

**Elaboración de una herramienta para contribuir al desarrollo de la inteligencia emocional
en gerentes de proyectos**

Paula C. Galeano Garzón
Nickolas F. Marín Naranjo
Daniela C. Sierra Rubiano

Universidad escuela colombiana de ingeniera Julio Garavito

Semillero de investigación en gerencia de proyectos

Énfasis en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Unidad de proyectos

Ingeniera Martha E. Rolón Ramírez

09 de diciembre de 2021

Contenido

1. Introducción	5
2. Justificación de la problemática	5
3. Objetivos	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos	8
4. Marco teórico	8
4.1. Inteligencia emocional	8
4.2. Habilidades emocionales	11
4.3. Herramientas existentes sobre la inteligencia emocional	14
5. Metodología	15
6. Herramienta para contribuir al desarrollo de la inteligencia emocional en gerentes de proyectos	20
6.1. Versión beta de la herramienta.....	20
6.2. Validación de la herramienta.....	21
6.3. Versión final de la herramienta.....	29
7. Conclusiones	32
8. Trabajo futuro	32
9. Bibliografía	33
10. Anexos.....	37

Contenido Gráficos

Ilustración 1 - Gráfico 1, referencia gráfica 9-12 PMBOK sexta edición, proceso Dirigir al equipo	6
Ilustración 2 - Habilidades Emocionales con Mayor Impacto en la Gerencia de Proyectos	17
Ilustración 4 - Etapas de Validación.....	20
Ilustración 5 - Distribución Interna de la Herramienta.....	21
Ilustración 6 - Pregunta realizada a Expertos 1	29
Ilustración 7 - Pregunta realizada a Expertos 2	29
Ilustración 8 - Pregunta realizada a Expertos 3	30
Ilustración 9 - Análisis de Frecuencias.....	30
Ilustración 10 – Pregunta realizada a Expertos 4	31

Contenido Tablas

Tabla 1 - Herramientas de soporte	15
Tabla 2 - Expertos Evaluadores.....	17
Tabla 3 - Modelos Relacionados con la Herramienta.....	19
Tabla 3 - Expertos Evaluadores.....	22
Tabla 4 - Preguntas a Expertos.....	28

1. Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad la creación de una herramienta que contribuya al desarrollo de la inteligencia emocional en gerentes de proyectos. La necesidad nace por estudios realizados por Mount y Spencer en los cuales se evidencia la relevancia de las habilidades emocionales del gerente y su impacto en el éxito del proyecto. Además, Anthony Mersino menciona que las guías reconocidas como el PMBOK® versión 7, si bien aborda la importancia de la dirección del equipo del proyecto y mencionan la inteligencia emocional como una herramienta clave, no orienta hacia el desarrollo o profundización de esta. Teniendo en cuenta los estudios mencionados, toma relevancia el desarrollo de una herramienta que le permita al gerente de proyectos evaluar el estado de su inteligencia emocional y además contar con acciones de mejora que le permitan desarrollarla.

El desarrollo del presente trabajo se ha estructura en 7 capítulos. El primero de ellos describe la justificación del problema, expone la ausencia de herramientas para el desarrollo de la inteligencia emocional y el impacto en la gerencia de proyectos. El segundo capítulo corresponde al marco teórico en el cual hace referencia a las citas encontradas en las diversas fuentes consultadas con los componentes de inteligencia emocional, habilidades emocionales y herramientas para el desarrollo de la inteligencia emocional. El tercer capítulo contiene la metodología de la realización del trabajo, sus fases y los objetivos cumplidos en cada una. El cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos y definitivos de los insumos necesarios para la elaboración de la herramienta. El quinto capítulo expone las etapas realizadas para la elaboración de la herramienta y su validación por parte de los expertos. El sexto capítulo, abarca las conclusiones del trabajo y por último, el capítulo séptimo capítulo integra el trabajo futuro que se plantea a partir de la elaboración de la herramienta.

2. Justificación de la problemática

Anthony Mersino miembro del PMI expresa en su libro Emotional Intelligence for Project Managers: “Si mejora en su inteligencia emocional ayudará a su carrera como Project Management (PM Project Management por su traducción gerente de proyectos). Si mejora su nivel de inteligencia emocional, hará un mejor trabajo en la gestión de proyectos (...) Basado en mis propias discusiones con PM y encuestas a PM, he llegado a creer que la mayoría de los PM entienden la inteligencia emocional a un nivel conceptual. El desafío es que carecen de

herramientas para aplicarlo a proyectos. Después de todo, ¿cómo se aplica la emoción? ¿cómo aplicar la inteligencia emocional para la gestión de proyectos? No fue evidente para mí de inmediato. En mi investigación descubrí que tampoco era tan evidente para los demás.”

Entradas	Herramientas y técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan para la dirección del proyecto • Plan de gestión de los recursos • Documentos del proyecto • Registro de incidentes • registro de lecciones aprendidas • Asignaciones del equipo del proyecto • Acta de constitución del equipo • Informes de desempeño del trabajo • Evaluaciones de desempeño del equipo • Factores ambientales de la empresa • Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades interpersonales y de equipo • Gestión de conflictos • Toma de decisiones • Inteligencia emocional • Influencia • Liderazgo • Sistema de información para la dirección de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de cambio • Actualizaciones al plan de la dirección del proyecto • Plan de gestión de los recursos • Línea base del cronograma • Línea base de costos • Actualizaciones a los documentos del proyecto • Registro de incidentes • Registro de lecciones aprendidas • Asignaciones del equipo del proyecto • Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa

Ilustración 11 - Gráfico 1, referencia gráfica 9-12 PMBOK sexta edición, proceso Dirigir al equipo

Se logra evidenciar la inteligencia emocional como una de las herramientas del proceso Dirigir al equipo, en la cual expresa que: “La inteligencia emocional es la capacidad para identificar, evaluar y manejar las emociones personales y las de otras personas, así como las emociones colectivas de grupos de personas. El equipo puede utilizar la inteligencia emocional para reducir la tensión y aumentar la cooperación mediante la identificación, la evaluación y el control de los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, anticipando sus acciones, reconociendo sus inquietudes y haciendo un seguimiento de sus problemas.” sin embargo, no se orienta en relación a cómo contribuir a desarrollar la inteligencia emocional en los gerentes de proyectos, que es la problemática que da origen a la presente investigación.

Mersino expresa que: “Dada la importancia para los PM, puede sorprenderle descubrir que la inteligencia emocional no es abordada directamente en la Guía del conocimiento sobre gestión de proyectos (GUÍA PMBOK®), que aborda los aspectos técnicos de la Gestión de Proyectos

en detalle. Lo más cerca que llega la Guía del PMBOK® es en el área de las habilidades interpersonales. En Figura 1-3 de la Guía del PMBOK®, las habilidades interpersonales son una de las áreas de especialización que necesitan los PM. No solo es un área de familiaridad, sino un área de especialización. Interpersonal.” (Mersino).

