

UPV
MASTER EN EDIFICACIÓN
ESPECIALIDAD GESTIÓN
TESINA FINAL DE MÁSTER
Curso académico 2012 - 2013

**GESTIONAR PROYECTOS,
GESTIONANDO PERSONAS;
VALORIZAR EL CAPITAL HUMANO**

Autora: Laura ARQUES UREÑA

Tutor: José L. PONZ TIENDA



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR
INGENIERÍA DE
EDIFICACIÓN

GESTIONAR PROYECTOS, GESTIONANDO PERSONAS;
VALORIZAR EL CAPITAL HUMANO.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



“A todos aquellos que han creído en mí y han estado a mi lado en los momentos más duros y entre ellos a mi tutor, por su actitud, aptitud y sobre todo por haber sido el mejor líder y conseguir que diera lo mejor.”



ESCUOLA TÉCNICA SUPERIOR
INGENIERÍA DE
EDIFICACIÓN

GESTIONAR PROYECTOS, GESTIONANDO PERSONAS;
VALORIZAR EL CAPITAL HUMANO.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

“El Maestro Sun dijo:

Por lo general, es la organización lo que permite dirigir un gran número de soldados como si se tratara de un grupo reducido; es la efectividad de las comunicaciones lo que hace posible maniobrar un gran número de soldados como si se tratara de un grupo reducido. Es el uso de lo regular y lo extraordinario lo que permite que las tropas del ejército puedan soportar el asalto enemigo sin sucumbir; es el uso de lo hueco y lo consistente lo que hace posible que el impacto del ejército sobre el enemigo sea como el de una rueda de molino lanzada sobre un montón de huevos.”

SUNZI.: *El arte de la guerra*, Ed Trotta S.A., 2001

ÍNDICE

1. Introducción y Objetivos.....	3
2. La teoría de las restricciones.....	5
2.1. Introducción a la Teoría de las Restricciones (TOC), y la Cadena Crítica (CC).....	5
2.2. El TOC cuantitativo.	14
a. El TOC tiempos.....	14
b. El TOC costes.....	18
c. El TOC multinivel.....	20
2.3. El TOC humano; un enfoque emocional.....	22
3. La Inteligencia Emocional.	27
3.1. Un breve recorrido histórico.	27
3.2. Coeficiente Intelectual e Inteligencia Emocional.	32
3.3. El CEO y la Inteligencia Emocional.....	34
4. Estado del arte de la gestión de proyectos como gestión de Capital Humano.....	39
4.1. Introducción a los factores técnicos y humanos de la gestión de proyectos.	39
4.2. La naturaleza humana y la incertidumbre.....	41
4.3. La gestión de personas	44
4.4. La gestión de grupos. El clima organizacional.	47
4.5. Liderazgo y coaching.....	54
5. El éxito en la gestión de proyectos; Win-to-Win o no hay trato.....	69
5.1. La satisfacción.....	69
5.2. La satisfacción del cliente	70
5.3. La satisfacción del equipo.....	73
5.4. Win-to-Win o no hay trato.	74
5.5. El éxito derivado de la satisfacción.	75
6. Conclusiones.....	79
7. Futuras líneas de investigación	83
8. Bibliografía.....	85
9. Índice de figuras.	89



1. Introducción y Objetivos

“El Maestro Sun dijo:

La guerra se estructura en cinco factores que deben ser calculados y comparados con el fin de precisar el estado de fuerzas. El primero de ellos es la virtud, es lo que permite la cohesión entre los superiores y el pueblo, de modo que éste acude a la vida como a la muerte sin temer el peligro; el segundo es el clima que abarca la alternancia de la oscuridad y de la claridad, del calor y del frío, y la rotación de las estaciones; el tercero, la topografía que comprende la cercanía y lejanía del terreno, su accesibilidad o inaccesibilidad, su amplitud o estrechez, su naturaleza propicia o mortal; el cuarto es el mando, que es una cuestión de conocimiento, de credibilidad de humanidad, de resolución y de severidad; y por último la disciplina, la cual requiere la efectividad de la organización, de la jerarquía de mandos y de la logística” (SUNZI 2001)

En la ejecución de un proyecto, desde que surge la idea de un nuevo proyecto o desde que se contrata un trabajo, se inicia una guerra compuesta por arduas batallas, de las que hay que salir airoso para conseguir la victoria de la misma.

