

Influencia de la inteligencia emocional de los líderes en la gestión de proyectos en la Vicepresidencia de Servicios de Tecnología de Bancolombia

Influence of the Emotional Intelligence of Leaders in Project Management in the Vice Presidency of Technology Services of Bancolombia



Vigilada Mineducación

Luis Fernando Yepes Zapateiro

lfyepesz@eafit.edu.co

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Director:

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN

2024

Contenido

Resumen	5
1. Introducción	7
2. Planteamiento del problema	8
3. Justificación	10
4. Objetivos	11
4.1 Objetivo general	11
4.2 Objetivos específicos	11
5. Marco teórico y conceptual	12
5.1 Antecedentes	12
5.2 Inteligencia emocional	13
5.2.1 Componentes	14
5.2.2 Beneficios	20
5.2.3 Desarrollo	22
5.2.4 Aplicaciones	24
5.3 Proyecto	25
5.3.1 Definición	25
5.3.2 Ciclo de vida	25
5.3.3 Director de proyecto	26
6. Diseño metodológico	27
6.1 Tipo de estudio	27
6.2 Muestra	27
6.3 Instrumentos	27
6.4 Procedimiento	28
7. Análisis de resultados	30
7.1 Fase 1	30
7.2 Fase 2	47
7.3 Fase 3	53
8. Conclusiones	57
Referencias	58

Lista de figuras

Figura 1. <i>Ciclo de vida de un proyecto</i>	25
Figura 2. <i>Metodología</i>	29
Figura 3. <i>Percepción de los integrantes de los equipos de proyecto</i>	30
Figura 4. <i>Rango de edades</i>	31
Figura 5. <i>Manejo de las emociones en el trabajo</i>	31
Figura 6. <i>Impacto de la gestión emocional en el trabajo</i>	32
Figura 7. <i>Identificación de emociones</i>	32
Figura 8. <i>Percepción del nivel de empatía</i>	33
Figura 9. <i>Percepción de la influencia de las emociones en los proyectos</i>	33
Figura 10. <i>Percepción de la gestión de emociones en líderes</i>	34
Figura 11. <i>Pregunta abierta</i>	35
Figura 12. <i>Evaluación de la inteligencia emocional de los líderes</i>	35
Figura 13. <i>Pregunta 1 - Cuestionario TMMS-24</i>	36
Figura 14. <i>Pregunta 2 - Cuestionario TMMS-24</i>	36
Figura 15. <i>Pregunta 3 - Cuestionario TMMS-24</i>	36
Figura 16. <i>Pregunta 4 - Cuestionario TMMS-24</i>	37
Figura 17. <i>Pregunta 5 - Cuestionario TMMS-24</i>	37
Figura 18. <i>Pregunta 6 - Cuestionario TMMS-24</i>	37
Figura 19. <i>Pregunta 7 - Cuestionario TMMS-24</i>	38
Figura 20. <i>Pregunta 8 - Cuestionario TMMS-24</i>	38
Figura 21. <i>Pregunta 9 - Cuestionario TMMS-24</i>	38
Figura 22. <i>Pregunta 10 - Cuestionario TMMS-24</i>	39
Figura 23. <i>Pregunta 11 - Cuestionario TMMS-24</i>	39
Figura 24. <i>Pregunta 12 - Cuestionario TMMS-24</i>	39
Figura 25. <i>Pregunta 13 - Cuestionario TMMS-24</i>	40
Figura 26. <i>Pregunta 14 - Cuestionario TMMS-24</i>	40
Figura 27. <i>Pregunta 15 - Cuestionario TMMS-24</i>	40
Figura 28. <i>Pregunta 16 - Cuestionario TMMS-24</i>	41
Figura 29. <i>Pregunta 17 - Cuestionario TMMS-24</i>	41

Figura 30. <i>Pregunta 18 - Cuestionario TMMS-24</i>	41
Figura 31. <i>Pregunta 19 - Cuestionario TMMS-24</i>	42
Figura 32. <i>Pregunta 20 - Cuestionario TMMS-24</i>	42
Figura 33. <i>Pregunta 21 - Cuestionario TMMS-24</i>	42
Figura 34. <i>Pregunta 22 - Cuestionario TMMS-24</i>	43
Figura 35. <i>Pregunta 23 - Cuestionario TMMS-24</i>	43
Figura 36. <i>Pregunta 24 - Cuestionario TMMS-24</i>	43
Figura 37. <i>Tabla guía de puntuación - Cuestionario TMMS-24</i>	44
Figura 38. <i>Tabla de resultado - Cuestionario TMMS-24</i>	45
Figura 39. <i>Tabla de puntuación - Cuestionario TMMS-24</i>	46
Figura 40. <i>Proyectos líder 1 - Cumplimiento de los proyectos</i>	48
Figura 41. <i>Proyectos líder 1 - Cumplimiento total de objetivos</i>	48
Figura 42. <i>Proyectos líder 2 - Cumplimiento de los proyectos</i>	49
Figura 43. <i>Proyectos líder 2 - Cumplimiento total de objetivos</i>	49
Figura 44. <i>Proyectos líder 3 - Cumplimiento de los proyectos</i>	49
Figura 45. <i>Proyectos líder 3 - Cumplimiento total de objetivos</i>	50
Figura 46. <i>Proyectos líder 4 - Cumplimiento de los proyectos</i>	50
Figura 47. <i>Proyectos líder 4 - Cumplimiento total de objetivos</i>	50
Figura 48. <i>Proyectos líder 5 - Cumplimiento de los proyectos</i>	51
Figura 49. <i>Proyectos líder 5 - Cumplimiento total de objetivos</i>	51
Figura 50. <i>Proyectos líder 6 - Cumplimiento de los proyectos</i>	52
Figura 51. <i>Proyectos líder 6 - Cumplimiento total de objetivos</i>	52
Figura 52. <i>Contraste entre Evaluación de inteligencia emocional y cumplimiento</i>	53
Figura 53. <i>Resultado del cumplimiento de los proyectos por líderes</i>	55

Resumen

La Vicepresidencia de Servicios de Tecnología de la institución financiera Bancolombia traza en cada cuatrimestre los objetivos de los proyectos estratégicos a cumplir en el mismo periodo. A la par, realiza el seguimiento y control de los avances para determinar qué factores internos y externos afectan el cumplimiento de dichos objetivos. Un factor que no ha sido estudiado es la inteligencia emocional de los líderes de los proyectos de esta Vicepresidencia.

La presente investigación busca determinar si un mayor o menor grado de inteligencia emocional de los líderes de proyectos incide en el cumplimiento de los objetivos de los proyectos que dirigen. Para ello, se les hizo una encuesta a los líderes y al personal a su cargo con el fin de conocer su percepción sobre la materia, medir la capacidad emocional de los líderes y correlacionar los datos obtenidos con los resultados anteriores de los proyectos. El marco de referencia empleado se fundamenta en los estudios realizados por expertos e investigadores sobre la inteligencia emocional, como Edward Thorndike, Howard Gardner y Daniel Goleman.

Palabras clave: Cumplimiento de objetivos, inteligencia emocional, gestión de proyectos.

Abstract

The Vice-Presidency of Technology Services of the Bancolombia financial institution outlines each four-month period the objectives of strategic projects to be fulfilled in the same period. Simultaneously, it monitors and controls progress to determine which internal and external factors affect the fulfillment of these objectives. One factor that has not been studied is the emotional intelligence of the Vice-Presidency projects leaders.

This research is aimed at determining whether a greater or lesser degree of emotional intelligence of project leaders has any effect on the fulfillment of objectives. For this purpose, a survey was made to the leaders and staff in charge, in order to know their perception on the subject, measuring the emotional capacity of the leaders and correlating the data obtained with the previous results of the projects. The reference framework used is based on the studies carried out by experts and researchers on emotional intelligence, such as Edward Thorndike, Howard Gardner and Daniel Goleman, among others.

Keywords: Achievement of goals, emotional intelligence, project management.

1. Introducción

La entidad financiera Bancolombia tomó la decisión de llevar todas sus operaciones digitales a plataformas en la nube (*cloud computing*), con lo cual ya no requerirá mantener una infraestructura física en el futuro. Para lograr esta meta, se apoya en el personal capacitado de la Vicepresidencia de Servicios de Tecnología (VSTI), cuyo objetivo es asegurar que la transformación tecnológica de la Organización esté apalancada en las tecnologías más modernas del mercado. En esa dirección, basa sus soluciones en automatización, computación en la nube, apifricación y *Open Source* (Bancolombia, 2023). Estos cambios, enfocados en consolidar una banca cada vez más innovadora y ágil, incluyen modificaciones en el perfilamiento de los líderes de proyecto, que ahora deben incluir entre sus capacidades profesionales una alta capacidad técnica y ser más funcionales.

Lo anterior conlleva la ejecución de muchos proyectos tecnológicos en la Organización, algunos enfocados en la migración a la nube, y el resto en transformar y darles soporte a los servicios con los que ya cuenta. En ese sentido, se definen los objetivos de cada proyecto, para los cuales, una vez son asumidos por los respectivos líderes e integrantes, se establecen tiempos de entrega dentro de un lapso de cuatro meses.

Es al final de cada periodo cuando se evalúa el cumplimiento, midiendo los objetivos cumplidos respecto a los que fueron ratificados. La VSTI espera un cumplimiento alto debido al cambio de perfil de los líderes de proyecto, quienes, al ser más técnicos y funcionales, saben entender las necesidades operacionales y tendrán más herramientas a la hora de apoyar a los integrantes de cada equipo.

Aunque se observa el beneficio de que los líderes de proyecto sepan entenderse de una forma técnica y funcional con los miembros de su equipo, surge el riesgo, por un lado, de perder la comunicación afectiva y, por otro, de que los líderes no desarrollen capacidades o las apliquen para reconocer las emociones dentro del equipo de trabajo, y por consiguiente, no sepan discernir los diferentes tipos de sentimientos y pierdan la habilidad de guiar a sus equipos de una forma eficiente hacia la consecución de los objetivos.

Con esto en mente, surge la necesidad de investigar si el grado de conocimiento y gestión de las emociones por parte de los líderes de proyecto de la VSTI de Bancolombia puede influir en el resultado de los objetivos que se trazan en un proyecto y en un tiempo establecido.

2. Planteamiento del problema

La Vicepresidencia de Servicios de Tecnología (VSTI) de Bancolombia lidera y acompaña la transformación e innovación del negocio bancario, garantizando la eficiencia, seguridad y disponibilidad de todos los servicios y productos financieros de la institución financiera (Bancolombia, 2023). Para cumplir con esta visión estratégica, cada cuatrimestre se ejecuta un conjunto de proyectos enfocados en soportar y transformar la tecnología del Banco, y cada proyecto debe cumplir con unos objetivos definidos primero por el equipo de ejecución. Cada semana se evalúan los avances y se identifican los impedimentos eventuales o que se estén presentando. Este seguimiento se realiza en conjunto entre los líderes y los integrantes de sus respectivos equipos.

La VSTI ha seleccionado líderes con un perfil funcional y técnico en las áreas de cada proyecto, con la finalidad de favorecer una mayor sinergia entre el equipo ejecutor y el líder, para lograr así mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos. Aunque no es el único criterio por evaluar, ni tampoco es el más importante, ha cobrado cada vez más relevancia en la selección. La razón de tener presente este perfilamiento obedece a que es más fácil para quien dirige un proyecto entender el estado actual de este en cada etapa y tomar decisiones informadas, y no solo basado en el conocimiento que recibe de los integrantes de su equipo.