En un estudio específicamente relacionado con la gestión de proyectos, Mount (2005) evaluó las habilidades relacionadas con el éxito de 74 directores de proyectos en todo el mundo en una corporación internacional de petróleo. La gestión exitosa del proyecto contribuyó a la ventaja competitiva de los socios comerciales. El estudio determinó que, de las habilidades que predecían el éxito del gerente de proyecto, el 69% eran competencias emocionales - orientación al logro, influencia, autoconfianza y trabajo en equipo y coordinación- el 0% eran habilidades cognitivas, como el pensamiento analítico o conceptual y el 31 % de las competencias restantes estaban relacionadas con la experiencia empresarial. Estos hallazgos apoyan los de Spencer (2001) quien estudió a 28 gerentes de proyectos de ingeniería de construcción. Spencer también descubrió que las competencias emocionales estaban más fuertemente relacionadas con el éxito de su trabajo. Los gerentes de proyectos de construcción que demostraron competencias emocionales ahorraron \$ 27 millones al evitar costos y excesos de tiempo y vender órdenes de cambio de ingeniería adicionales. Estos estudios destacan la importancia de las competencias de inteligencia emocional para los jefes de proyecto. Por lo anterior, se puede argumentar que desarrollar la inteligencia emocional en los gerentes de proyectos, incrementa la probabilidad de gestionar el proyecto de manera exitosa.

Es decir que, de acuerdo con los resultados de los estudios realizados y mencionados previamente, se evidencia la importancia de la inteligencia emocional en el éxito de los proyectos, así como de su impacto en los fracasos cuando no se aplica de manera adecuada. Adicionalmente, se infiere la ausencia de herramientas que contribuyan al desarrollo de la inteligencia emocional en gerentes de proyectos.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Elaborar una herramienta para contribuir al desarrollo de la inteligencia emocional en gerentes de proyectos

3.2. Objetivos específicos

- Identificar buenas prácticas y casos de éxito en relación con la relevancia de la inteligencia emocional en la gerencia de proyectos.
- Identificar las habilidades emocionales con mayor impacto en los resultados del proyecto.
- Elaborar una herramienta para el desarrollo de la inteligencia emocional en los gerentes de proyectos

4. Marco teórico

4.1. Inteligencia emocional

La inteligencia Emocional es la capacidad de percibir emociones, acceder y generar emociones para ayudar al pensamiento, comprender las emociones y el conocimiento emocional, y regular reflexivamente las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual. Esta definición fue acuñada por Mayer y Salovey que además dividieron a la Inteligencia emocional o EQ en cuatro ramas:

- Identificar emociones a nivel no verbal
- Usar las emociones para guiar el pensamiento cognitivo
- Comprender la información que transmiten las emociones y las acciones que generan las emociones.
- Regular las propias emociones, en beneficio personal y por el bien común

Esta definición y forma de entender la EQ, era la forma científica y socialmente más aceptada y difundida hasta que en 1995 Daniel Goleman saca su Best Seller “Inteligencia emocional” del cual se extraen los principales conceptos.

Según Goleman la inteligencia emocional es una forma diferente de ser inteligente. Incluye saber cuáles son sus sentimientos y utilizarlos para tomar buenas decisiones en la vida. Es poder manejar bien los estados de ánimo angustiantes y controlar los impulsos. Es estar motivado y mantener la esperanza y el optimismo cuando tiene contratiempos en el trabajo y en el estudio.

La definición de Mayer y Salovey es tomada por Goleman pero este va un paso más allá y propone una inteligencia emocional de 5 componentes a saber:

- Conciencia de sí mismo: saber lo que uno siente en un momento dado y comprender el impacto que esos estados de ánimo tienen en los demás.
- Autorregulación: controlar o redirigir las propias emociones; anticipar las consecuencias antes de actuar por impulso
- Motivación: utilizar factores emocionales para lograr metas, disfrutar del proceso de aprendizaje y perseverar frente a los obstáculos.
- Empatía: sentir las emociones de los demás
- Habilidades sociales: gestionar las relaciones, inspirar a otros e inducir las respuestas deseadas de ellos.

4.1.1. Inteligencia Emocional y Coeficiente Intelectual

A lo largo de sus libros Goleman nos comenta que un alto coeficiente intelectual no es garantía de éxito económico y la felicidad y esto se debe a que también entra en juego la Inteligencia emocional. Él ofrece una nueva y sorprendente visión de nuestras «dos mentes» – la racional y la emocional – y cómo juntas forman nuestro destino. Basándose en una innovadora investigación sobre el cerebro y el comportamiento, Goleman muestra los factores que intervienen cuando personas con un alto coeficiente intelectual fracasan y las de un coeficiente intelectual modesto lo hacen sorprendentemente bien. “Estos factores, que incluyen la conciencia de sí mismo, la autodisciplina y la empatía, se suman a una forma diferente de ser inteligente, y no se fijan al nacer. Aunque está moldeada por las experiencias de la infancia, la inteligencia emocional puede ser nutrida y fortalecida a lo largo de nuestra vida adulta, con beneficios inmediatos para nuestra salud, nuestras relaciones y nuestro trabajo. Esto no quiere decir que el coeficiente intelectual no sea importante, lo es, pero solo contribuye alrededor del 20% a los factores que determinan el éxito en la vida. Eso deja el 80% para todo lo demás”.

4.1.2. Aplicación en escuelas

Existen muchas razones por las cuales promover el aprendizaje social y emocional en las escuelas, desde el jardín hasta la universidad. Según Goleman, el bullying, los

problemas disciplinarios, la violencia y el consumo problemático de sustancia se reducirían si se generan acciones concretas para desarrollar la inteligencia emocional en niños. Además, con una base sólida el rendimiento académico mejora. El aprendizaje estimula la curiosidad y promueve sentimientos de satisfacción, incluso alegría, cuando los estudiantes se sumergen en el proceso de asimilación de nueva información. La inteligencia emocional comienza a desarrollarse mucho antes de que los niños lleguen a Jardín. Pero los maestros deben ser capaces de reconocer a aquellos niños cuya alfabetización emocional necesita un impulso. Los profesores deben estar preparados para hablar sobre los sentimientos en el aula. El mensaje es que ninguna emoción está “mal”, pero ciertas formas de expresar esas emociones o actuar en consecuencia son inapropiadas.

4.1.3. ¿Para qué sirve la inteligencia emocional?

En su libro Daniel habla de las siguientes habilidades:

- Conciencia de sí mismo y de las propias emociones y su expresión.
- Autorregulación.
- Control de impulsos.
- Control de la ansiedad.
- Diferir las gratificaciones.
- Regulación de estados de ánimo.
- Motivación.
- Optimismo ante las frustraciones.
- Empatía.
- Confianza en los demás.

Con el desarrollo de esta inteligencia no solo seríamos más exitosos y efectivos, sino que seríamos más felices.

4.1.4. Aplicaciones de la Inteligencia emocional

Las aplicaciones de la inteligencia emocional son infinitas, algunas ellas pueden ser:

- Educación

- Empleo
- Relaciones Sociales
- Relaciones familiares
- Salud mental
- Salud Física

4.2. Habilidades emocionales

- Liderazgo: En el libro de Daniel Goleman inteligencia emocional en la empresa se menciona el estudio realizado por David McClelland, un destacado psicólogo de la universidad de Harvard, en el cual se descubrió que “ Los directivos que carecían de inteligencia emocional rara vez eran calificados de extraordinarios en sus evaluaciones de rendimientos anuales, y sus departamentos rindieron un 20 por ciento menos que la media del mercado” este mismo estudio arrojó el siguiente resultado: “ Los líderes que se servían de estilos que afectaban de manera positiva al ambiente obtenían resultados notablemente mejores que aquellos no lo hacían”. Goleman, D. (1996). La inteligencia emocional en la empresa.

