociones como frustración, enojo y mal humor, lo cual genera poca motivación y un ambiente de trabajo no adecuado para su equipo de trabajo.
- d) Inadaptabilidad: Todos los proyectos involucran un cambio de una situación actual a una situación futura; los directores de proyectos que no tienen inteligencia emocional, no se adaptan al cambio fácilmente, ni logran que los demás se muevan fácilmente a la situación futura.

CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN

Como se puede observar en la tabla 5.1, del total de 11 casos que se plantearon:

- En los 5 casos de proyectos exitosos, se considera que la inteligencia emocional fue un **factor decisivo** para el éxito del proyecto.
- En los 6 casos de proyectos no exitosos, se considera que el no aplicar la inteligencia emocional fue un **factor decisivo** para que el proyecto no tuviera éxito.

Hay que tomar en cuenta que no es suficiente el sólo hecho de poseer inteligencia emocional, también es necesario recalcar que además de la inteligencia emocional, para los casos de proyectos exitosos mencionados, el líder contaba con conocimientos de proyectos y se aplicó una metodología de proyectos adecuada. Mientras que para los casos de proyectos que no fueron exitosos, además de no poseer inteligencia emocional, el líder falló en aplicar la metodología de proyectos.

De lo anterior se deduce que al hacer una unión entre el **conocimiento**, en aplicar una **metodología de proyectos** y que el líder tenga capacidades de **inteligencia emocional**, se tiene una alta probabilidad de éxito en la gestión de un proyecto. Esto se alinea perfectamente a lo que menciona el PMI (2008) *“Los directores de proyectos usan una combinación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales para analizar las situaciones e interactuar de manera apropiada con los miembros del equipo”*.

Con esto se puede concluir y dar por **aceptada la hipótesis** planteada: Un director de proyectos que posea inteligencia emocional y que la aplique durante la gestión de un proyecto, tendrá mejores resultados en un proyecto que un director de proyectos que no posea inteligencia emocional.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES GENERALES

La inteligencia emocional en un director de proyectos, se refiere a la habilidad de reconocer y regular emociones en nosotros mismos y en los demás, lo cual incluye a todos los involucrados del proyecto.

En base a los autores consultados expertos en inteligencia emocional y en proyectos, además de la experiencia propia, se plantean cada una de las capacidades que debe tener un director de proyecto. Las capacidades de inteligencia emocional se dividen en personal e intrapersonal. Las capacidades personales son aquellas que un director de proyecto aplica para si mismo e incluye tener conciencia de sus propias emociones, controlar sus impulsos y lograr la automotivación. Las capacidades intrapersonales es la forma en que se relaciona con los demás e incluye tener conciencia de las necesidades y preocupaciones ajenas, el construir relaciones fuertes con los involucrados del proyecto y tener liderazgo.

Dentro de los beneficios identificados de la inteligencia emocional para la dirección de proyectos están: capacidad de dirigir efectivamente grandes equipos, el construir relaciones fuertes con los involucrados de un proyecto, comunicación y toma de decisiones efectivas, capacidad para resolver conflictos, motivación para lograr que el proyecto sea exitoso y capacidad para gestionar múltiples proyectos.

Un director de proyectos puede mejorar su inteligencia emocional y para eso se plantea un modelo propio a aplicar de forma continua, denominado **MAS-IE**: **M**edir la inteligencia emocional actual, **A**nalizar y establecer situación emocional deseada, **S**eleccionar las brechas a mejorar y planificar, **I**mplementar el plan y **E**valuar resultados.

En base al planteamiento y análisis de casos reales, se analizó que el **100% de los casos exitosos**, fueron en los que se aplicó inteligencia emocional y una

metodología de proyectos, mientras que para el **100% de los casos que no fueron exitosos** no se aplicó inteligencia emocional.

La hipótesis planteada: *“Un director de proyectos que posea inteligencia emocional y que la aplique durante la gestión de un proyecto, tendrá mejores resultados en un proyecto que un director de proyectos que no posea inteligencia emocional”* ha sido **aceptada**, con la aclaración de que además de inteligencia emocional es necesario aplicar una metodología de proyectos efectiva. Al hacer una unión entre conocimiento, aplicar una metodología de proyectos y aplicar inteligencia emocional, se tiene una alta probabilidad de éxito en la gestión de un proyecto.

Con lo anterior mencionado, se ha cumplido con el objetivo del presente trabajo de investigación, ya que se ha dado a conocer la importancia de la inteligencia emocional en la gestión de un proyecto.

Sería interesante, realizar análisis sobre inteligencia emocional, ampliando la muestra de casos reales.