Partiendo de la necesidad de un líder más cercano al equipo en términos técnicos y funcionales, surge el riesgo con el tiempo de que no se preste mucha atención a cualidades humanas como la inteligencia emocional (IE). Un bajo conocimiento y manejo de las emociones puede ocasionar una pérdida de comunicación efectiva, poca capacidad para reconocer las emociones dentro del equipo de trabajo y, por ende, no saber discernir entre los diferentes tipos de sentimientos, así como la pérdida de la capacidad de guiar de una forma eficiente a los equipos hacia el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto.

Se ignora si una baja o ausente capacidad de gestión de emociones por parte de los líderes de proyectos en la VSTI de Bancolombia puede repercutir en los resultados de los objetivos trazados. El estado del arte de las investigaciones relacionadas con la IE en proyectos sugiere que esta no es una inquietud única, y que se han suscitado interrogantes en otras empresas o instituciones.

En ese orden de ideas, la presente investigación busca identificar la relación entre el grado de conocimiento y gestión de la IE por parte de los líderes de la VSTI de Bancolombia y el logro de objetivos dentro de los proyectos que lideran con su equipo de desarrollo y en un periodo de tiempo determinado.

Para ello, se realizó un muestreo en diferentes áreas de la VSTI, seleccionando a un grupo de líderes que han ejecutado proyectos a lo largo de su operación. Se diseñó una encuesta con la finalidad de conocer el grado de conocimiento de la IE por parte de cada líder y los hallazgos se contrastaron con los resultados obtenidos en el logro de los objetivos de los proyectos ejecutados. El estudio se circunscribe a la Vicepresidencia de Servicios de Tecnología de la entidad financiera Bancolombia.

3. Justificación

Los estudios sobre la IE sugieren que el conocimiento y la gestión de las emociones les proporcionan a las personas un mejor desempeño en su relacionamiento social. Poder percibir y comprender los sentimientos propios ayuda a saber cómo controlarse y comportarse en los diferentes entornos y situaciones. A la par, ser capaces de percibir esto mismo en las personas que nos rodean favorece la empatía y comprensión con ellas, lo cual a su vez se traduce en una mejor relación interpersonal. En el caso del campo laboral, Goleman (2014) considera que la capacidad de IE es un factor para tener en cuenta a la hora de elegir a un buen líder.

En la selección de un líder de proyectos para la VSTI de Bancolombia se suelen evaluar factores como su grado de conocimiento funcional y técnico, el manejo de marcos de trabajo en la gestión de proyectos y su experiencia laboral en el área de interés, y en alta medida, su aptitud en el manejo del personal a su cargo. Aunque la evaluación de la capacidad emocional a la hora de elegir líderes ha venido en aumento, no todas las empresas la toman en cuenta o, si lo hacen, ignoran si ofrecerá o no algún impacto en los grupos de trabajo y en el logro de sus objetivos.

Por lo anterior, el presente estudio tiene como objetivo dar respuesta a la pregunta de si la ausencia o presencia de la capacidad emocional en los líderes o gerentes de proyecto de la VSTI puede influir en el resultado de los objetivos trazados en cada proyecto.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Analizar el nivel de influencia de la inteligencia emocional de los líderes de proyecto de Bancolombia sobre el cumplimiento de los objetivos proyectados en un periodo.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico cualitativo para identificar la percepción de los equipos de proyecto sobre la inteligencia emocional.
- Hacer un diagnóstico cuantitativo de los resultados de cumplimiento de los proyectos realizados en los últimos dos periodos finalizados.
- Analizar los resultados de los diagnósticos y determinar la relación entre la gestión emocional de los líderes de proyecto y el cumplimiento de los objetivos en los proyectos a su cargo.

5. Marco teórico y conceptual

5.1 Antecedentes

En los estudios académicos en Latinoamérica, se encuentra la investigación de Machuca Rubio (2019) sobre la influencia de la IE “en el desempeño laboral del personal de Ingeniería y Proyectos de la empresa Uezu Perú, Lima 2018”. Los resultados obtenidos muestran un alto nivel de correlación entre ambas variables: mayores niveles de IE se traducen en mejores niveles de desempeño laboral del personal evaluado.

Por su parte, Moreno Quinto *et al.* (2023) hacen un análisis comparativo a partir de una revisión bibliográfica sobre la importancia de la IE en las aulas educativas en Latinoamérica. Los resultados obtenidos a partir de diferentes metodologías y enfoques indican que la IE es “un factor relevante para mejorar el bienestar emocional, el rendimiento académico y el clima emocional en el aula en estudiantes de secundaria y universitarios en Latinoamérica” (2023, p. 4731).

En cuanto a Colombia, Bautista y Murillo (2020) estudian la correlación entre la IE, los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos. Su investigación muestra “una relación directa entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, encontrando que los encuestados con más alto nivel de inteligencia emocional se inclinan por los estilos autoritario, *coach* y conciliador” (2020, p. 6).

A su vez, Rueda Gómez (2021) plantea la necesidad de incluir en la educación de la población colombiana la formación emocional, argumentando el hecho de que las emociones son modificables. Esto tendría un impacto positivo en la reducción de los conflictos sociales en Colombia si se les enseña a las personas desde etapas tempranas a dirimir sus desacuerdos, aplicando un enfoque preventivo, práctico y de autoconocimiento.

En el caso específico de la IE en el sector financiero, Zárate y Matviuk (2010) reportan los resultados de una medición de la IE en gerentes y supervisores del ramo. Su investigación encuentra que “los líderes del sector financiero saben cómo usar sus emociones, [al direccionarlas] hacia actividades constructivas y [de] desempeño personal” (2010, p. 149). Otro resultado indica que a estos líderes “se les dificulta entender las emociones de las personas a su alrededor” (p. 149), lo que hace necesario “desarrollar planes de capacitación que ayuden a [los] empleados a fortalecer [la IE]” (p. 163).

Con respecto a los estudios regionales, Taborda *et al.* (2019) estudian la incidencia de la formación, el conocimiento y la gestión de la IE en los estudiantes de noveno grado en el Colegio Antares de Medellín. Esta investigación muestra “la necesidad de incluir dentro de los programas del colegio una formación en inteligencia emocional, pues se evidencia que gran parte de los estudiantes no controlan sus emociones y no tienen un conocimiento específico sobre qué es la IE” (2019, p. 15).

En esa misma línea, Mahecha (2016) expone un plan piloto con niños en edad temprana, con la finalidad de enseñarles a conocer sus sentimientos por medio de cuentos infantiles. Los resultados obtenidos con esta intervención indican “avances significativos ya que los niños y las niñas han tenido la oportunidad de expresar sus emociones frente a situaciones que les generan estrés” (2016, párr. 8).

5.2 Inteligencia emocional

En 1920, el psicólogo Edward Thorndike concluyó en sus investigaciones que, más que una inteligencia, existen tres, a saber: mecánica, abstracta y social.

Por inteligencia mecánica se entiende la capacidad de aprender a comprender y manejar objetos y mecanismos como un cuchillo, una pistola, una máquina segadora, un automóvil, un barco, un torno, un terreno, un río o una tormenta. Por inteligencia social se entiende la capacidad de comprender y manejar a hombres y mujeres, niños y niñas, y de actuar sabiamente en las relaciones humanas. Por inteligencia abstracta se entiende la capacidad de comprender y manejar ideas y símbolos, tales como palabras, números, fórmulas químicas o físicas, decisiones jurídicas, leyes y principios científicos, etcétera (Thorndike, 1920, p. 228; traducción libre).

Howard Gardner (2001) concuerda con Thorndike en que existe más de una inteligencia, pero en lugar de tres, habla de ocho. Sin entrar en detalles sobre ellas, solo mencionaremos dos de interés para efectos de la presente investigación: la inteligencia intrapersonal, entendida como la capacidad de conocerse a uno mismo, y la inteligencia interpersonal, que es la facultad de entender los sentimientos y las motivaciones de los demás. La suma de ambas muestra una gran similitud en su descripción y uso con respecto a la inteligencia social de Thorndike (1920).

Por su parte, Payne (1985) ofrece un marco teórico que sirve de guía para el desarrollo y el manejo inteligente de las emociones, a lo cual denomina *inteligencia emocional*. A partir

de su propuesta, este concepto ha sido empleado por otros investigadores para describir el conocimiento y la gestión de las emociones propias y ajenas.

El concepto de la inteligencia emocional cobra relevancia e interés con Daniel Goleman (2004), quien la describe como aquellas “habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas” (p. 54). En tal virtud, la IE es la habilidad de monitorear los sentimientos y las emociones, propias y ajenas, de discriminar entre ellas y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción (Mayer & Salovey, 1997).

Todas las investigaciones que se han adelantado sobre la IE concuerdan en la importancia de conocer y gestionar las emociones. Goleman (2014) va más allá y relaciona este concepto con los equipos de trabajo y el liderazgo empresarial, considerando que esta capacidad en los gerentes de proyecto es deseable e incide en la eficiencia de estos.

5.2.1 Componentes

En su libro *Inteligencia emocional*, Goleman (1995) plantea cinco elementos clave de la IE: autoconciencia, autorregulación, empatía, habilidades sociales y beneficios. A continuación, se hará una descripción de estos pilares, que aún permanecen vigentes.

5.2.1.1 Autoconciencia. Es la capacidad de reconocer y entender nuestras propias emociones y estados internos, así como de ser conscientes de cómo estas emociones influyen en nuestros pensamientos y acciones. Esto incluye la habilidad de percibir cómo nos sentimos en diferentes situaciones, al igual que la de ser capaces de identificar y comprender las causas de nuestras emociones. La autoconciencia también implica una comprensión clara de nuestras fortalezas, debilidades, valores y metas personales (Mayer & Salovey, 1997).

Poner en práctica la autoconciencia no es una tarea fácil puesto que requiere reflexionar sobre el sentir personal y juzgar de forma imparcial lo que pensamos y cómo actuamos. Cuando las emociones no son placenteras y producen estados de ánimo no deseados, es cuando se nos hace más difícil reflexionar sobre lo que sentimos y cómo actuamos. Bradberry y Greaves (2014) afirman que para tener un alto grado de autoconocimiento es preciso estar dispuesto a tolerar la incomodidad de concentrarse en sentimientos que pueden ser negativos.

Solo al ser sinceros consigo mismos, los individuos pueden avanzar en el autoconocimiento, y este es una base para los demás pilares de la IE.

En un artículo publicado en *Harvard Business Review*, Tasha Eurich (2018) sugiere que al hacer una introspección se corre el riesgo de quedarse atrapado en un bucle de rumiación, en el cual las personas tratan de entender una emoción, sentimiento o acción basadas en sus miedos, deficiencias o inseguridades, en lugar de efectuar una evaluación racional, en la cual se sopesan las fortalezas y debilidades. Esta autora recomienda analizar la forma como nos autoevaluamos: para no llegar a aquel problema e incurrir en patrones rumitativos, ella sugiere centrarse en preguntas centradas en el *qué* y disminuir las del tipo *por qué*. Así, la pregunta “¿Por qué me siento tan mal?” se puede reformular con *¿Cuáles son las situaciones que me hacen sentir mal y qué tienen en común?* (Eurich, 2018).

5.2.1.1.1 Identificación de las emociones propias. Es la habilidad para la introspección con la finalidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones. La identificación de las emociones propias se refiere a la capacidad de reconocer y etiquetar las emociones que experimentamos en un momento dado. Esto implica ser conscientes de nuestras propias reacciones emocionales y poder identificar con precisión qué emociones estamos sintiendo en un momento determinado.

Dicha habilidad incluye la capacidad de diferenciar entre emociones diferentes, como la tristeza, la felicidad, el enojo y el miedo, entre otras; como también comprender la intensidad y la duración de estas. La identificación de las emociones propias es un aspecto importante de la IE, ya que nos permite entender mejor nuestros propios estados internos y responder de manera adecuada a ellos. Reconocer las emociones propias permite identificar y evaluar las reacciones de conducta, lo cual es un instrumento para moldear el comportamiento en ciertos entornos o situaciones. En palabras de Goleman (1995):

Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales, por ejemplo, a la hora de decidir con quién casarse o qué profesión elegir (p. 44).