Adicionalmente en un trabajo de grado de la facultad de ciencias económicas de la universidad nacional de cuyo mencionan que según el PMBOK “Las principales habilidades interpersonales son: Liderazgo, Desarrollo del espíritu de equipo, Motivación, Comunicación, Influencia, Toma de decisiones, Conocimientos políticos y culturales, Negociación”. Cornejo, M. D. (2010). Las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto. Argentina: Universidad nacional.

Psicología y mente, una página web para psicólogos profesionales, estudiantes y curiosos con artículos diarios sobre salud mental, neurociencias, frases célebres y relaciones de pareja. Expresa el liderazgo como la capacidad para liderar equipos y proyectos. Entre las habilidades que debe reunir un buen líder, destacan el carisma, la empatía, el carácter fuerte pero comprensivo, la inteligencia, la organización y la capacidad de negociación. Para la Psicología y el Coaching, el liderazgo es un concepto importante puesto que nos permite detectar por qué algunas organizaciones funcionan perfectamente mientras que otras estancan y pierden influencia.

- Desarrollo personal: Un artículo publicado por el periódico el país sobre la inteligencia emocional como un predictor de éxito en la carrera nos menciona un estudio realizado por la escuela de negocios ESSEC, el cual afirma que “la inteligencia emocional ayuda a los empleados a desarrollar relaciones interpersonales y habilidades de liderazgo más sólidas lo que conduce a una mayor compensación financiera” NADAL, M. V. (07 de 12 de 2018). La inteligencia emocional es un predictor de éxito en la carrera profesional. EL PAIS.

Psicología y mente considera el desarrollo persona uno de los aspectos de la psicología y el bienestar que estudian los enfoques de investigación e intervención herederos de la Psicología Humanística impulsada por autores como Abraham Maslow o Carl Rogers. Se trata de un concepto amplio que agrupa ideas acerca del desarrollo de proyectos significativos de vida, las estrategias para alcanzar metas y afrontar situaciones difíciles mediante la resiliencia, explotar los propios talentos y potencialidades y crear una buena autoimagen que nos permita sentirnos bien con quienes somos.

- Autocontrol: De acuerdo con el artículo publicado por R. Anand en el 2010 por su título en la traducción de “La inteligencia emocional y su relación con las prácticas de liderazgo” expresa que: Los ejecutivos con título profesional tienen mayor manejo del estrés, flexibilidad y empatía. La exposición y familiaridad que obtuvieron los ejecutivos en sus estudios de grado profesional que les ayuda a entender sus pensamientos y con claridad. Esas habilidades hacen que controlen su estrés y sus impulsos, lo que puede ser una razón para mejorar el manejo del estrés. Mayor flexibilidad y empatía puede deberse al control de su estrés e impulsos, lo que lleva a comprender las cosas desde el punto de vista de los receptores y a adaptarse a sí mismos según la situación. A su vez, esto ayuda a los ejecutivos a mantener el equilibrio entre la vida laboral y la inteligencia emocional en un nivel óptimo.

Razón por la cual resalta esta habilidad entre las demás, su impacto es positivo y grande tanto en las relaciones con el equipo de trabajo como con el ambiente laboral. Se realizó también una consulta en la página web Psicología y Mente en donde se

encontró que el autocontrol es una de las aptitudes psicológicas más importante; no solo es un rasgo en el que destacamos por haberlo desarrollado mucho más que el resto de los animales; además, nos permite priorizar metas a largo plazo sobre aquellas que nos dan satisfacciones inmediatas, lo cual es básico para poder vivir en sociedad (...) es la capacidad de ejercer dominio sobre uno mismo, es decir, de controlar las propias emociones, comportamientos, deseos, o simplemente estar tranquilo. Esta capacidad nos permite afrontar cada momento de la vida con mayor serenidad y eficacia. La persona que posee un alto autocontrol es capaz de dominar sus pensamientos y su forma de actuar, lo que puede ser beneficioso en multitud de situaciones.

- Comunicación asertiva

Basándonos en un trabajo de grado para una especialización en alta gerencia realizado por Laura Mayerly de la universidad militar nueva granada este afirma que “La realización de una comunicación efectiva en la empresa cumple la función de articular los procesos para hacerlos funcionales, esto requiere de una excelente competencia de escucha activa que logre comprender las necesidades de los colaboradores para generar sinergia y desarrollo organizacional”. Gamboa, I. M. (2015). *la inteligencia emocional: un camino al éxito laboral en la alta gerencia*. Bogotá: universidad militar nueva granada.

En el trabajo de grado de la facultad de ciencias económicas de la universidad nacional de Cuyo se afirma que: “La comunicación ha sido identificada como una de las mayores y únicas razones del éxito o fracaso de un proyecto” debido a que “La comunicación en los proyectos ayuda a mantener en movimiento el proyecto, identificar posibles problemas, solicitar sugerencias para mejorar el desempeño del proyecto, conocer por anticipado si el cliente está satisfecho y evitar sorpresas”. Cornejo, M. D. (2010). *Las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto*. Argentina: Universidad nacional de cuyo.

Psicología y mente sobre la comunicación asertiva maneja un concepto en el cual el asertividad es aquella habilidad que tienen las personas que pueden decir las cosas de manera franca, directa y clara sobre lo que piensan o quieren decir. Todo esto,

evitando herir los sentimientos del interlocutor o de la audiencia, siendo educados y no menospreciada la implementación de la comunicación asertiva. La comunicación asertiva es la capacidad que tiene el ser humano para comunicar respetando a los demás, teniendo en cuenta la capacidad verbal de discutir o debatir, el lenguaje no verbal gestos o expresiones y la actitud de respeto, por encima de todo.

4.3.Herramientas existentes sobre la inteligencia emocional

- Aslan y Erkus existen dos modelos o escalas principales para medir la inteligencia emocional, el primero de ellos es el Modelo-Habilidad, que es una destreza que se enfoca en la relación entre los sentimientos y la inteligencia. El segundo, es el modelo Mixto, que es una estructura que incluye habilidades mentales, la existencia y propiedades. Aslan y Erkus (2008, p. 431) también mencionan que mientras el modelo de Mayer y Salovey (1997) es un Modelo Habilidad, los modelos de Bar-On (1997) y de Goleman (1995) son modelos mixtos.
- Wong y Law (2002) denominado Escala de Inteligencia Emocional. Este instrumento contiene 16 preguntas, cuatro por cada una de las áreas de la inteligencia emocional. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo Likert de siete puntos respondiendo si acuerda o desacuerda con la afirmación planteada en cada pregunta de 1 (desacuerda firmemente) hasta 7 (acuerda firmemente).
- Las escalas de Likert son “escalas las cuales son posiblemente las más usadas, ya que aparentemente no requieren más que escribir el enunciado. Ahora, para que los promedios y otros cálculos tengan sentido, es imprescindible de que los que responden tengan un alto nivel de consenso respecto al significado de las palabras, ya que si no, se puede terminar sumando peras con frutillas. Por ejemplo, en la pregunta 1 aparece el adjetivo “adecuado” ¿Qué significa adecuado...? ¿Qué es útil... que es corto... que no es latero...?. Además, puede que las expectativas varíen, así que una persona que responde 3 tenga una mejor opinión que otra que responde 4, pero que tenía expectativas más bajas. Como

cuando una va a ver una película que le recomendaron mucho y no la encuentra tan buena porque esperaba que fuera mucho mejor. Una segunda precaución. Hay que considerar que no todos los números pueden tener la misma magnitud. Explico, para que una resta tenga sentido se requiere que todos los números “midan lo mismo”, así $7 - 2 = 10 - 5$... ¿Pero qué pasa si la diferencia entre 1 y 2 es más grande que entre 2 y 3...? Que es lo que ocurre frecuentemente, cuando las personas marcan las respuestas ubicadas al medio de la escala porque sus opiniones son poco definidas, pero en cambio, los extremos indican opiniones y emociones altamente favorables o contrarias” (Andrés Pucheu, 2016)