CAPÍTULO 8: RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directores de proyecto que además de preocuparse por sus habilidades técnicas, inviertan tiempo en aplicar periódicamente el modelo **MAS-IE** establecido en este trabajo de investigación para realizar una mejora continua en las diferentes capacidades de Inteligencia emocional.

Por otro lado, se recomienda **ampliar la muestra** para análisis de casos reales relacionados con inteligencia emocional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, A (sin año). *Técnicas de dirección de equipos de trabajo*. España: FUNIBER.
2. Cadwell, C. (2004). *Leadership skills for managers* (4ª ed.). USA: AMACOM, Recuperado el 14 de agosto, de <http://pmi.books24x7.com/toc.aspx?bkid=11513>
3. Cantón, Rubén (2008). *Teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner*. Recuperado el 30 de junio de 2012, de <http://www.entrecodigos.com/2008/11/teoria-inteligencias-multiples-howard-gardner.html>
4. Castañeda, B (2010). *La pirámide de Maslow*. Recuperado el 8 de julio de 2012, de http://www.lareserva.com/home/piramide_de_maslow
5. Centro de investigaciones psicológicas ULA (1996). *Liderazgo motivacional y estrategias de influencia*. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de http://www.medic.ula.ve/cip/docs/liderazgo_motivacional_estrategias_influencia.pdf
6. Codina, A.
 - a. (2009a). *El autoconocimiento*. Primera aptitud de la inteligencia emocional. Recuperado el 10 de agosto de 2012, de http://www.degerencia.com/articulo/autoconocimiento_aptitud_de_la_inteligencia_emocional.
 - b. (2009b). *El autocontrol en la inteligencia emocional*. Recuperado el 15 de agosto de 2012 de http://www.degerencia.com/articulo/el_autocontrol_en_la_inteligencia_emocional
 - c. (2011a). *Empatía y comunicación*. Primera "Aptitud social" de la inteligencia emocional. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de <http://www.degerencia.com/articulo/empatia-y-comunicacion-primera-aptitud-social-de-la-inteligencia-emocional>
 - d. (2011b). *La automotivación en la inteligencia emocional*. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de

<http://www.degerencia.com/articulo/la-automotivacion-en-la-inteligencia-emocional>

7. Directores de proyecto de diferentes empresas. Entrevistas realizadas sobre casos de inteligencia emocional en la gestión de proyectos.
8. Extremera, N., Fernández, P., Mestré, J. y Guil, R. (2004). Medidas de la evaluación de la inteligencia emocional. *Revista latinoamericana de psicología*, 36(002), 209-228. Recuperado el 24 de agosto de 2012 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80536203.pdf>
9. Figueroa, J. (sin año). *Técnicas de resolución de conflictos y negociación*. España: FUNIBER.
10. FUNIBER:
 - a. (2011). *Comunicación del proyecto*. España.
 - b. (sin año). *Dirección y planificación estratégica*. España.
11. García, C. (2006). *Conciencia política y liderazgo*. Recuperado el 02 de julio de 2012, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v12n12/a10v12n12.pdf>
12. Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. España: Zeta.
13. Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. España: Klairós.
14. González M., Barrull E, Pons C. y Marteles P. (1998). *¿Qué es la emoción?*. Recuperado el 30 de junio de 2012, de http://www.biopsychology.org/biopsicologia/articulos/que_es_la_emocion.htm
15. Mersino, A. (2007). *Emotional intelligence for project managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*. USA: AMACOM. Recuperado el 30 de junio de 2012, de <http://pmi.books24x7.com/toc.aspx?bookid=19346>
16. Papalia, D., Wendkos Olds, S. y Duskin Feldman, R. (2005). *Desarrollo Humano* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
17. Project Management Institute (2006). *Código de ética y de conducta profesional*. Recuperado el 14 de agosto de 2012, de http://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/~/_media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics.ashx

18. Project Management Institute (2008). *Project Management Body of Knowledge (4ª ed.)*. Estados Unidos de América: PMI.
19. Snead, G. y Wycoff J. (1997). *To do doing done*. New York: Fireside.
20. Spencer, J (1998). *¿Quién se ha llevado mi queso?*. España: Empresa Activa.
21. Taylor, J. (2004). *Managing Information Technology Projects: Applying Project Management Strategies to Software, Hardware, and Integration Initiatives*. USA: AMACOM. Recuperado el 30 de Julio de 2012, de <http://pmi.books24x7.com/toc.aspx?bookid=6740>
22. Vaquero, Miguel (2008). *Teoría de las inteligencias múltiples (Gardner)*. Recuperado el 30 de junio de 2012, de <http://convivencia.wordpress.com/2008/01/28/la-teoria-de-las-inteligencias-multiples-de-gardner/>
23. Wikipedia
 - a. (2012a). *Inteligencia*. Recuperado el 30 de junio de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia>
 - b. (2012b). *Proyecto*. Recuperado el 30 de junio de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>
 - c. (2012c). *Teoría de las inteligencias múltiples*. Recuperado el 30 de junio de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_las_inteligencias_m%C3%BAltiples
24. Zavala, P. (2012). *Beneficios de la inteligencia emocional*. Recuperado el 01 de julio de 2012, de <http://actuacionteatral.obolog.com/beneficios-inteligencia-emocional-1461871>