5.2.1.1.2 Reconocimiento de pensamientos y sentimientos. Las emociones son la base de los sentimientos; al identificar los primeros es posible hacer una autoevaluación de los

pensamientos que les preceden, que a su vez explican las razones de los sentimientos. El conocimiento de los pensamientos y las causas emocionales que los originan es crucial para lograr un autocontrol emocional.

Reuven Bar-On (1997), en su modelo de IE (*EQ-i 2.0*), lo define como la conciencia emocional de sí, en referencia a la capacidad de ser consciente y comprender las propias emociones, lo cual permite una mayor autoconciencia y un mejor manejo de las situaciones emocionales. La identificación de los pensamientos, y cómo estos nos hacen sentir, es crucial para tomar decisiones más conscientes y certeras. En esa misma línea, Beck (1976) explora cómo funcionan los pensamientos automáticos y sugiere que estos pensamientos espontáneos surgen en respuesta a situaciones específicas y pueden influir en las emociones, al igual que en el comportamiento. Este autor expone el concepto de “tríada cognitiva”, en el que incluye los pensamientos propios, sobre el mundo y el futuro.

Beck (1976) sugiere que centrarse en los pensamientos que abarca su tríada, identificándolos y cuestionándolos, ayuda a cambiar las emociones y a mejorar el bienestar. Es oportuno aclarar que el trabajo de Beck se enfoca en los tipos de pensamientos denominados negativos, ya que su trabajo versa sobre desórdenes emocionales y terapia cognitiva, pero su propuesta se considera válida para todos los otros tipos de pensamientos.

5.2.1.2 Autorregulación. Es la estrategia mediante la cual una persona controla y gestiona sus pensamientos, emociones y comportamientos para adaptarse a diferentes situaciones y alcanzar metas a largo plazo. Para tal fin, es necesario tener ya desarrollada una autoconciencia de los propios sentimientos y pensamientos.

Mischel (2014) argumenta que la autorregulación es una habilidad importante que se puede desarrollar a lo largo del tiempo, y sugiere que el grado de autorregulación de una persona afecta de manera proporcional varios aspectos de su vida, desde la toma de decisiones hasta la resistencia al estrés. La argumentación de Mischel se basa en un estudio de gratificación retardada que adelantó con niños de cuatro años en promedio, conocido como “Experimento del malvavisco de Stanford”.

Mischel seleccionó a un grupo de niños en el que se le ofrecían a cada uno dos opciones: recibir un malvavisco al instante o esperar veinte minutos sin comérselo, y recibir luego otro a cambio para tener dos malvaviscos. La prueba, que se repitió en cuatro ocasiones, continuó

con un estudio de seguimiento a los niños durante varios años, en el que se correlacionaba el resultado de la prueba con la competencia de ellos en varios aspectos de su vida. El resultado demostró que los niños que podían retrasar la gratificación tenían más probabilidades de tener éxito en la vida en varios aspectos como, por ejemplo, el rendimiento académico, las relaciones interpersonales y la salud (Mischel, 2014).

5.2.1.2.1 Control de emociones. Las emociones por sí solas no son buenas ni malas, son las reacciones que las preceden las que les dan ese carácter. El mal manejo de una emoción conduce a sentimientos adversos y a la incapacidad de adaptarse a una situación concreta. Las personas que regulan su comportamiento frente a determinadas emociones son más propensas a adaptarse a situaciones adversas y poseen una mejor capacidad para la solución de conflictos. Son los esfuerzos de una persona por influir en la experiencia emocional, la expresión o la respuesta emocionales con el objetivo de promover el bienestar (Gross, 2014, pp. 3-15).

En ese sentido, Goleman afirma:

Las personas que carecen de esta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida (1995, p. 44).

Por lo tanto, el verdadero control emocional no consiste en suprimir o negar nuestras emociones, sino en aprender a aceptarlas y gestionarlas de una manera efectiva para lograr nuestros objetivos y valores más importantes (David, 2016).

5.2.1.2.2 Tolerancia a la frustración. El control de las emociones permite sobreponerse de una forma más eficaz a las situaciones adversas. Esta habilidad implica la capacidad de enfrentar obstáculos, contratiempos o situaciones desafiantes de manera adaptativa, sin rendirse o sucumbir al estrés o a la desesperanza. Mischel (2014), basado en su experimento del malvavisco, plantea que la tolerancia a la frustración en la infancia puede predecir el éxito en la vida adulta. Su trabajo sugiere que aquellos que pueden resistir la tentación y tolerar la frustración tienen más probabilidades de alcanzar sus metas a largo plazo.

Por el contrario, el reiterado comportamiento inadecuado con una emoción puede causar frustración ante situaciones no deseadas. La falta de tolerancia a la frustración está relacionada con creencias irracionales que llevan a reacciones emocionales desproporcionadas (Ellis & Harper, 1961). Por su parte, Beck (1976), experto en la terapia cognitiva, sostiene que las distorsiones cognitivas, como el pensamiento catastrófico y la sobregeneralización, pueden contribuir a una baja tolerancia a la frustración, lo cual a su vez puede desencadenar problemas emocionales.

5.2.1.3 Empatía. Es la capacidad de comprender los sentimientos y las perspectivas de los demás, así como de responder a ellos de manera adecuada, poniéndose en su lugar y mostrando preocupación genuina por su bienestar (Goleman, 2014). La empatía es crucial para entablar relaciones auténticas y genuinas, no solo en el ámbito personal, sino también en las relaciones laborales (Brown, 2012).

El psicólogo humanista Carl Rogers (1961) resalta la importancia de la empatía en las sesiones de terapia con pacientes. Considera que el terapeuta debe contar con tres actitudes esenciales para lograr una cercanía y unos avances positivos con ellos, a saber: autenticidad, aceptación y empatía.

Rogers (1961) define la empatía como la habilidad para comprender y experimentar las percepciones del paciente como si fueran propias, sin juzgarlas ni criticarlas, ya que la empatía no implica estar de acuerdo con el paciente, sino más bien comprender y validar sus experiencias desde una perspectiva única.

5.2.1.3.1 Comprender las emociones ajenas. Habilidades cognitivas y emocionales que permiten captar los estados emocionales de los demás, comprender su significado y responder de manera empática y compasiva. En la capacidad de comprensión de las emociones ajenas se tiene en cuenta tanto la comunicación verbal como la no verbal. Percibir el sentir de las personas que nos rodean implica ser sensible, receptivo y comprensivo.

Comprender las emociones de otros es una habilidad que varía en un espectro. Además, algunas personas tienen más dificultades que otras para comprender las emociones de los demás (Baron-Cohen, 2013).

5.2.1.3.2 Escucha activa. Es la habilidad para hacer un seguimiento con conciencia plena al mensaje transmitido por otra persona, con la finalidad de entender lo que dice. No solo es prestar atención a las palabras que expresan los demás, sino también a las emociones subyacentes, al tono de voz, al lenguaje corporal y a otros aspectos de la comunicación no verbal. Ello implica estar completamente presente en la conversación, sin distracciones, y mostrar interés genuino en lo que la otra persona comunica.

Mantener una plena concentración en el mensaje que transmite otra persona no es fácil, debido a muchos factores como, por ejemplo, el grado de interés en el tema, los potenciales distractores y la capacidad desarrollada de la escucha activa del receptor del mensaje. Como lo plantea Nichols: “El acto de escuchar requiere una sumersión de nosotros y una inmersión en el otro. Esto no es fácil” (2009, p. 75; traducción libre).

Por último, Miller (2018) explica que la verdadera escucha implica estar completamente presente y comprometido con la experiencia del otro. Este autor sostiene que hacer uso de la empatía y la comprensión puede mejorar nuestras habilidades de escucha y fortalecer nuestras relaciones interpersonales.

5.2.1.3.3 Perspectiva ajena. Reconocer el sentir de otra persona, y saber escuchar de forma consciente su mensaje, nos proporciona la capacidad de poder comprender su postura o perspectiva, independiente de si la compartimos o no. Es conocida, por lo general, con el punto de vista de los demás, e implica ser capaz de considerar cómo ve y experimenta el mundo otra persona, reconociendo que su forma de ver las cosas puede ser diferente de la nuestra. La empatía nos permite estar en consonancia con las señales emocionales de los demás y ver el mundo desde su perspectiva (Goleman, 2014).

Poder lograr una perspectiva de cómo alguien experimenta un sentimiento o suceso permite llegar a comprender sus acciones o expresiones. Esto es importante a la hora de comparar desde nuestra perspectiva a las otras personas, pues reducimos la posibilidad de ser injustos con ellas en caso de no compartir sus sentimientos o acciones, ya que tendremos una noción de porqué lo perciben de la forma en que lo hacen. Este planteamiento también lo comparte Baron-Cohen (2013), quien subraya la importancia de la capacidad de comprender la perspectiva ajena en la prevención de la crueldad y el comportamiento antisocial.

5.2.1.4 Habilidades sociales. Conjuntos de comportamientos y procesos cognitivos y emocionales que les permiten a las personas interactuar de manera efectiva con otros en diversos contextos culturales y sociales (Matsumoto & Juang, 2004). Las habilidades sociales incluyen la capacidad de establecer y mantener relaciones saludables y satisfactorias con los demás, comunicarse con eficacia, trabajar en equipo, resolver conflictos y ejercer el liderazgo de manera efectiva.

5.2.1.4.1 Comunicación efectiva. Es la capacidad de transmitir mensajes de manera clara, comprensible y relevante, y asegurarse de que sean recibidos y comprendidos por el receptor en el sentido deseado. Reconocer las emociones de otros y ser empáticos al escucharlos, permite establecer canales de comunicación para conectarnos con quienes interactuamos. En su libro *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, Dale Carnegie (2003) expone unos principios fundamentales para lograr una comunicación efectiva.

Carnegie (2003) enfatiza en que se debe mostrar interés genuino en los demás, sonreír, escuchar de forma activa, evitar las críticas y los reclamos, hablar en términos de los intereses de la otra persona, mostrar aprecio y reconocimiento hacia el otro y evitar discusiones y confrontaciones. Por tal razón, es necesario primero escuchar con atención y comprender las necesidades de los demás antes de tratar de comunicar nuestros propios puntos de vista (Covey, 2003).

5.2.1.4.2 Solución de conflictos. En su libro *Difficult Conversations. How to Discuss What Matters Most*, Stone et al. (2023) la definen como un proceso que involucra a varias partes en una interacción que es percibida como un desacuerdo o conflicto y que busca una solución que satisfaga a todas las partes involucradas, preservando las relaciones interpersonales. Para ello, se requiere una comunicación abierta y honesta.

Los canales de comunicación efectivos, la capacidad de entendimiento y la empatía, son un medio con el cual se pueden resolver los conflictos que existen entre dos o más personas.

5.2.2 Beneficios

La IE puede tener una amplia gama de beneficios que repercuten en diferentes áreas de la vida, desde la salud mental y las relaciones interpersonales, hasta el éxito profesional y la calidad de vida en general.

5.2.2.1 Relaciones interpersonales. Conexiones y vínculos que establecemos con otras personas en nuestra vida. Estas relaciones pueden ser de naturaleza familiar, amistosa, romántica o profesional, y desempeñan un papel fundamental en nuestra existencia. En las relaciones interpersonales se involucran emociones, interacciones sociales, comunicación y apoyo mutuo. Covey (2003) afirma que invertir en las relaciones significativas con los demás es fundamental para el crecimiento personal y la efectividad en la vida.