Herramienta	Característica aportada como insumo para la elaboración de la herramienta
Modelo-habilidad Aslan y Erkus	Parámetros para la medición de una habilidad emocional
Escala de Inteligencia Emocional Wong y Law	Implementación y utilidad de la escala de Likert

Tabla 1 - Herramientas de soporte

5. Metodología

La metodología desarrollada para materializar los objetivos planteados en la presente investigación fue estructurada en cuatro fases cada una de las cuales se describen a continuación

- FASE 1: Revisión bibliográfica

Mediante el método de revisión sistemática, se llevó a cabo una investigación acerca de las buenas prácticas y casos de éxito en relación con la relevancia de la inteligencia emocional en la gerencia de proyectos. Esto con el fin de desarrollar un entendimiento y contextualización de las habilidades emocionales en el entorno de los proyectos y como estos afectan el éxito de los proyectos.

Secuencia de actividades:

- Investigación de buenas prácticas en la aplicación de la inteligencia emocional en la gerencia de proyectos

- Investigación casos de éxito relacionados con las habilidades emocionales en la gerencia de proyectos

Resultados obtenidos:

- Matriz de referencias con 45 documentos entre artículos académicos, libros, artículos de revistas informativas y estudios investigativos que pueden ser consultados en el anexo A.
 - Cumplimiento del primer objetivo específico
- FASE 2: Análisis de información

Se realizó un análisis de las variables cualitativas y cuantitativas obtenidas de la revisión sistemática, a fin de identificar y seleccionar las buenas prácticas en la inteligencia emocional que conllevan al éxito del proyecto. Esta etapa concluyó con la identificación de las habilidades emocionales más relevantes que influyen en la gerencia de los proyectos.

Secuencia de actividades:

- Identificación y selección de las buenas prácticas en las habilidades emocionales que conllevan al éxito del proyecto por medio de un análisis de frecuencia
- Validación con expertos acerca de las definiciones e importancia de las habilidades emocionales encontradas

El perfil de las expertas que aportaron con sus conocimientos a las definiciones con sugerencias y comentarios de mejora, se presentan a continuación

EXPERTOS EVALUADORES		
Nombre del experto	Formación académica	Organización en la que labora
Diana Lucrecia Guerrero	Psicóloga	Incolbest S.A., área comercial
Sandra Paola Castellanos	Psicóloga	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, área de bienestar universitario

Sandra Durán	Psicóloga	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, área de Talento Humano
--------------	-----------	---

Tabla 2 - Expertos Evaluadores

Con base en las respuestas dadas por las expertas las cuales se consignan en el Anexo D, se tomó la decisión de cambiar el nombre de “Regulación emocional” a “Autocontrol” debido a que podía confundirse con el significado de la inteligencia emocional, a fin de presentar una habilidad sin confusiones y en un sentido completo e integral de la alineación de términos de las referencias con el conocimiento aplicado de las expertas.

El resultado final de las definiciones de las habilidades emocionales se presenta a continuación:

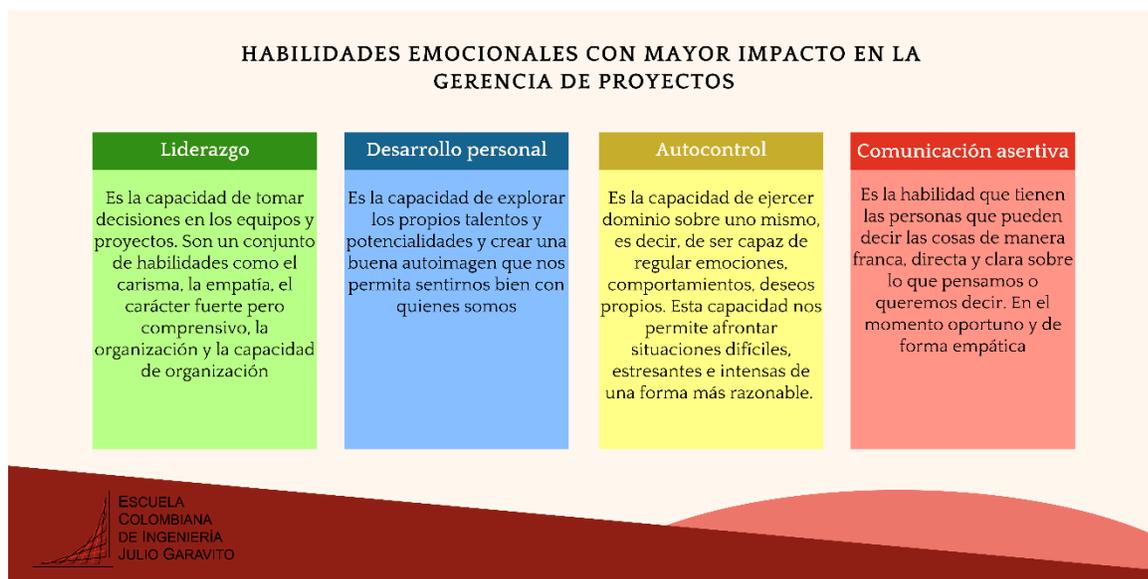


Ilustración 2 - Habilidades Emocionales con Mayor Impacto en la Gerencia de Proyectos

Resultados obtenidos: Definición de habilidades emocionales que serán desarrolladas en la herramienta que contribuya al desarrollo de la inteligencia emocional con el apoyo y asesoramiento de psicólogas organizacionales que pueden ser consultados en el anexo D. Cumplimiento del segundo objetivo específico

- FASE 3: Identificación y análisis de instrumentos

En esta etapa se realizó una identificación y análisis de instrumentos propuestos para el desarrollo de las habilidades emocionales identificadas en la etapa anterior. Esta etapa concluirá con la identificación y selección de características a incorporar en la herramienta.