ANEXOS

ANEXO I: Tipos de test de inteligencia emocional

Existe controversia sobre la validez de los diferentes test de inteligencia emocional, debido a que se cuestiona si realmente reflejan la inteligencia emocional de los individuos y se cuestiona la veracidad de la medición. Extremera et al. (2004), menciona que para medir la inteligencia emocional, existen diversos puntos de abordaje:

- El primer grupo basado en cuestionarios y autoinformes, el cual consiste en enunciados verbales cortos en el que la persona evalúa su inteligencia emocional, mediante la propia estimación de sus niveles en determinadas habilidades emocionales.
- El segundo grupo están las medidas de habilidad o ejecución que implica que la persona solucione o resuelva determinados problemas emocionales y luego su respuesta sea comparada con criterios de puntuación predeterminados y objetivos.
- Instrumentos de observación externa, que consiste en solicitar a los demás que indiquen como la persona es percibida por ellos, lo que se le denomina evaluación 360.

a) Medidas de inteligencia emocional basadas en escalas y autoinformes:

Se mide la inteligencia emocional a través de una serie de ítems con varias opciones de respuestas. Las opciones pueden requerir la respuesta personal de la escala, mientras que otras presentan una perspectiva más global e incluyen evaluaciones externas que reafirman los resultados proporcionados. Los instrumentos dentro de esta categoría son:

- ECQ: Es un cuestionario de control emocional desarrollado por Roger y Najarian. Según Extremera et al. (2004) mide la habilidad de las personas para controlar emociones en determinadas circunstancias.

- TMMS-48: Según Extremera et al. (2004), consiste en una escala rasgo de metaconocimiento de los estados emocionales, que, evalúa en 48 ítems las diferencias individuales en las destrezas con las que los individuos son conscientes de sus propias emociones, así como su capacidad para regularlas.
- SSRI: Según Extremera et al. (2004), incluye aspectos tanto intrapersonales como interpersonales. Se divide en 4 subfactores: percepción emocional, manejo de emociones propias, manejo de las emociones de los demás y utilización de las emociones.
- Inventario de cociente emocional Bar-On: Desarrollado por el Dr. Reuven Baron, abarca múltiples competencias emocionales y sociales proporcionando una estimación de nivel de inteligencia emocional sino también un perfil social y afectivo. También se ha desarrollado el Bar-on-EQ-360 que evalúa la inteligencia emocional desde la perspectiva de un evaluador externo.
- Inventario de competencia emocional ECI: Goleman (1998) propone una teoría de ejecución sobre la base de un modelo construido para predecir la efectividad y el rendimiento personal en el mundo laboral y empresarial. Contempla dos formas de evaluación: un autoinforme y evaluación 360.
- Cuestionario de inteligencia emocional- CIE: Se basa en modelos mixtos y en Goleman. Los ítems se dividen en 4 subescalas: el autoconocimiento o bienestar psicológico, autoregulación, eficacia y empatía.

b) Medidas de habilidad:

Mayer, Caruso y Salovey (2000, citado por Extremera et al. (2004)) defienden la utilización de las medidas de ejecución o de habilidad para evaluar que tan inteligente es una persona. La ventaja radica en que los resultados obtenidos se basan en la capacidad actual de ejecución de la persona en una tarea y no sólo en su creencia sobre tal capacidad. Entre las medidas de habilidad están:

- MEIS: Es una escala multifactor de inteligencia emocional que está basada en el modelo de Mayer y Salovey, la cual tiene como subescalas la identificación de emociones (a través de caras, sonidos, historias e

imágenes), la utilización de las emociones, la comprensión y la regulación de las emociones en otros y en uno mismo.

- MSCEIT: Es un test de inteligencia emocional desarrollado por Mayer-Salovey-Caruso para superar los problemas que presenta el MEIS, ya que se eliminaron tareas con propiedades psicométricas relativamente pobres y se han mejorado los métodos de puntuación. Se evalúa el factor de percepción emocional, identificando emociones a través de fotografías de caras, así como de diversos paisajes, además, en el área de asimilación emocional, a las personas se les pide que describan sentimientos utilizando vocabulario no emocional. También existen áreas de comprensión emocional y la habilidad para manejar emociones.