Dentro de las relaciones interpersonales existe un grado de influencia entre las partes, bien sea de forma directa o indirecta. El objetivo es satisfacer las necesidades emocionales, sociales o físicas:

En nuestras relaciones interpersonales nunca deberíamos olvidar que todos nuestros interlocutores son seres humanos, y como tales, hambrientos de apreciación. Es la ternura legal que disfrutan todas las almas (Carnegie, 1996, p. 25).

5.2.2.2 Toma de decisiones. Puede ser un proceso racional o emocional. Lo primero implica evaluar diferentes opciones y elegir la más adecuada para alcanzar un objetivo o resolver un problema específico. Las fases más comunes son: identificación del problema o la decisión, recopilación de información, identificación de opciones y toma de la decisión. En la mayoría de los casos, las personas no pueden evaluar de una manera exhaustiva todas las opciones disponibles debido a las limitaciones cognitivas, por lo que recurren a heurísticas o reglas generales para simplificar el proceso (Simon, 1997).

Si es un proceso guiado por las emociones, toma en cuenta gustos, valores y experiencias personales para influir en la elección. En este tipo de proceso es posible caer en sesgos de elección, cuando, al no racionalizar el problema y validar opciones de soluciones, elegimos centrarnos en respuestas o decisiones con las cuales nos sentimos a gusto. Lo cual no significa que tomar una decisión desde las emociones conduzca a esto, sino que hay una mayor probabilidad de que ocurra.

Al respecto, Dobelli (2013) explica en su libro *El arte de pensar*:

El “sesgo de confirmación” (*confirmation bias*) es la madre de todos los errores de lógica: la tendencia a interpretar la información nueva de forma que sea compatible con las teorías, ideologías y convicciones que tenemos. Dicho de otro modo: descartamos las nuevas informaciones que contradicen nuestras opiniones previas [...] (2021, p. 35).

Con este sesgo, y basándonos únicamente en nuestras emociones, es muy probable que lleguemos a decisiones que no sean las más adecuadas o acertadas.

5.2.2.3 Éxito profesional. Logros y satisfacciones en el ámbito laboral. Se refiere a la consecución de metas y objetivos profesionales que conducen al crecimiento y el bienestar en la carrera de una persona. El éxito profesional es subjetivo y puede variar de una persona a otra. Lo que es considerado exitoso por alguien puede no serlo para otro u otra y, de igual forma, su definición puede cambiar según el área de especialización y la experiencia.

Covey (2003) describe el éxito profesional como la paz mental que logra alguien al saber que hizo todo lo necesario para convertirse en la mejor persona que estaba destinada a ser. En contraste, Sheryl Sandberg (2013) lo define en su libro *Lean In* como contribuir de manera significativa en el trabajo y ser reconocido por ello.

5.2.2.4 Salud mental. Estado general de bienestar emocional, psicológico y social de una persona. Implica la capacidad para enfrentar y manejar el estrés, relacionarse con otros, tomar decisiones, adaptarse a las situaciones cambiantes de la vida y disfrutar de ella de una manera equilibrada. Goleman (2014) explora cómo las habilidades emocionales, como el autocontrol, la empatía y la gestión de relaciones, afectan nuestra salud mental y nuestras interacciones con los demás.

La salud mental es más que la mera ausencia de trastornos mentales. Se da en un proceso complejo, que cada persona experimenta de una manera diferente, con diversos grados de dificultad y angustia y resultados sociales y clínicos que pueden ser muy diferentes (OMS, 2022).

5.2.3 Desarrollo

5.2.3.1 Educación emocional. Enfoque pedagógico que se centra en el desarrollo de habilidades emocionales y sociales en los individuos. Su objetivo principal es ayudar a las personas a comprender, expresar y gestionar sus propias emociones, así como a establecer relaciones saludables con los demás.

Históricamente, la educación emocional ha tenido poca relevancia en la formación infantil:

Durante mucho tiempo, los educadores han estado preocupados por las deficientes calificaciones de los escolares en matemáticas y lenguaje, pero ahora están empezando a darse cuenta de que existe una carencia mucho más apremiante, el analfabetismo emocional (Goleman, 1995, p. 196).

Poco a poco se ha comenzado a educar sobre esta habilidad tanto en niños como en adultos. Esto puede ser particularmente útil en el contexto escolar, ya que ayuda a los estudiantes a desarrollar competencias emocionales que les servirán en su vida cotidiana y futura (Rueda, 2021). Además, también puede ser aplicada en el ámbito laboral y en la sociedad en general para promover relaciones más saludables y una mayor IE.

5.2.3.2 Práctica de la autorreflexión. Es la introspección y la evaluación personal para comprenderse mejor a uno mismo, así como sus experiencias, emociones, creencias y acciones. La autorreflexión es un recurso valioso para el crecimiento personal, la toma de decisiones informadas y el desarrollo de la IE. A través de la práctica constante, es posible mejorar la autoconciencia, comprender nuestras motivaciones y emociones, y tomar decisiones más alineadas con nuestros valores y objetivos.

Se destaca la importancia de la autorreflexión como un proceso activo y consciente en el que una persona examina y evalúa su propia experiencia para obtener una comprensión más profunda de ella misma y del mundo que la rodea. Para Goleman (1995) esto significa ser consciente de los propios estados internos, las preferencias, los recursos y las intuiciones.

5.2.3.3 Entrenamiento de la empatía. Implica desarrollar la capacidad de comprender y compartir los sentimientos y las perspectivas de los demás. La empatía es fundamental para establecer relaciones interpersonales saludables y es una habilidad valiosa en situaciones de trabajo, terapia, cuidado de la salud, y en la vida en general. Escucha activa, perspectiva ajena, validación emocional de los demás, reflexión y autorreflexión, son acciones enfocadas al entrenamiento de la empatía.

Basado en estudios previos, Goleman (1995) argumenta que los bebés nacen con un tipo de empatía natural, a la que describe como imitación motriz, la cual desaparece alrededor de los dos años. La imitación motriz sería la causa de que, a los pocos meses de nacimiento, los bebés pueden reaccionar a cualquier tipo de perturbaciones de las personas cercanas como si fueran propias, o que rompan a llorar cuando escuchan el llanto de otro niño.

Este tipo de empatía se pierde cuando el niño aprende a diferenciar el dolor de los demás del suyo propio. A partir de este punto, es la enseñanza de los padres y las personas cercanas la que determina el grado de empatía que tendrá el niño (Goleman, 1995, p. 91). En la etapa adulta, el entrenamiento requiere de más esfuerzo y compromiso por parte de las personas.

5.2.4 Aplicaciones

La IE tiene una amplia gama de aplicaciones en diversos aspectos de la vida. En particular, en la terapia, el ambiente laboral y la educación.

5.2.4.1 Terapia. Carl Rogers (1961) la define como un proceso de crecimiento personal en el cual el terapeuta proporciona un ambiente de apoyo y comprensión para que el paciente explore y desarrolle su potencial. El uso de la IE puede desempeñar un rol significativo en el tratamiento y el bienestar emocional de una persona. Permite que los terapeutas comprendan y respondan a las emociones de los pacientes de una manera efectiva.

Esto contribuye a la creación de un ambiente terapéutico seguro y de apoyo, lo que facilita el crecimiento personal y emocional de los pacientes. Sus formas de aplicación son: la empatía entre el terapeuta y su paciente; la comunicación afectiva; facilitar la autorreflexión de la persona en terapia; fomentar la autorregulación, etcétera.

5.2.4.2 Ambiente laboral. El ambiente laboral se refiere al entorno físico, social y emocional en el que una persona realiza su trabajo. Un ambiente laboral positivo es aquel en el cual los empleados se sienten valorados, apoyados y motivados para realizar su trabajo de manera efectiva y satisfactoria. Por otro lado, un ambiente laboral negativo puede tener un impacto adverso en la salud mental, la moral y el desempeño de los empleados.

En contraste, las empresas que promueven y valoran la IE en sus empleados suelen experimentar un mejor clima laboral, una mayor retención de talento y un rendimiento empresarial mejorado. Con respecto al clima laboral, Velásquez *et al.* (2000) lo definen en estos términos: “Percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (p. 166).

5.2.4.3 Educación. Proceso continuo de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, cuyo objetivo es el desarrollo integral de las personas. Al fomentar la IE en las escuelas se prepara a los estudiantes para ser ciudadanos más equilibrados y exitosos, en un mundo en constante cambio. Una educación que ignora las emociones es incompleta.

Una persona educada es aquella que ha aprendido a controlar sus emociones y a utilizarlas para el bienestar propio y de los demás (Mayer & Salovey, 1997).

5.3 Proyecto

5.3.1 Definición

De acuerdo con el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK 7), un proyecto es el esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado únicos. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase de este (PMI, 2021, p. 4).

Independiente de si un proyecto sea pequeño o grande, debe contar con las siguientes áreas de control:

- *Alcance*: Lo que el proyecto entregará.
- *Tiempo*: Cuándo se entregará el proyecto.
- *Calidad*: Requisitos y expectativas que debe cumplir el proyecto.
- *Recurso*: Insumos necesarios de personas, fondos y otros recursos –como el equipo y el alojamiento– que el proyecto requiere para su ejecución.

Es preciso que estas cuatro áreas estén equilibradas; de lo contrario, empezarán a presentarse dificultades en el proyecto (Graham & Portny, 2011).

5.3.2 Ciclo de vida

En la figura 1 se muestran las cinco fases principales en el ciclo de vida de un proyecto:

Figura 1

Ciclo de vida de un proyecto



Fuente: Óscar Gascón Busio (s. f.), “Ciclo de vida de un proyecto”, *Todo PMP&Agile.com*.

- *Inicio*: En esta fase se diseña la hoja de ruta de alto nivel, se establecen los requisitos iniciales, los recursos, se crea un cronograma de hitos y se define la planificación de una estrategia.
- *Planificación*: En ella, la información de alto nivel se desglosa en planes detallados.
- *Ejecución*: Aquí se lleva a cabo el plan diseñado, se aplican pruebas y despliegues.
- *Control*: Se superpone con la ejecución, con las respectivas pruebas y revisiones de los entregables que permiten medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- *Cierre*: En esta última fase se completan los entregables y se analizan en retrospectiva las lecciones aprendidas. Se define en este punto si el entregable cumple con los requisitos establecidos al inicio del proyecto (PMI, 2021, p. 47).

5.3.3 Director de proyecto

El director de proyecto es la persona designada por la organización ejecutante para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos (PMI, 2021, pp. 12-16). A continuación, se detallan las responsabilidades y funciones clave de un director de proyecto:

- Planificación del proyecto.
- Establecimiento de los objetivos.
- Gestión de recursos.
- Dirección y liderazgo.
- Comunicación.
- Gestión de riesgos.
- Control de alcance.
- Seguimiento y control.
- Cierre del proyecto.
- Ética y profesionalismo.

6. Diseño metodológico

6.1 Tipo de estudio

Esta investigación nace del interés por conocer el grado de relación entre la gestión emocional de los líderes de proyectos y el cumplimiento de los objetivos trazados en estos. Para tal fin, se recolectó y analizó la información con un enfoque cualitativo para describir e interpretar los resultados obtenidos. Por ende, la investigación es de carácter descriptivo y un estudio de caso.

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y [los] puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos) (Sampieri *et al.*, 2014, p. 8).

El enfoque cualitativo se emplea en la descripción del resultado, con el fin de interpretar la realidad actual observada por el autor de la investigación sobre la relación de las dos variables, a partir de la información recolectada en la muestra del estudio.

6.2 Muestra

En la presente investigación, la población corresponde a la Vicepresidencia de Servicios de Tecnología (VSTI) de Bancolombia. La Organización cuenta con cerca de 3200 profesionales, entre empleados directos y proveedores de servicios de tecnologías de la información (TI).