Las expertas de psicología organizacional sugieren las siguientes herramientas para la medición y evaluación de habilidades emocionales:

- Análisis comportamental por el modelo Extended DISC

Capaz de medir la respuesta natural (espontánea) de una persona a estímulos externos, la programación del cerebro para expresar respuestas. Este modelo clasifica los diferentes estilos de comportamiento existentes en cuatro principales estilos:

- i. Dominio: Son individuos competitivos, agresivos, decisivos y orientados a resultados. Prefieren actuar con rapidez, tomar riesgos y hacer las cosas al instante
- ii. Influencia: Los individuos son personas habladoras, sociales optimistas y vigorosas. Se orientan hacia la actitud espontánea, energética y entusiasta. Tienden a ser positivos y utilizan su gran capacidad para influir en los demás
- iii. Seguridad: Tienden a ser personas pacientes, buenos escuchas, confiables y con un buen equilibrio entre el completar tareas y relacionarse con las personas
- iv. Acatamiento: Estas personas se caracterizan por ser personas lógicas, analíticas y cuidadosas. Su trabajo es siempre de alta calidad asegurándose de que las tareas se hagan correctamente

- El Assessment Center: Donde se realizan actividades situacionales que permiten conocer la forma de evaluar diferentes habilidades, para el caso específico de liderazgo la mejor prueba es a nivel grupal donde el grupo debe resolver un problema, puede ser laboral o no laboral, esta prueba ayuda a evaluar muchas competencias los ejercicios se deben formular de acuerdo con las competencias

que se quieran medir. Consta de un método que simula situaciones reales con el fin de evaluar una serie de conductas concretas que permitan identificar y evaluar competencias

- La prueba de personalidad de 16 factores de Cattell (también conocido como 16 PF). Según el psicólogo Cattell, la personalidad está formada por 16 factores o rasgos: afectividad, razonamiento, estabilidad, dominancia, impulsividad, conformidad grupal, atrevimiento, sensibilidad, suspicacia, imaginación, astucia, culpabilidad, rebeldía, autosuficiencia, autocontrol y tensión. Cada uno de los 16 factores de personalidad es como una pieza que conforma la forma de ver el mundo y de comportamientos en la sociedad. EL objetivo principal del test es describir las distintas personalidades de la población mediante un análisis factorial. Consta de 163 preguntas en las cuales la respuesta debe darse en una escala de 1 a 5 (en números enteros) en la cual 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Herramienta	Característica aportada como insumo para la elaboración de la herramienta
Análisis comportamental por el modelo Extended DISC	Perfil de cada estilo de liderazgo que pueden identificarse en una persona
El Assesment Center	Forma y estilo de preguntas para la evaluación de la habilidad

Tabla 3 - Modelos Relacionados con la Herramienta

- FASE 4: Desarrollo y evaluación de la herramienta
Partiendo de la identificación de las habilidades emocionales y del análisis de instrumentos ya desarrollados, se llevó a cabo la elaboración de una herramienta con la cual el gerente de proyectos será capaz de identificar por sí mismo las brechas en relación con comportamientos esperados, asociados a las habilidades emocionales. Una vez fue finalizado el desarrollo de la herramienta, se aplicó un juicio de expertos, para identificar fortalezas y oportunidades de mejora sobre la misma.

Secuencia de actividades:

- Diseño beta de la herramienta
- Desarrollo de la herramienta
- Juicio de expertos para validación de la herramienta
- Análisis de los comentarios y sugerencias de expertos

Resultados obtenidos: Herramienta para el desarrollo de la inteligencia emocional para gerentes de proyectos. Utilidad identificada por expertos gerentes de proyectos. Cumplimiento del tercer objetivo específico

6. Herramienta para contribuir al desarrollo de la inteligencia emocional en gerentes de proyectos

Para la elaboración de la herramienta se llevaron a cabo 3 etapas secuenciales, cada una de las cuales se describe a continuación:



Ilustración 4 3 - Etapas de Validación

6.1. Diseño beta de la herramienta

La herramienta que busca contribuir al desarrollo de la inteligencia emocional en gerentes de proyectos se encuentra en el anexo C. La misma tiene como insumo la revisión literaria a partir de la cual se seleccionaron 4 habilidades, entre ellas se encuentran el liderazgo (la pestaña de color verde presente en este mismo archivo), desarrollo personal (la pestaña de color azul), autocontrol (la pestaña de color amarillo) y comunicación asertiva (la pestaña de color rojo). La metodología de la herramienta se divide en dos tipos de preguntas en la cual la primera etapa corresponde a una respuesta marcando X si está de acuerdo o no con las premisas que allí se encuentran y la segunda etapa a preguntas o escenarios que deben

ser respondidos con alguna de las opciones múltiples, la estructura de esta versión de la herramienta se encuentra a continuación:

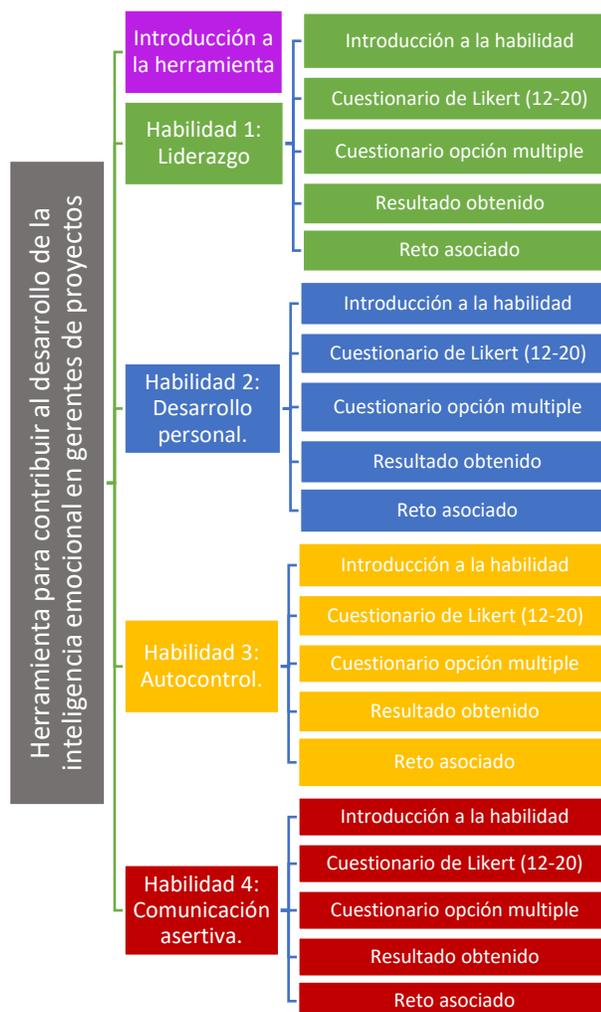


Ilustración 5 4 - Distribución Interna de la Herramienta

6.2. Validación de la herramienta

Con el fin de identificar la utilidad de la herramienta para contribuir al desarrollo de la inteligencia emocional en gerentes de proyectos, se desarrolló un instrumento en Forms cuyo enlace es: <https://forms.gle/AbkYGexardaJfkVh8>. Los expertos accedieron a dicho enlace, de manera que fueron participes en la validación de la herramienta. Por su parte, la

selección de expertos se realizó considerando su formación académica y experiencia profesional. Se proponen tres participantes con una experiencia superior a 8 años en las áreas de gestión de proyectos. En el siguiente diagrama se presentan los perfiles de los expertos:

EXPERTOS EVALUADORES		
Nombre del experto	Formación académica	Años de experiencia
Ferdy Alfonso Alvarado	Ingeniero agrónomo	De 8 a 10 años de experiencia
José Arturo Rodríguez	Ingeniero de sistemas	Mas de 10 años de experiencia
Jorge Jamaica	Ingeniero Industrial	Mas de 10 años de experiencia