Partiendo de la importancia del papel que juega el Gestor de proyectos en el estudio y ejecución de los mismos, debido a que es el principal responsable en última instancia de su éxito o fracaso, se ha considerado realizar una investigación y recopilación de información sobre la focalización del Gestor de proyectos para una satisfactoria coordinación.

Dicha gestión no solo engloba el correcto control de tiempos, costes y demás hitos necesarios para que un proyecto se gestione satisfactoriamente, sino también de una correcta gestión del Capital Humano que durante el estudio, ejecución y entrega del mismo intervienen.

El principal problema que tiene un CEO¹ es la multitarea. No solo tiene que encargarse del control de tiempos, costes, coordinación de las actividades, sino que además debe de gestionar de forma efectiva la incertidumbre. Junto a todas estas tareas, en las que el CEO debe focalizar toda su atención, ¿podemos pensar que estos sistemas que están basados principalmente en la gestión del Capital Humano, no existirán conflictos que tengamos que resolver?.

¹ Chief Executive Officer. El CEO es el Director ejecutivo de más alto rango y que se encarga de la gestión de la organización.

Efectivamente, la gestión del CH, es una de las tareas más importantes del CEO. Éste ha de ser capaz de dirigir con eficacia los conflictos de forma continua, para construir buenas relaciones en el equipo de trabajo, y así poder asegurar el éxito de los proyectos.

Lo que se pretende con este estudio, es mediante la investigación y posterior análisis, encontrar la piedra angular del enfoque de las organizaciones, mediante la cual, el Gestor de proyectos pueda reemplazar las soluciones poco satisfactorias en soluciones “ganar-ganar”.

Para conseguir una correcta y exitosa gestión del proyecto técnico, se realiza una investigación y posterior análisis de la Teoría de las Restricciones (TOC); se analiza mediante la documentación encontrada, las herramientas que el Gestor puede utilizar para conseguir focalizar toda su atención en el control total de los tiempos y los costes del proyecto Técnico. Pero no solamente esta gestión es la que nos aportará una satisfactoria ejecución, ya que actualmente, el 90% del éxito de un CEO es la Inteligencia Emocional². La capacidad y el adecuado conocimiento y gestión de las emociones, mediante la cual, podrá utilizar el liderazgo adecuado según la necesidad puntual en cada estadio del proyecto, consiguiendo una implicación necesaria del Capital Humano, para así alcanzar los objetivos marcados: “GANAR-GANAR”.

² En el apartado 3, se realizará una descripción detallada de este término, el cual a partir de este punto se citará como IE.

2. La teoría de las restricciones

2.1. Introducción a la Teoría de las Restricciones (TOC), y la Cadena Crítica (CC).

“El Maestro Sun dijo:

Si en el clamor y el tumulto logramos dirigir el desorden, no podrán confundirnos; si en medio del estrépito y del caos logramos adoptar una disposición circular, no podrán derrotarnos. El desorden nace del orden, la cobardía del valor, la debilidad de la fortaleza. Orden y desorden dependen de la organización, valor y cobardía de las circunstancias, fortaleza y debilidad de las disposiciones.” (SUNZI 2001)

Tomando conciencia durante la trayectoria profesional de la gran problemática común a todos los proyectos, y de la incertidumbre que llevan innata, se pretende con el estudio de toda esta literatura encontrar las herramientas necesarias para conseguir que el Gestor del Proyecto pueda gestionar técnicamente el mismo de forma satisfactoria. Es por ello que en este trabajo, vamos a hablar sobre la Teoría de las Restricciones, Teoría realizada por Goldratt et al (La Meta 2005) en el año 1997 y la cual iremos exponiendo durante nuestro trabajo, como la pieza clave en la gestión técnica del proyecto.