La muestra se seleccionó dentro de la población elegida. Es decir, líderes de la VSTI y el personal de proyectos que tienen a su cargo. La forma de obtener un muestreo representativo es seleccionar líderes de las diferentes áreas de la población, debido a que dirigen proyectos enfocados en diferentes objetivos de la estrategia de la Organización.

6.3 Instrumentos

Para la recolección de la información se diseñó una encuesta con el programa Microsoft Forms. La encuesta es un método de recolección de información que se utiliza para describir, comparar o explicar conocimientos, sentimientos, valores, preferencias y conductas (Sampieri *et al.*, 2014, p. 102).

Para obtener un diagnóstico de percepción de la IE se diseñó la encuesta tipo cuestionario, con preguntas de selección múltiple y única respuesta. Se adaptó el cuestionario de la Escala de Rasgos de Metaconocimientos sobre Estados Emocionales (Salovey *et al.*, 1995), de acuerdo con su variante TMMS-24 (González *et al.*, 2020).

La recolección de la información de cumplimiento de los objetivos se llevó a cabo a partir de documentación corporativa de carácter interno. Se solicitó el correspondiente permiso al área de monitoreo y cumplimiento para poder hacer uso de dicha información.

6.4 Procedimiento

El procedimiento se realizó en cuatro fases, las cuales se describen a continuación.

Fase 1: Diseño, aplicación y análisis del cuestionario de percepción sobre la IE para los equipos de proyecto de la VSTI.

El cuestionario se diseñó con la herramienta Microsoft Forms. En la encuesta se especifica que esta será usada únicamente con fines académicos y que las respuestas son anónimas. Esto último con la finalidad de tener una mayor participación de la muestra elegida.

La encuesta consta de siete preguntas de selección múltiple y única respuesta:

1. ¿Cuántos años llevas trabajando en la Organización?
2. ¿Consideras que algunos trabajos requieren la gestión de emociones (reconocer, comprender y manejar) y otros no la requieren?
3. ¿En qué medida consideras que la gestión emocional tiene algún impacto en tu labor actual?
4. ¿Es importante que tus compañeros y líderes sepan cómo te sientes en la mayoría de ocasiones sin necesidad de que lo expreses directamente?
5. ¿Piensas que tus compañeros podrían percibirte como débil si expresas tus emociones con frecuencia?
6. Si inicias un proyecto en donde nadie exprese cómo se siente y tampoco están pendientes de cómo se sienten los demás, ¿crees que esto influenciará en el resultado de los objetivos del proyecto?
7. ¿Consideras que es importante que los líderes de proyecto sepan gestionar las emociones propias o ajenas?

Complementando el cuestionario de percepción de la IE para los equipos de proyecto de la VSTI, se diseñó un segundo cuestionario con la misma herramienta de Microsoft Forms. Este segundo cuestionario tiene como finalidad evaluar la IE de los líderes de proyecto. Así mismo, se especifica que su uso será únicamente con fines académicos y que las respuestas son anónimas.

Para obtener un diagnóstico de percepción de la IE se aplicó una encuesta tipo cuestionario. En este caso se adaptó la Escala de Rasgos de Metaconocimientos sobre Estados Emocionales (TMMS) del grupo investigador de Salovey *et al.* (1995). En un principio compuesta por 48 preguntas, esa escala evalúa las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones, así como nuestra capacidad para regularlas. Hay una variante de ella que consta de 24 ítems, y que cumple la misma finalidad: la TMMS-24. Esta adaptación condensa las preguntas en tres subescalas con ocho preguntas cada una (Fernández-Berrocal *et al.*, citados en González *et al.*, 2020).

1. *Atención emocional*: Ocho preguntas para determinar la capacidad de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada.
2. *Claridad de sentimientos*: Ocho preguntas para determinar el grado de comprensión de los estados emocionales.
3. *Reparación emocional*: Ocho preguntas para determinar la capacidad para regular los estados emocionales.

Para fines de esta investigación, se empleó la adaptación TMMS-24.

Fase 2: Diagnóstico cuantitativo de los resultados de cumplimiento de los proyectos ejecutados en los últimos dos periodos finalizados.

Fase 3: Análisis de los resultados y reflexiones sobre ellos.

En la figura 2 se detallan las fases:

Figura 2. Metodología

		Proceso	Herramienta	Método	Resultado
FASE 1	Diagnóstico cualitativo	Diseñar cuestionario de percepción sobre inteligencia emocional	Encuestas tipo cuestionario	Definir preguntas para identificar percepción sobre inteligencia emocional . Diseñar encuesta.	Cuestionario con preguntas clave
		Ejecutar cuestionario de percepción	Encuestas tipo cuestionario	Realizar encuesta	Respuesta a encuesta y entrevista
		Analizar resultados de percepción	Respuesta del cuestionario Percepción Inteligencia emocional / Análisis cualitativo	Recolectar la información y analizar cuál es la percepción de los encuestados	Analizar cómo los equipos de proyecto perciben la inteligencia emocional
		Diseñar cuestionario de evaluación de inteligencia emocional TMMS-24	Encuestas tipo cuestionario	Definir preguntas para evaluar la Inteligencia emocional. Diseñar encuesta.	Cuestionario con preguntas clave
		Ejecutar cuestionario de evaluación inteligencia emocional	Encuestas tipo cuestionario	Realizar encuesta	Respuesta a encuesta y entrevista
		Analizar resultados de evaluación	Respuesta del cuestionario evaluación Inteligencia emocional / Análisis cuantitativo	Recolectar la información y analizar cuál es la percepción de los encuestados. Diseñar encuesta.	Analizar grado de Inteligencia emocional en líderes
FASE 2	Diagnóstico cuantitativo	Consolidar métricas y resultados anteriores	Informe de resultados / Documentación interna	Elegir proyectos finalizados en los últimos dos cuatrimestres. Recolectar información de los resultados.	Análisis de resultados de cumplimiento 2023
FASE 3	Análisis	Contrastar resultado de evaluación Inteligencia emocional con el análisis de resultado 2023	Análisis comparativo	Realizar contraste entre el resultado de cumplimiento con el resultado de evaluación de inteligencia emocional de los líderes	Resultado de la comparativa
		Reflexiones del resultado	Análisis	Identificaciones de reflexiones principales	Conclusiones

Fuente: Elaboración propia.

7. Análisis de resultados

7.1 Fase 1

El cuestionario se diseñó con la herramienta Microsoft Forms. Contiene siete preguntas y fue dirigido a los integrantes de los equipos de proyecto de la VSTI, con el fin de conocer cuál es su percepción sobre la IE.

Figura 3

Percepción de los integrantes de los equipos de proyecto



¡Percepción de los integrantes de equipos de proyecto!

Hola, esta encuesta es para conocer la percepción que tienes sobre inteligencia emocional en proyectos. **Esta encuesta es netamente con fines académicos y tus respuestas son 100% anónimas.**

Si necesitas ayuda o quieres conocer más, puedes contactarte con Luis Fernando Yepes "Ifyepes".
Gracias por tu ayuda.

Inteligencia Emocional: Es la capacidad de reconocer, comprender y manejar nuestras propias emociones, así como las emociones de los demás y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.

* Obligatorio

1. ¿Cuántos años llevas trabajando en la organización? *

Menos de 5 años

Entre 5 y 10 años

Entre 11 y 15 años

Fuente: Elaboración propia.

Se le envió el cuestionario a veintidós personas pertenecientes a los equipos de proyectos de la VSTI, quienes lo respondieron en su totalidad. Los resultados obtenidos muestran lo siguiente (figura 4):

Figura 4
Rango de edades

1. ¿Cuántos años llevas trabajando en la organización? (0 punto)

[Más detalles](#) Información

● Menos de 5 años	15
● Entre 5 y 10 años	5
● Entre 11 y 15 años	0
● Más de 15 años	2



Fuente: Elaboración propia.

Es de resaltar el alto porcentaje (68 %) de los encuestados que no lleva más de cuatro años en la Organización. Esto podría explicarse por una característica del área de las tecnologías, donde factores como el salario, los beneficios y las oportunidades de crecimiento conllevan una alta migración a otras organizaciones una vez finalizado un proyecto.

Las experiencias adquiridas y los logros obtenidos en cada proyecto les permiten a los integrantes de los equipos negociar con otras organizaciones mejores beneficios, en caso de que quieran hacerlo. Se considera, sin embargo, que esto no afecta el entendimiento o la percepción que puedan tener sobre la IE, aunque el tiempo que lleven en la VSTI puede ser un factor que les permite percibir el grado de IE de sus líderes.

Figura 5
Manejo de las emociones en el trabajo

2. ¿Consideras que algunos trabajos requieren la gestión de emociones (reconocer, comprender y manejar) y otros no la requieren?

[Más detalles](#) Información

● Algunos si, otros no, depende d...	3
● En todos los trabajos se requier...	18
● No se requiere gestión de emoc...	1



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

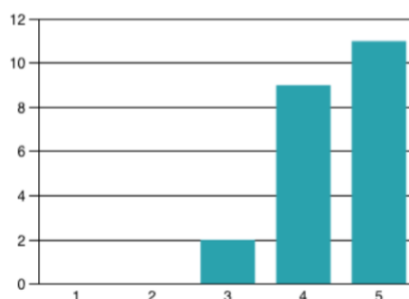
Impacto de la gestión emocional en el trabajo

3. ¿En qué medida consideras que la gestión emocional tiene algún impacto en tu labor actual? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

4.41
Clasificación promedio



Fuente: Elaboración propia.

Un 82 % de los encuestados considera que en todos los trabajos se requiere saber manejar las emociones. Un 14 % considera que esto depende del trabajo que se esté realizando. De veintidós personas entrevistadas, solo una de ellas considera que no es necesario manejar las emociones en el trabajo, y que solo se requiere tener disciplina y compromiso para llevar a cabo una buena labor.

Se concluye de los resultados de la pregunta 2 que, para la mayoría de los entrevistados, la gestión de emociones es importante en el trabajo (figura 5). Al relacionar este resultado con el de la pregunta 3, donde se consulta qué grado de impacto tiene la gestión de las emociones en su labor actual (figura 6), se evidencia que la mayoría también piensa que este es alto.

Figura 7

Identificación de emociones

4. ¿Es importante que tus compañeros y líderes sepan cómo te sientes en la mayoría de las ocasiones sin necesidad de que lo expreses directamente?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Nunca	1
● Ocasionalmente	14
● Siempre	7



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Percepción del nivel de empatía

5. ¿Piensas que tus compañeros podrían percibirte como débil si expresas tus emociones con frecuencia?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	4
● No	15
● Me es indiferente	3



Fuente: Elaboración propia.

Un 64 % de los encuestados considera que es importante que las personas con quienes trabajan sepan identificar algunas veces cómo se sienten, sin necesidad de expresarlo de manera explícita. Le sigue un 32 % que considera que siempre deben saber identificar sus emociones. Este resultado se correlaciona con el de la pregunta 5 (figura 8), donde la mayoría de los entrevistados también piensa que expresar las emociones no genera una visión de debilidad en sus compañeros de trabajo.

Figura 9

Percepción de la influencia de las emociones en los proyectos

6. Si inicias un proyecto en donde nadie exprese cómo se siente y tampoco están pendientes de cómo se sienten los demás, ¿crees que esto influenciará en el resultado de los objetivos del proyecto?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Definitivamente Sí	8
● Influcidaría significativamente	8
● Influcidaría poco	5
● Definitivamente No	1



Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta 6, un 36 % de los entrevistados señala que no expresar las emociones sí afecta el resultado de los objetivos, y el mismo porcentaje opina que esto influye de una forma significativa. Este resultado muestra que, para la mayoría de los encuestados, el resultado de sus objetivos no puede desligarse de una buena gestión de las emociones en el equipo de trabajo. Solo una persona de las veintidós entrevistadas piensa que no se afectará el resultado de los objetivos trazados si no se expresan las emociones dentro del grupo del proyecto.