Tabla 3 4 - Expertos Evaluadores

Los resultados de la validación se observan a continuación:

Preguntas realizadas a los expertos			
	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Preguntas generales sobre el experto			
Nombre completo	Jorge Jamaica Rodriguez	Ferdy Alvarado	José Arturo Rodriguez
Cargo	Jefe área proveedores	Gerente de proyectos	Profesor
¿En su experiencia laboral, usted ha dirigido proyectos o ha sido parte de un equipo de un proyecto?	Líder de proyecto	Líder de proyecto	Líder de proyecto
¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?	Mas de diez (10) años	De ocho (8) a diez (10) años	Mas de diez (10) años

Preguntas acerca de la estructura de la herramienta			
¿Considera usted que la estructura asociada a cada habilidad: definición de la habilidad, preguntas de comportamiento, resultado obtenido y reto planteado, ¿es adecuada para contribuir al desarrollo de las habilidades evaluadas?	Sí	Sí	Sí
Por favor justifique su respuesta anterior	La autoevaluación es una forma de Gestionar las habilidades y oportunidades de mejora.	Si, hay coherencia y considero que abarca todos los aspectos relevantes de cada una de las habilidades evaluadas.	Refleja las habilidades básicas
¿Considera usted que las definiciones asociadas a cada habilidad son apropiadas?	Sí	Sí	Sí
Por favor justifique su respuesta anterior	Da margen a la reflexión y gestión a cada habilidad gerencial	Sin embargo, considero que se debe ampliar el número de competencias que	Concuerdan con las definiciones generalmente aceptadas

		puede evaluarse en cada habilidad.	
Con respecto al contenido de la herramienta: ¿Considera que la forma en que están escritas las preguntas es adecuada?	Sí	Sí	Sí
Por favor justifique su respuesta anterior	Solo sugiero menos ejemplos y centralizarse en la evaluación de la habilidad	Si, es adecuada, es comprensible lo que se quiere transmitir.	Hay redacción apropiada
Preguntas por cada habilidad emocional			
¿Considera usted que las preguntas asociadas a la habilidad de liderazgo contribuyen al desarrollo de esta?	No considero que contribuyan solo las evalúa	Sí	Sí
Si su respuesta fue " No " ¿Qué considera se debe cambiar en las preguntas? *¿Adicionaría alguna pregunta que crea fundamental para contribuir al desarrollo de la habilidad de liderazgo?	Considero que un líder debe tener mayor empatía con su equipo y buscar un balance en lo personal con la vida laboral. (este tema lo extrañé en la encuesta)	Preguntas relacionadas con las competencias blandas, planeación, comunicación, gestión, reconocimiento de roles...	La respuesta fue "Si"

¿Considera usted que las preguntas asociadas a la habilidad de desarrollo personal contribuyen al desarrollo de esta?	Sí	Sí	Sí
Si su respuesta fue " No " ¿Qué considera se debe cambiar en las preguntas? *¿Adicionaría alguna pregunta que crea fundamental para contribuir al desarrollo de la habilidad de desarrollo personal?	de acuerdo	Misma respuesta que en la habilidad de liderazgo	La respuesta fue "Si"
¿Considera usted que las preguntas asociadas a la habilidad de autocontrol contribuyen al desarrollo de esta?	Sí	Sí	Sí
Si su respuesta fue " No " ¿Qué considera se debe cambiar en las preguntas? *¿Adicionaría alguna pregunta que crea fundamental para contribuir al desarrollo	En general si... pero el autocontrol considero que esta habilidad debería indicar si tiene fallos o deficiencias estaría dispuesto a tomar	Si, ampliar a preguntas de competencias blandas	La respuesta fue "Si"

de la habilidad de autocontrol?	apoyo o buscar un acompañamiento.		
¿Considera usted que las preguntas asociadas a la habilidad de comunicación asertiva contribuyen al desarrollo de esta?	Sí	Sí	Sí
Si su respuesta fue "No" ¿Qué considera se debe cambiar en las preguntas? *¿Adicionaría alguna pregunta que crea fundamental para contribuir al desarrollo de la habilidad de comunicación asertiva?	Sí interesante	Complementar con preguntas sobre competencias blandas	La respuesta fue "Si"
Preguntas acerca de la utilidad de la herramienta			
Basado en su experiencia, ¿Considera que las habilidades identificadas en la herramienta son fundamentales para el buen desempeño de un gerente de proyectos?	No	No	Sí

¿Cada cuánto sugiere que se realice la autoevaluación con la herramienta?	2 años	Cada 12 meses	Cada 12 meses
¿ La cantidad de preguntas asociadas a cada habilidad le pareció abrumadora?	No	No	No
¿ Considera usted que la descripción de los resultados que se arrojan para cada habilidad son apropiados?	No	Sí	Sí
Por favor justifique su respuesta anterior	Esta herramienta debe ser tratada de manera confidencial y con un apoyo de los resultados donde se sugiera un compromiso de ver oportunidades de mejora y crecimiento. Las autoevaluaciones tendrán mucho valor si son contestadas en el marco de la reflexión de mejorar las habilidades de liderazgo en lo	Son asertivos y son coherentes con la habilidad evaluada	La respuesta fue “Sí”

	profesional y personal.		
¿Considera usted que los retos que se proponen de acuerdo con los resultados obtenidos para cada habilidad son congruentes?	No	Sí	Sí
Por favor justifique su respuesta anterior	Considero que cada persona que se evalué debe tener su propio reto y compromiso	Si, los retos propuestos satisfacen la necesidad de conocer y comprender la alternativa de mejora.	Corresponde a "recomendaciones" básicas acorde al nivel de evaluación.
¿En general la herramienta es clara y fácil de usar?	Sí	Sí	Sí
Por favor justifique su respuesta anterior	Es clara.	Hay coherencia en los conceptos asociados a cada aspecto evaluado.	Es una herramienta apropiada para acompañar una evaluación básica de las habilidades evaluadas.

Tabla 4 5 - Preguntas a Expertos

Con los resultados obtenidos por cada uno de los expertos, se realizó la consolidación de las respuestas y análisis de estas, teniendo en cuenta sus recomendaciones.

6.3. Versión final de la herramienta

¿Considera usted que la estructura asociada a cada habilidad: definición de la habilidad, preguntas de comportamiento, resultado obtenido y reto planteado, es adecuada para contribuir al desarrollo de las habilidades evaluadas?

3 respuestas

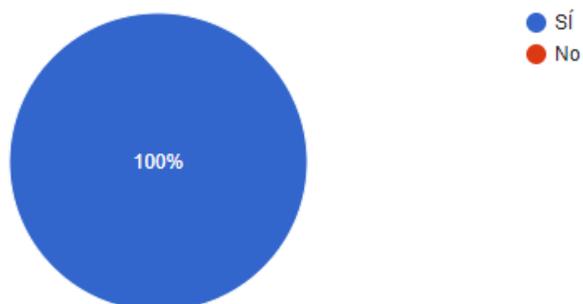


Ilustración 6 5 - Pregunta realizada a Expertos 1

¿Considera usted que las definiciones asociadas a cada habilidad son apropiadas?