Figura 10

Percepción de la gestión de emociones en líderes

7. ¿Consideras que es importante que los líderes de proyecto sepan gestionar las emociones propias o ajenas?

[Más detalles](#)

 Información

● Sí	22
● No	0



Fuente: Elaboración propia.

La respuesta a la pregunta 7 (figura 10) evidencia que 100 % de los encuestados está de acuerdo con que los líderes de proyectos deben saber gestionar sus propias emociones y las de los integrantes del equipo de proyecto. La respuesta unánime demuestra lo importante que es para los trabajadores que sus líderes sepan identificar y manejar las emociones. Lo anterior contrasta con las respuestas obtenidas en la pregunta 6, donde se consulta si una falta de expresión y atención a los sentimientos por parte de los integrantes del proyecto puede afectar el cumplimiento de los objetivos.

Para ocho de los encuestados (23 %) lo anterior tendría poca afectación, y para una persona (5 %) no tendría ninguna. Se infiere de los resultados que la mayoría absoluta ve importante la gestión de las emociones por parte de sus líderes, pero no tienen la misma unanimidad cuando se consulta la importancia de que ellos como integrantes de proyecto gestionen las emociones propias o ajenas.

Figura 11

Pregunta abierta

1. Sí la respuesta anterior fue "Sí", ¿qué consideras que debe mejorar tu líder de proyecto referente a la gestión de emociones? Sí tu respuesta anterior fue "No", puedes omitir est...

22 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Necesita mejorar la escucha sobre las preocupaciones transmitidas por el equipo
2	anonymous	trabajar la gestión de conflictos en el equipo
3	anonymous	Controlar sus emociones en las reuniones
4	anonymous	nada que mejorar
5	anonymous	más empatía con los trabajadores que son proveedores, no los tratan como si fueran personal banco
6	anonymous	controlar sus emociones en momentos de crisis

Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta abierta sobre qué debería mejorar el actual líder respecto a la gestión de las emociones, se identifican diferentes propuestas. La que más se repite concierne al control del estrés, y cinco personas sugieren que deben trabajar esta capacidad. Le sigue con cuatro respuestas la opinión de que no tienen nada que mejorar, y dos respuestas sobre la escucha activa.

Con la finalidad de evaluar la IE de los líderes de proyecto, se adaptó el cuestionario TMMS-24 en Microsoft Forms. Conformado por veinticuatro preguntas, el TMMS-24 permite evaluar las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones, así como nuestra capacidad para regularlas.

Figura 12

Evaluación de la inteligencia emocional de los líderes

Inteligencia Emocional

Hola, este cuestionario de competencia emocional es para una investigación de tesis de grado, en la que se busca determinar el grado de influencia de la gestión de emociones en los objetivos de proyectos. **Este cuestionario es netamente con fines académicos y tus respuestas son 100% anónimas.**

Instrucciones: No hay respuestas correctas ni incorrectas, marca la que se aproxime a tu preferencia. Debes leer las siguientes afirmaciones y seleccionar el grado de acuerdo o desacuerdo. Si necesitas ayuda o quieres conocer más, puedes contactarte con Luis Fernando Yepes "lfyepes".
Gracias por tu ayuda.

Inteligencia Emocional: Es la capacidad de reconocer, comprender y manejar nuestras propias emociones, así como las emociones de los demás y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.

*Obligatorio

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario se les envió a doce líderes de proyectos de la VSTI, y se recibió respuesta de seis de ellos. Los resultados obtenidos se muestran en las figuras 13 a 36:

Figura 13

Pregunta 1 - Cuestionario TMMS-24

1. Presto mucha atención a los sentimientos. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	1
● Totalmente de acuerdo	5



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Pregunta 2 - Cuestionario TMMS-24

2. Normalmente me preocupo por lo que siento. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	2
● Totalmente de acuerdo	4



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Pregunta 3 - Cuestionario TMMS-24

3. Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	1
● Muy de acuerdo	5
● Totalmente de acuerdo	0



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Pregunta 4 - Cuestionario TMMS-24

4. Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	0
● Totalmente de acuerdo	6



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

Pregunta 5 - Cuestionario TMMS-24

5. Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	1
● Algo de acuerdo	2
● Bastante de acuerdo	2
● Muy de acuerdo	1
● Totalmente de acuerdo	0



Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

Pregunta 6 - Cuestionario TMMS-24

6. Pienso en mi estado de ánimo constantemente. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	3
● Bastante de acuerdo	2
● Muy de acuerdo	1
● Totalmente de acuerdo	0



Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

Pregunta 7 - Cuestionario TMMS-24

7. A menudo pienso en mis sentimientos. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	1
● Muy de acuerdo	3
● Totalmente de acuerdo	2



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20

Pregunta 8 - Cuestionario TMMS-24

8. Presto mucha atención a cómo me siento. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	2
● Muy de acuerdo	2
● Totalmente de acuerdo	2



Fuente: Elaboración propia.

Figura 21

Pregunta 9 - Cuestionario TMMS-24

9. Tengo claros mis sentimientos. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	1
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	1
● Totalmente de acuerdo	4



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22

Pregunta 10 - Cuestionario TMMS-24

10. Frecuentemente puedo definir mis sentimientos. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	2
● Muy de acuerdo	1
● Totalmente de acuerdo	3



Fuente: Elaboración propia.

Figura 23

Pregunta 11 - Cuestionario TMMS-24

11. Casi siempre sé cómo me siento. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	1
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	3
● Totalmente de acuerdo	2



Fuente: Elaboración propia.

Figura 24

Pregunta 12 - Cuestionario TMMS-24

12. Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	6
● Totalmente de acuerdo	0



Fuente: Elaboración propia.

Figura 25

Pregunta 13 - Cuestionario TMMS-24

13. A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	1
● Muy de acuerdo	3
● Totalmente de acuerdo	2



Fuente: Elaboración propia.

Figura 26

Pregunta 14 - Cuestionario TMMS-24

14. Siempre puedo decir cómo me siento. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	1
● Muy de acuerdo	4
● Totalmente de acuerdo	1



Fuente: Elaboración propia.

Figura 27

Pregunta 15 - Cuestionario TMMS-24

15. A veces puedo decir cuáles son mis emociones. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	1
● Algo de acuerdo	1
● Bastante de acuerdo	1
● Muy de acuerdo	0
● Totalmente de acuerdo	3



Fuente: Elaboración propia.

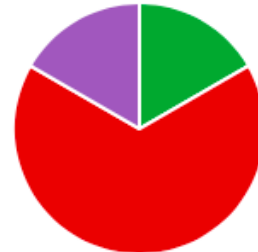
Figura 28

Pregunta 16 - Cuestionario TMMS-24

16. Puedo llegar a comprender mis sentimientos. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	1
● Muy de acuerdo	4
● Totalmente de acuerdo	1



Fuente: Elaboración propia.

Figura 29

Pregunta 17 - Cuestionario TMMS-24

17. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión positiva. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	1
● Muy de acuerdo	2
● Totalmente de acuerdo	3



Fuente: Elaboración propia.

Figura 30

Pregunta 18 - Cuestionario TMMS-24

18. Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	4
● Totalmente de acuerdo	2



Fuente: Elaboración propia.

Figura 31

Pregunta 19 - Cuestionario TMMS-24

19. Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	1
● Bastante de acuerdo	1
● Muy de acuerdo	4
● Totalmente de acuerdo	0



Fuente: Elaboración propia.

Figura 32

Pregunta 20 - Cuestionario TMMS-24

20. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	4
● Totalmente de acuerdo	2



Fuente: Elaboración propia.

Figura 33

Pregunta 21 - Cuestionario TMMS-24

21. Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	2
● Muy de acuerdo	2
● Totalmente de acuerdo	2



Fuente: Elaboración propia.

Figura 34

Pregunta 22 - Cuestionario TMMS-24

22. Me preocupo por tener un buen estado de ánimo. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	1
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	1
● Totalmente de acuerdo	4



Fuente: Elaboración propia.

Figura 35

Pregunta 23 - Cuestionario TMMS-24

23. Tengo mucha energía cuando me siento feliz. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	0
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	3
● Totalmente de acuerdo	3



Fuente: Elaboración propia.

Figura 36

Pregunta 24 - Cuestionario TMMS-24

24. Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo. (0 punto)

[Más detalles](#)

● Nada de acuerdo	1
● Algo de acuerdo	0
● Bastante de acuerdo	0
● Muy de acuerdo	2
● Totalmente de acuerdo	3



Fuente: Elaboración propia.

La puntuación de cada respuesta entregada por los líderes que diligenciaron la encuesta se interpreta con la tabla guía que entrega el cuestionario TMMS-24. Esta tabla mide las tres subescalas con la puntuación de las ocho preguntas asociadas a cada una de ellas: *atención*, *claridad* y *reparación*, respectivamente. La puntuación se realiza por género, y de acuerdo con el valor obtenido se ubica entre los siguientes descriptores:

Escasa: Debe mejorar debido a que tiene pocos rasgos de la subescala.

Adecuada: Posee un nivel adecuado en esta subescala.

Excesiva: Debe mejorar debido a que excede el nivel recomendado.

Excelente: Posee un nivel muy alto en la subescala, no debe hacer cambios.

Figura 37

Tabla guía de puntuación - Cuestionario TMMS-24

	Subescala	Mujeres	Hombres
ATENCIÓN	Escasa	< 24	< 21
	Adecuada	25 a 35	22 a 33
	Excesiva	> 36	> 33
CLARIDAD	Escasa	< 23	< 25
	Adecuada	24 a 34	26 a 35
	Excelente	> 35	> 36
REPARACIÓN	Escasa	< 23	< 23
	Adecuada	24 a 34	24 a 35
	Excelente	> 35	> 36

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se mencionó, la encuesta fue enviada a doce líderes de la VSTI; dos hombres y diez mujeres. Fueron elegidos por cumplir con los requisitos de pertenecer al área de interés y por haber liderado proyectos en el periodo determinado para este estudio. El género no fue un criterio para la selección; en particular si se toma en cuenta que, en la Organización donde se lleva a cabo la investigación, el porcentaje de líderes de género masculino es muy bajo en comparación con el de las líderes de género femenino.

Solo se obtuvo respuesta de la mitad de los seleccionados, y todos fueron mujeres. No se considera que esto afecte el resultado del estudio, ya que este no posee un enfoque basado en el género. La puntuación obtenida se asigna de acuerdo con los valores de la tabla guía del cuestionario TMMS-24 para el género femenino.

Figura 38

Tabla de resultado - Cuestionario TMMS-24

		Atención	Claridad	Reparación
Anónimo 1	Puntuación	32	24	32
	Resultado	Adecuada	Adecuada	Adecuada
Anónimo 2	Puntuación	33	34	36
	Resultado	Adecuada	Adecuada	Excelente
Anónimo 3	Puntuación	28	30	30
	Resultado	Adecuada	Adecuada	Adecuada
Anónimo 4	Puntuación	34	35	35
	Resultado	Adecuada	Excelente	Excelente
Anónimo 5	Puntuación	31	36	36
	Resultado	Adecuada	Excelente	Excelente
Anónimo 6	Puntuación	36	34	31
	Resultado	Excelente	Adecuada	Adecuada

Fuente: Elaboración propia.