3 respuestas

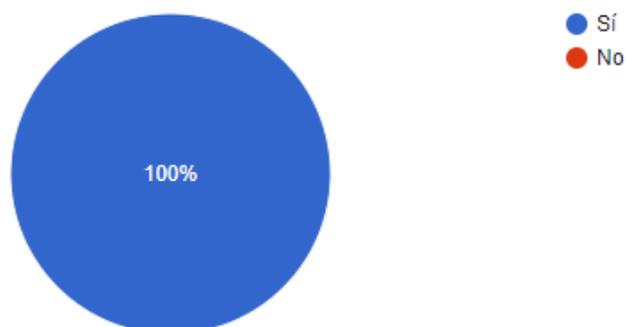


Ilustración 7 6 - Pregunta realizada a Expertos 2

Con respecto al contenido de la herramienta:¿Considera que la forma en que están escritas las preguntas , es adecuada ?

3 respuestas

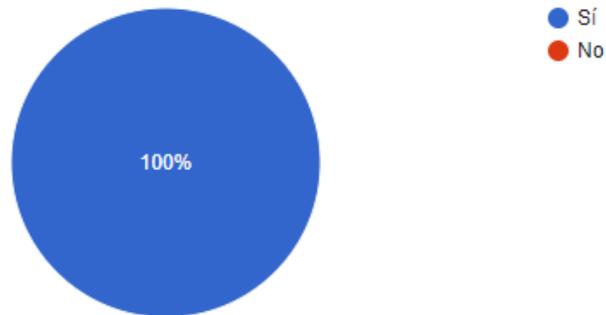


Ilustración 8 7 - Pregunta realizada a Expertos 3

¿ La cantidad de preguntas asociadas a cada habilidad le pareció abrumadora?

3 respuestas

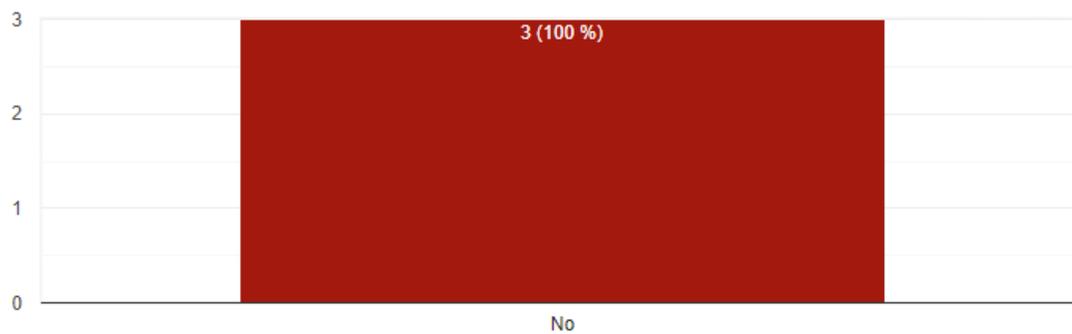


Ilustración 98 - Análisis de Frecuencias

¿En general la herramienta es clara y fácil de usar?

3 respuestas

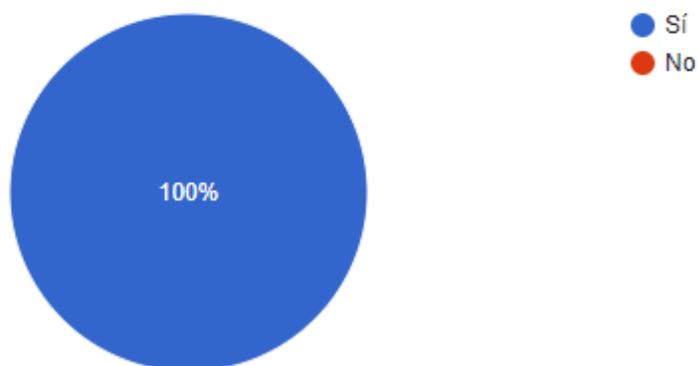


Ilustración 9 – Pregunta realizada a Expertos 4

Con base en los resultados obtenidos y las recomendaciones expuestas en las gráficas anteriormente mencionadas y en la tabla número 2, se puede evidenciar que para los expertos la herramienta es clara y fácil de usar, además, consideran que la estructura asociada a cada habilidad: definición de la habilidad, preguntas de comportamiento, resultado obtenido y reto planteado, son adecuados para contribuir al desarrollo de las habilidades evaluadas, por lo anterior, no se realizan cambios en la versión beta de la herramienta.

7. Conclusiones

- Se identificaron como habilidades emocionales más relevantes para el éxito de los proyectos las siguientes: Comunicación asertiva, liderazgo, desarrollo personal y autocontrol.
- Las habilidades emocionales son relevantes para el éxito del proyecto, porque impactan en la triple restricción y la gestión efectiva del equipo.
- La estructura de la herramienta desarrollada se compone de 4 habilidades emocionales, 97 preguntas, 12 resultados posibles y 12 retos asociados.
- Los expertos consideran que la herramienta es clara, práctica y organizada.
- Los expertos recomiendan que se aplique con una periodicidad anual.
- La inteligencia emocional es un conjunto de habilidades que debe desarrollarse a diario.

8. Trabajo futuro

- Desarrollar un modelo conceptual para identificar el nivel de competencias emocionales en los gerentes de proyectos.
- Incorporar otras habilidades emocionales a la herramienta como por ejemplo la empatía la cual fue sugerida por los expertos.
- Exportar la herramienta a un servicio web en la nube que permita el fácil acceso por parte de los diferentes usuarios.
- Implementar una prueba piloto de la herramienta en un proyecto, para así identificar oportunidades de mejora en el producto.

9. Bibliografía

- Adel Alferaih. (2021). How does emotional intelligence improve employee satisfaction and performance with mediating effect of employee engagement? Perspective from Saudi Arabian private companies. Saudi Arabia: Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majmaah.
- Amaia Goena Rodríguez. (2015). La Inteligencia Emocional y Su Impacto en el Liderazgo. España: Universidad Pontificia Comillas Madrid.
- Audrey Frias Debra Hampton Kim Tharp-Barrie Jennifer Thomas". (2021). The 33rogramo an emotional intelligence training 33rogramo n transformational leadership. Estados Unidos : University of Kentucky.
- Bradley Gene Winton. (2021). Desagregar la inteligencia emocional: construir la satisfacción laboral a través de las habilidades emocionales. Estados unidos: Revista Internacional de Análisis Organizacional.
- C Kapp. (2002). Emotional Intelligence (EQ) and success in post-graduate studies: A pilot study. Sudafrica: South African Journal of Higher Education .
- CHENG Rui LU Kelong HAO Ning". (2021). The effect of anger on malevolent creativity and strategies for its emotion regulation. China: Acta Psychologica Sinica.
- Clinton Oliver Longenecker Michael L. Mallin". (2019). Key leadership skills of great sales leaders. Estados Unidos: Department of Management, The University of Toledo Em 9erald Publishing Limited.
- Crane, A. Geoffrey Cormier, Michelle L. Taylor, Robyn N. Parker, James D.A.". (2020). Teaching emotional and social competencies: Efficacy of a work readiness program designed for vulnerable youth. Canadá : Department of Psychology, Trent University.
- Daniel Goleman. (1996). La inteligencia emocional en la empresa . Argentina: Javier Vergara Editor S.A.
- Daniel Goleman. (1998). Inteligencia emocional en la práctica. EEUU: Bantam Books.
- Diana Paola Arredondo Hernandez , Karen Andrea Velez Miranda. (2014). Liderazgo, Afrontamiento al estrés y toma de Decisiones Empresariales. una Revisión Conceptual. Colombia: Universidad del rosario.
- Emma Emilia Pérez Palacios y José Luis Uyehara Benites. (2013). Perfil psicosocial de los ingresantes de la e.a.p. de negocios internacionales de la unmsm: evaluación de la

inteligencia emocional y características demográficas. Perú: Fondo Editorial de la UNMSM.