Figura 39*Tabla de puntuación - Cuestionario TMMS-24*

Anónimo 1			
	Atención	Claridad	Reparación
1	5	2	3
2	5	3	4
3	3	2	4
4	5	4	5
5	3	4	3
6	4	3	4
7	4	3	5
8	3	3	4

Anónimo 2			
	Atención	Claridad	Reparación
1	5	5	4
2	4	3	4
3	4	4	3
4	5	4	5
5	4	5	5
6	3	4	5
7	4	5	5
8	4	4	5

Anónimo 3			
	Atención	Claridad	Reparación
1	4	4	5
2	4	4	4
3	4	4	2
4	5	4	4
5	2	4	4
6	2	4	2
7	3	2	4
8	4	4	5

Anónimo 4			
	Atención	Claridad	Reparación
1	5	5	4
2	5	5	4
3	4	4	4
4	5	4	4
5	3	4	4
6	2	4	5
7	5	5	5
8	5	4	5

Anónimo 5			
	Atención	Claridad	Reparación
1	5	5	5
2	5	5	5
3	4	5	4
4	5	4	4
5	2	3	5
6	3	5	5
7	4	5	4
8	3	4	4

Anónimo 6			
	Atención	Claridad	Reparación
1	5	5	5
2	5	5	5
3	4	5	4
4	5	4	4
5	5	5	3
6	2	4	5
7	5	1	4
8	5	5	1

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de resultado (figura 38) muestra los valores de puntuación obtenidos por los encuestados para cada subescala con su respectivo descriptor. La tabla de resultado se obtiene sumando los valores entregados por los encuestados para cada pregunta de las tres subescalas; estos valores se muestran en la tabla de puntuación (figura 39). Se les asignó a los encuestados el nombre de Anónimo.

7.2 Fase 2

La consolidación de métricas y resultados de cumplimiento de proyectos de la VSTI correspondientes al año 2023, se hizo aplicando un filtro de selección que consta de los siguientes pasos:

- Selección de los proyectos que estuvieron a cargo de los seis líderes que respondieron el cuestionario de IE TMMS-24.
- Determinar cuáles proyectos trabajaron en los últimos dos cuatrimestres del año 2023.
- Selección aleatoria de un máximo de cinco proyectos por líderes. En el caso de que uno o más líderes no tuvieran en ese periodo muchos proyectos asignados, si la cantidad fuese menor a 5, se evalúa con los que dirigió.
- Consulta de los objetivos trazados para cada proyecto en la documentación interna de la Organización y cuál fue el cumplimiento de estos.

Dado que todos los proyectos de la VSTI tienen como meta mejorar y mantener la infraestructura tecnológica de Bancolombia, la información contenida en ellos es de carácter interno y restringido. Por lo cual los objetivos y procesos de cada proyecto solo son compartidos dentro de la Organización con algunos proveedores seleccionados, con los cuales se tienen suscritos los respectivos contratos de confidencialidad. Por ende, no es posible dar información sobre estos proyectos en esta investigación. No se cuenta con la autorización de la Organización para detallar ningún objetivo o proceso contenido en ellos; únicamente se puede mencionar el número de objetivos que se trazaron y los que se cumplieron.

Por lo anterior, se seleccionaron los siguientes proyectos por líderes, como se muestra en las figuras 40 a 51. Así, por ejemplo, en la figura 40 están los nombres de los cinco proyectos asociados al primer líder. En la segunda columna se enumeran los objetivos comprometidos en cada proyecto, y en la tercera se indica el número de objetivos cumplidos al finalizar el periodo. La cuarta columna incluye el porcentaje de cumplimiento de objetivos para cada proyecto.

Figura 40*Proyectos líder 1 - Cumplimiento de los proyectos*

Anónimo 1	Objetivos comprometidos	Objetivos cumplidos	% cumplimiento
VIM	4	4	100
Facturación electrónica	11	11	100
NAS	14	10	71
Podem	21	21	100
Geslegal	3	3	100
% Cumplimiento Proyectos			94,3

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el líder 1 tuvo un cumplimiento total en cuatro de los cinco proyectos, mientras que en uno de ellos solo pudo cumplir un 71 % de los objetivos. El proyecto NAS tenía previsto cumplir con catorce objetivos en el periodo, pero solo cumplió diez de ellos. El total de cumplimiento de proyectos suma 94,3 %. Es importante aclarar que todos los objetivos comprometidos deben ser cumplidos, y en caso de no hacerlo se analiza la razón de por qué no se pudieron lograr y se priorizan para un futuro periodo. Esto aplica para todos los proyectos de cada líder.

Al sumar todos los objetivos comprometidos y contabilizar los que fueron conseguidos, se obtiene el porcentaje de cumplimiento total de objetivos. Esto nos indica que el líder 1 logró un 92,5 % de los objetivos totales (figura 41).

Figura 41*Proyectos líder 1 - Cumplimiento total de objetivos*

Total objetivos comprometidos	Total objetivos cumplidos	% Total cumplimiento
53	49	92,5

Fuente: Elaboración propia.

Figura 42*Proyectos líder 2 - Cumplimiento de los proyectos*

Anónimo 2	Objetivos comprometidos	Objetivos cumplidos	% cumplimiento
Harecore	4	4	100
Hexagon	23	19	83
EBO	6	6	100
EBI	4	3	75
Lexmark	9	9	100
% Cumplimiento Proyectos			91,5

Fuente: Elaboración propia.

Figura 43*Proyectos líder 2 - Cumplimiento total de objetivos*

Total objetivos comprometidos	Total objetivos cumplidos	% Total cumplimiento
46	41	89,1

Fuente: Elaboración propia.

Las dos figuras anteriores representan los proyectos y el total de objetivos asociados al líder 2. Observamos un cumplimiento de 91,5 % en proyectos (figura 42). Los proyectos Hexagon y EBI no cumplieron con todos los objetivos trazados. El líder 2 cuenta con un 89,1 % de cumplimiento de objetivos totales (figura 43).

Figura 44*Proyectos líder 3 - Cumplimiento de los proyectos*

Anónimo 3	Objetivos comprometidos	Objetivos cumplidos	% cumplimiento
Bwork	7	7	100
Concur	8	5	63
Firma electrónica	12	12	100
Avisos mantenimiento	5	5	100
Portal autogestion	2	2	100
% Cumplimiento Proyectos			92,5

Fuente: Elaboración propia.

Figura 45

Proyectos líder 3 - Cumplimiento total de objetivos

Total objetivos comprometidos	Total objetivos cumplidos	% Total cumplimiento
34	31	91,2

Fuente: Elaboración propia.

El líder 3 logra tener un cumplimiento total en cuatro de los cinco proyectos asignados (figura 44). El proyecto Concur no logró cumplir con tres objetivos, con lo cual el cumplimiento en proyectos queda en 92,5 %, teniendo un cumplimiento de objetivos totales de 91,2 % (figura 45).

Figura 46

Proyectos líder 4 - Cumplimiento de los proyectos

Anónimo 4	Objetivos comprometidos	Objetivos cumplidos	% cumplimiento
Nomina	11	11	100
Circular 2023	3	3	100
Fidelización Talento	8	8	100
Conectados	12	12	100
Transversales	19	17	89
% Cumplimiento Proyectos			97,9

Fuente: Elaboración propia.

Figura 47

Proyectos líder 4 - Cumplimiento total de objetivos

Total objetivos comprometidos	Total objetivos cumplidos	% Total cumplimiento
53	51	96,2

Fuente: Elaboración propia.

Al observar las dos figuras anteriores evidenciamos que el líder 4 logró valores altos de cumplimiento, un 97,9 % en proyectos (figura 46) y un 96,2 % de objetivos totales (figura 47). Aunque en el proyecto Transversales no logró cumplir con dos de ellos, esto no afectó el porcentaje de cumplimiento debido a que tenía un alto número de objetivos comprometidos.

Figura 50

Proyectos líder 6 - Cumplimiento de los proyectos

Anónimo 6	Objetivos comprometidos	Objetivos cumplidos	% cumplimiento
Wbot	7	6	86
Evolucion digital	8	8	100
Plexo	11	9	82
Certificados digitales	7	7	100
Helix	4	4	100
% Cumplimiento Proyectos			93,5

Fuente: Elaboración propia.

Figura 51

Proyectos líder 6 - Cumplimiento total de objetivos

Total objetivos comprometidos	Total objetivos cumplidos	% Total cumplimiento
37	34	91,9

Fuente: Elaboración propia.

El líder 6 logra tener un cumplimiento total en tres de los cinco proyectos asignados (figura 50). En los casos de Wbot y Plexo quedaron objetivos sin cumplir, por lo cual el cumplimiento en proyectos es de 93,5 %, con un logro de objetivos totales de 91,9 % (figura 51).

7.3 Fase 3

Figura 52

Contraste entre Evaluación de inteligencia emocional y porcentaje de cumplimiento

		Atención	Claridad	Reparación		% Total cumplimiento
Anónimo 1	Puntuación	32	24	32	↔	92,5
	Resultado	Adecuada	Adecuada	Adecuada		
Anónimo 2	Puntuación	33	34	36	↔	89,1
	Resultado	Adecuada	Adecuada	Excelente		
Anónimo 3	Puntuación	28	30	30	↔	91,2
	Resultado	Adecuada	Adecuada	Adecuada		
Anónimo 4	Puntuación	34	35	35	↔	96,2
	Resultado	Adecuada	Excelente	Excelente		
Anónimo 5	Puntuación	31	36	36	↔	100
	Resultado	Adecuada	Excelente	Excelente		
Anónimo 6	Puntuación	36	34	31	↔	91,9
	Resultado	Excelente	Adecuada	Adecuada		

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 52 se evidencia que ninguno de los líderes que respondieron el diagnóstico de percepción de la IE TMMS-24 obtuvo una puntuación “Excesiva” o “Escasa” en alguno de los tres criterios de las subescalas. Todos alcanzaron resultados “Adecuados” o “Excelentes” en *Atención*, *Claridad* y *Reparación*. Este resultado en conjunto es bueno para Bancolombia, pues evidencia que la Organización cuenta con líderes capaces de entender y gestionar su IE. Es pertinente recordar los descriptores que miden cada una de las anteriores subescalas:

Escasa: Debe mejorar debido a que tiene pocos rasgos de la subescala.

Adecuada: Posee un nivel adecuado en esta subescala.

Excesiva: Debe mejorar debido a que excede el nivel recomendado.

Excelente: Posee un nivel muy alto en la subescala, no debe hacer cambios.

Si contrastamos el resultado del diagnóstico de los líderes con su porcentaje total de cumplimiento, evidenciamos que tienen un alto grado de ejecución, que va de 89,1 a 100 %.

Lo más notable del resultado se evidencia en los líderes 4 y 5, pues ambos alcanzaron un resultado “Excelente” en *Claridad y Reparación*, y sus porcentajes de cumplimiento de objetivos son los más altos: 96,2 y 100 %, respectivamente. Los demás líderes tienen valores de cumplimiento y resultados de diagnóstico cercanos, que no permiten una diferenciación significativa entre ellos.

Un caso para destacar es que el líder 2 sobresale de los líderes 1 y 3 al obtener “Excelente” en *Reparación*, e igualar con ellos en *Atención y Claridad*, pero tiene un menor porcentaje de cumplimiento. Sin embargo, esto no es significativo, porque los tres porcentajes son altos y cercanos en valor.

En síntesis, los líderes encuestados poseen un adecuado conocimiento y una buena gestión de la IE, como también un alto cumplimiento de los objetivos trazados por periodos. Lo anterior concuerda con el planteamiento de Goleman (1995) respecto a los líderes que saben entender el ambiente de trabajo en un momento determinado, y comprender los sentimientos y las emociones de los trabajadores. Lo cual les permite influir en ellos para mejorar el ambiente laboral, limar asperezas y mejorar el desempeño: “El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás, sino con el arte de persuadirlos para colaborar en la construcción de un objetivo en común” (Goleman, 1995, p. 131).

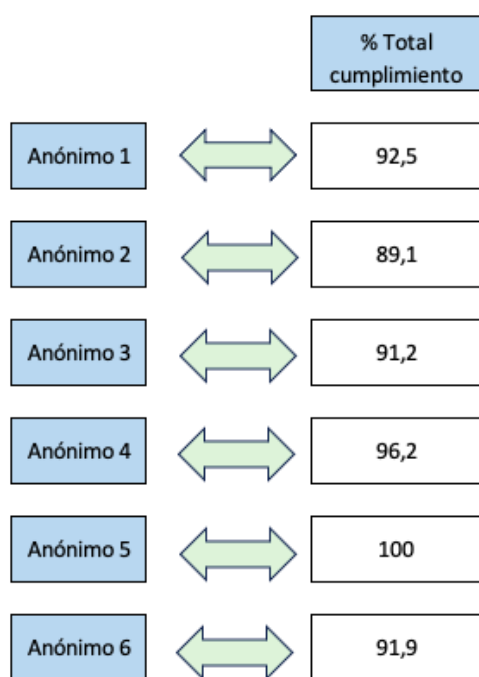
Con respecto al primer objetivo específico de la investigación, “Realizar un diagnóstico cualitativo para identificar la percepción de los equipos de proyecto sobre la inteligencia emocional”, se enuncian los siguientes hallazgos:

- Se evidencia en los resultados de la encuesta que la mayoría es consciente de la importancia de conocer y gestionar las emociones en la ejecución de los proyectos.
- Los miembros de los equipos valoran la expresión y atención a los sentimientos por parte de los demás integrantes que trabajan en los proyectos.
- Con una mayoría absoluta, consideran indispensable que sus líderes sepan gestionar las emociones; sin embargo, solo un 72 % piensa que los integrantes del equipo que trabaja en el proyecto también deben gestionar las emociones.
- En la pregunta abierta acerca de qué debería mejorar el actual líder con respecto a las gestión de las emociones, la respuesta que más se repite concierne al control del estrés.

En cuanto al segundo objetivo específico, “Hacer un diagnóstico cuantitativo de los resultados de cumplimiento de los proyectos realizados en los últimos dos periodos finalizados”, se obtuvo el porcentaje comparando los objetivos trazados contra los cumplidos, en los seis líderes encuestados. El resultado se muestra en la figura 53.

Figura 53

Resultado del cumplimiento de los proyectos por líderes



Fuente: Elaboración propia.

Con relación al tercer objetivo, “Analizar los resultados de los diagnósticos y determinar la relación entre la gestión emocional de los líderes de proyecto y el cumplimiento de los objetivos en los proyectos a su cargo”, el contraste realizado en la figura 52 permite evidenciar una relación entre el conocimiento y la adecuada gestión de las emociones, con respecto a los resultados altos en el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

Los resultados de los tres objetivos específicos permiten dar respuesta al objetivo general: “Analizar el nivel de influencia de la inteligencia emocional de los líderes de proyecto de Bancolombia sobre el cumplimiento de los objetivos proyectados en un periodo”. En el diagnóstico realizado con los líderes, se evidencia que estos poseen un conocimiento adecuado y una buena gestión de las emociones; a su vez, los integrantes de equipo consideran

que esto es determinante en un líder de proyecto, así como para el cumplimiento de los objetivos trazados. Por último, la comparación entre el diagnóstico del cuestionario TMMS-24 y los resultados de los proyectos seleccionados evidencia que los líderes con más alta IE también son los que cuentan con un mejor cumplimiento de los objetivos.

En este orden de ideas, se sugiere un plan de acción a futuro que permita diagnosticar esta relación con un alcance más global dentro de la Organización, ya que en esta investigación solo se pudo encuestar a un grupo muy pequeño de líderes, y se observa que esta capacidad repercute en los resultados de los proyectos.

El propósito sería entonces poder determinar en toda la Organización el grado de IE de los líderes y promover acciones para mejorarlo. Para tal fin, se recomienda:

- Aplicar diagnósticos TMMS-24 cada año, para valorar el nivel de IE de cada líder.
- Identificar los componentes de IE más bajos a nivel general de todos los líderes, y programar actividades enfocadas a mejorarlos.
- Extender las actividades de mejora no solo a los líderes, sino también al personal de sus equipos. La rotación de los equipos de proyecto suele ser más alta que la de los líderes, pero se considera que es igual de importante que sepan gestionar sus emociones.

8. Conclusiones

- A escala global, en el ámbito laboral, se considera que la capacidad de IE dota a los trabajadores de un mejor desempeño social. Esto les permite comprender los sentimientos propios y ajenos, controlarse y comportarse según el entorno y la situación, así como cultivar la empatía con los demás compañeros de trabajo, todo lo cual se refleja en una mejor relación interpersonal.
- En la Vicepresidencia de Servicios de Tecnología (VSTI) de Bancolombia, el grado de conocimiento funcional y técnico es un factor determinante a la hora de elegir a un líder de área, el cual direccionará proyectos tecnológicos. Se busca también que sepan manejar marcos de trabajo de proyectos y que puedan gestionar el personal que tienen a su cargo. Todas estas características son importantes, pero el grado de conocimiento y de gestión de las emociones no posee un peso importante a la hora de elegir a los líderes.
- Estudios realizados por varios investigadores desde diferentes perspectivas indican que la IE es un factor relevante para mejorar el bienestar emocional, así como el rendimiento académico y laboral. También plantean que, a pesar de ello, aún es bajo el esfuerzo que se hace para fomentar el conocimiento y la mejora de la IE en los distintos países del mundo.
- Existen varios instrumentos que permiten hacer un diagnóstico de la IE. Uno de los más utilizados es el cuestionario adaptado de la Escala de Rasgos de Metaconocimientos sobre Estados Emocionales, TMMS-24. Consta de veinticuatro preguntas enfocadas en medir tres subescalas: atención emocional, claridad de sentimiento y reparación emocional. Se hizo uso de este instrumento en esta investigación.
- Se evidencia una relación de influencia entre la IE de los líderes de la VSTI y el resultado en el cumplimiento de los objetivos de sus proyectos en los últimos dos periodos (cuatrimestres).
- Se propone un plan de acción para poder determinar el grado de IE de los líderes en toda la Organización, y promover acciones para mejorarlo.

Referencias

- Bancolombia. (2023). *Evolución tecnológica disponible, segura y en la nube*. Intranet Bancolombia.
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Multi-Health Systems. <https://doi.org/10.53841/bpstest.2018.eqi2>.
- Baron-Cohen, S. (2013). *The Science of Evil. On Empathy and the Origins of Cruelty*. Basic Books.
- Bautista Martínez, M. C. y Murillo Aldana, Y. V. (2020). *Influencia de la Inteligencia Emocional en los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos*. [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. <https://n9.cl/sxfrj>.
- Beck, A. (1976). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. International Universities Press.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2017). *Inteligencia emocional 2.0. Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente* (A. García Bertrán, Trad.). Conecta.
- Brown, B. (2012). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. Gotham Books.
- Carnegie, D. (1996). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* (104.^a ed., R. A. Jiménez, Trad.). Biblioteca del Nuevo Tiempo. https://lc.cx/2_u1_Y.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Lecciones magistrales sobre el cambio personal* (J. Piatigorsky, Trad.). Paidós.
- David, S. (2016). Agilidad emocional: un entrenamiento para vivir mejor. [Archivo de video, entrevista de Z. Marcos]. BBVA. *Aprendamos juntos 2023*. <https://lc.cx/TtAJzo>.
- Dobelli, R. (2013). *El arte de pensar. 52 errores de lógica que es mejor dejar que cometan otros* (N. Villagrasa, Trad.). Penguin Random House.
- Ellis, A., & Harper, R. A. (1961). *A Guide to Rational Living*. Prentice-Hall.
- Eurich, T (2018, enero 4). *What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). It's not just about introspection*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>

- Fernández-Berrocal, P., Extremera-Pacheco, N., & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psycho-logical Reports*, 94(3), 751-755. <https://journals.sagepub.com/home/prx>.
- Gardner, H. (2001). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples* (S. Fernández Everest, Trad.). Fondo de Cultura Económica.
- Gascón Busio, Ó. (s. f.). “Ciclo de vida de un proyecto” [imagen adjunta]. *Todo PMP&Agile*. <https://todopmp.com/ciclo-de-vida-del-proyecto/>.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional* (10.^a ed., D. González Raga y F. Mora Zahonero, Trads.). Kairós.
- Goleman, D. (2004). *Inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual* (25.^a ed., E. Mateo, Trad.). Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (2014). *El poder de la inteligencia emocional* (C. Mayor, Trad.). Ediciones B.
- González, R., Custodio, J. y Abal, F. (2020). Propiedades psicométricas del Trait Meta-Mood Scale-24 en estudiantes universitarios argentinos. *Psicogente*, 23(44), 1-26. <https://doi.org/10.17081/psico.23.44.3469>
- Graham, N., & Portny, S. E. (2011). *Project Management for Dummies*. John Wiley.
- Gross, J. J. (2014). Conceptual Foundations of Emotion Regulation. En J. J. Gross & B. Q. Ford (Eds.), *Handbook of Emotion Regulation* (2.^a ed., pp. 3-15). The Guilford Press.
- Machuca Rubio, A. G. (2019). *Inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral del personal de Ingeniería y Proyectos de la empresa Uezu Perú, Lima 2018*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Trujillo]. <https://n9.cl/utsai6>.
- Mahecha, P. (2016, noviembre 15). En Medellín hay un jardín que promueve la educación emocional con los niños. *MaguaRed. Cultura y primera infancia en la web*. <https://n9.cl/xmmjg3>.
- Matsumoto, D., & Juang, L. (2004). *Culture and Psychology* (3.^a ed.). Wadsworth/Thomson.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence. Implications for Educators* (pp. 3-31). Basic Books.
- Miller, W. R. (2018). *Listening Well. The Art of Empathetic Understanding*. Wipf and Stock.

- Mischel, W. (2014). *The Marshmallow Test. Mastering Self-control*. Little, Brown and Company.
- Moreno Quinto, N. M., Roldán Paredes, B. F., Mena Moreno, I. M., Castillo López. M. E. y Rodríguez Barreiro, B. L. (2023). Inteligencia emocional en el aula: una revisión de prácticas y estrategias para promover el bienestar estudiantil. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 1461-1477. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5683.
- Nichols, M. (2009). *The Lost Art of Listening*. The Guilford Press.
- OMS (2022, junio 17). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. <https://lc.cx/43fv8X>.
- Payne, W. L. (1985). *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire*. [Tesis Doctoral, The Union Institute]. <https://eqi.org/payne.htm>.
- Project Management Institute [PMI]. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) – Séptima edición y El estándar para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute, Inc. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.
- Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Rueda Gómez, D. (2021, diciembre 14). La educación emocional en Colombia. *Cuestiones Educativas. Universidad Externado de Colombia*. <https://n9.cl/os5s2>.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, Disclosure, and Health* (pp. 125-154). American Psychological Association.
- Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Sandberg, S. (2013). *Lean In. Women, Work, and the Will to Lead*. Alfred A. Knopf.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. The Free Press.

- Stone, D. & Patton, B., & Heen, S. (2023). *Difficult Conversations. How to Discuss What Matters Most*. Penguin Books.
- Taborda Londoño, D., Restrepo Patiño, L. C., y Mira Gutiérrez, M. (2019). *Formación en Inteligencia Emocional en el Colegio Antares de Medellín*. [Tesis de Grado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. <https://n9.cl/nng0a>.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its uses. *Harper's Magazine*, (140), 227-235. <https://gwern.net/doc/iq/1920-thorndike-2.pdf>.
- Velásquez Martínez, R., Gala León, F. J. y Guillén Gestoso, C. (2000). Clima organizacional. En C. Guillén Gestoso y R. Guil Bozal (Coords.), *Psicología del trabajo para relaciones* (pp. 165-179). McGraw Hill.
- Zárate Torres, R. y Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista EAN*, (69), 148-165. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.522>.