- Emmanuel Nkemakolam Okwuduba Kingsley Chinaza Nwosu Ebele Chinelo Okigbo Naomi Nkiru Samuel Chinwe Achugbu". (2021). Impact of intrapersonal and interpersonal emotional intelligence and self-directed learning on academic performance among pre-university science students. Malasia, Nigeria, Sur África: "Department of Mathematics and Science Education, University of Malaya Division of Student Affairs, University of the Free State Science Education Department, Nnamdi Azikiwe University".
- Ernesto Ganoza. (2018). Inteligencia emocional en los proyectos. Chile: PMI.
- Gabel Shemueli. (2005). Recuperando datos. Espera unos segundos e intenta cortar o copiar de nuevo.. Perú: Universidad ESAN.
- García-Allen, J., 2021. Autocontrol: 7 consejos psicológicos para mejorarlo. [online] Psicologiamente.com. Available at: <<https://psicologiamente.com/psicologia/autocontrol-consejos>> [Accessed 14 December 2021].
- Geun, Hyo Geun Park, Eunok". (2019). Influence of Emotional Intelligence, Communication, and Organizational Commitment on Nursing Productivity among Korean Nurses. Corea del sur: J Korean Acad Community Health Nurs.
- Ilma Andrea Fleischhacker Pérez. (2014). "Inteligencia Emocional y Productividad Laboral". Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Iñigo Zarraquiños; José Antonio González. (2010). Inteligencia Emocional: Una herramienta para la prevención de riesgos laborales. España: Universidad de la Rioja.
- James DA Parker , Laura J. Summerfeldt , Catherine Walmsley , Ryan O'Byrne , Hiten P. Dave , A. Geoffrey Crane. (2020). Rasgo de inteligencia emocional y relaciones interpersonales: resultados de un estudio longitudinal de 15 años. Canada: Universidad Trent.
- Jorge Brito. (2016). Emotional Intelligence and Leadership. Ecuador: Universidad internacional de Ecuador.
- Joseph, D. L. Jin, J. Newman D. A. O'Boyle, E. H.". (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI.. EEUU: Journal of Applied Psychology.

- José Ivorra Valero. (2005). El arte de manejar las competencias en la gerencia de proyectos. Panama: PMI.
- José Luis Duque Ceballos. (2012). Emociones e inteligencia emocional: Una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones. Colombia: Universidad Libre.
- Laura Mayerly Aguilar Gamboa. (2015). La Inteligencia Emocional: Un Camino Al Éxito Laboral En La Alta Gerencia. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- M.Victoria S.Nadal. (2018). La inteligencia emocional es un predictor de éxito en la carrera profesional. Madrid: EL PAIS.
- Mariangel Difonso Cornejo. (2010). Las Habilidades interpersonales de un administrador de Proyecto. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- María Elizabeth Fonseca Romero; María Elena Pino Acosta. (2006). Evaluación de competencias emocionales (Inteligencia Emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz. Cuba: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- María Eugenia Villa Camacho. (2013). La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones. Colombia: Fundación Universidad de América.
- Matias Martinez. (2005). Importancia que Reviste la Inteligencia Emocional para el Buen Funcionamiento de las Empresas. Venezuela: Universidad Alejandro de Humboldt.
- Miguel Mora-Pelegrín Beatriz Montes-Berges María Aranda María Agustina Vázquez Elena Armenteros-Martínez". (2021). The Empathic Capacity and the Ability to Regulate It: Construction and Validation of the Empathy Management Scale (EMS). España: Department of Psychology/Social Work Faculty, University of Jaén, Paraje las Lagunillas.
- N. Berbiche M. Hlyal J. El Alami". (2020). Exponential success through integrated supply chain optimization, eomotional intelligence and reputation-based leadership: Zara model. Morocco: IOP Publishing Ltd.
- Natalie Preston. (2021). Por que la inteligencia emocional es una habilidad esencial para los gerentes de proyectos. Reino Unido: Apolitical.
- Ngwenya C Aigbavboa W Thwala". (2019). Mapping out research focus for emotional intelligence in human resource management in the construction industry. Sur África : Faculty of Engineering and the Built Environment, University of Johannesburg.

- Parvesh K. Chopra. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. Francia: Routledge Taylor & Francis Group.
- Psicologiamente.com. 2021. Desarrollo personal. [online] Available at: <<https://psicologiamente.com/tags/desarrollo-personal>> [Accessed 14 December 2021].
- Psicologiamente.com. 2021. Liderazgo. [online] Available at: <<https://psicologiamente.com/tags/liderazgo>> [Accessed 14 December 2021].
- Raúl Ruperto Silva Idrovo, Fanny Nefertiti Pino Morán, Eduardo Andrés Guzmán Barquet . (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Rebeca Del Pino Peña, ; María de los Ángeles Aguilar Fernández, . (2013). La inteligencia emocional como una herramienta de la gestión educativa para el liderazgo estudiantil. Colombia: Universiada del Valle.
- Robert K. Cooper, Ayman Sawaf. (1998). La Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Rodrigo Zárate Torres. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero Colombiano. Colombia: Revista EAN.
- Rosario Muñoz Martínez, Susana Rodríguez Muñoz. (2005). La Inteligencia Emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial.. Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cujae.
- Ruth Arroyo Tovar. (2012). Habilidades Gerenciales : Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud. Colombia: ECOE EDICIONES.
- Smarty P. Mukundan,Dhanya M. (2021). Aprender a manejar eficazmente sus emociones: el impacto de la inteligencia emocional (IE) en los roles de cuidado. India: Desarrollo y aprendizaje en organizaciones.
- Suganthi Supramaniam andKuppusamy Singaravelloo". (2021). Impact of Emotional Intelligence on Organisational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration. Malasia: Department of Administrative Studies and Politics, Faculty of Economics and Administration.
- Xinyu Zhou. (2021). "On the In-application Value of Emotional Intelligence Interaction Based on Interactive Art Installation". China: Fine Arts Academy, South-Central University for Nationalities.

- Haykal, I., 2021. Comunicación asertiva: cómo expresarse de manera clara. [online] Psicologiamente.com. Available at: <<https://psicologiamente.com/social/comunicacion-asertiva>> [Accessed 14 December 2021].

10. Anexos

Anexo A. Matriz de Referencias



Matriz de
Referencias.xlsx

Anexo B. Matriz de Análisis Literario



Matriz de Análisis
Literario.xlsm

Anexo C. Herramienta para contribuir al desarrollo de la inteligencia emocional



Herramienta de
Habilidades.xlsx

Anexo D. Respuestas por Parte de Expertos



Respuestas por
Parte de Expertos.doc