Iniciamos nuestro estudio analizando los problemas comunes a todo proyecto desde el punto de vista del Gestor o Coordinador del mismo. Según Goldratt (Cadena Crítica 1997), el problema común a todo proyecto, es la alta probabilidad de que se supere el presupuesto, que se supere el tiempo previsto o se modifiquen los contenidos originales. Todos estos problemas derivan en un mismo resultado: pérdidas económicas, tanto para la propiedad como para la contrata y una mala imagen relacionada, unida a una deficiente gestión por parte del CEO. Conocido el problema, se debe analizar el porqué de éstos y cuál sería la forma de mitigarlo.

“El Maestro Sun dijo:

Las reflexiones del estratega sagaz tienen en cuenta las ventajas y los inconvenientes. El estratega tiene en cuenta las ventajas, de modo que sus acciones merecen credibilidad; tiene en cuenta los inconvenientes, de modo que puede resolver las dificultades” (SUNZI 2001)

Como se ha comentado anteriormente, la incertidumbre es uno de los factores más difíciles de gestionar por parte del CEO, y es debida a razones como:

1. Calendarios de trabajo poco realistas en comparación con sus propias estimaciones de los factores de incertidumbre.
2. Proveedores seleccionados en función del coste y no de los niveles de fiabilidad. Es decir, no se seleccionan en función de la capacidad de la que disponen para afrontar los factores de incertidumbre.
3. Retraso en el proceso de selección.

Según Goldratt (1997), *“Los factores de incertidumbre son la principal causa de lo que se denomina “MALA GESTIÓN”*”. Encontramos a otros autores como Barato (Ganar/Ganar o no hay trato gestionando riesgos 2012), que consideran que los riesgos son circunstanciales a cualquier proyecto y que si un proyecto no tiene riesgos, no es atractivo, ya que donde hay riesgos, hay dinero. Según dicho autor, existen 4 actuaciones distintas de gestión de riesgos:

1. Mitigar: invertir una parte del dinero y del tiempo en prevención de los riesgos y reservar otra parte de tiempo y dinero para cuando suceda el problema.
2. Contener: reservar una parte de dinero y tiempo por si sucede el problema, para eventualidades.
3. Evitar: no ejecutar actividades o acciones que provoquen el riesgo, asumiendo el beneficio que supone la oportunidad de hacerlo.
4. Asumir: rezar para que no ocurra. Esta es la respuesta más económica siempre que no surja el problema. En caso contrario, el resultado podría ser desastroso.

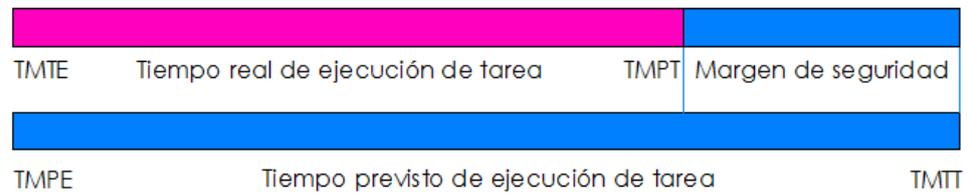
Por lo tanto, si somos conscientes de la gran incertidumbre que existe y que acompaña a la gestión de todo tipo de proyectos, la pregunta sería la siguiente: *“¿Por qué no*

se prevén correctamente los factores de incertidumbre en las estimaciones iniciales?”
Goldratt (1997)

Antes de entrar de lleno en la Teoría de las Restricciones, hablaremos sobre la previsión que se realiza inicialmente en un proyecto para gestionar los riesgos, es decir, en cuáles son los márgenes que inicialmente se prevén para absorber los desfases que se puedan ir produciendo durante la ejecución del mismo. Cuando estamos estudiando la organización de la ejecución del proyecto, hemos de prever unos márgenes de seguridad³ para hacer frente a la incertidumbre, innata en todo proyecto. Cuanto mayor es la incertidumbre, mayor es el margen de seguridad que se suele aplicar al tiempo de ejecución del proyecto. Si inicialmente en el proyecto ya tenemos en cuenta estos riesgos, la pregunta que se nos planteamos es la siguiente: ¿Por qué aun teniendo una previsión inicial considerable de los riesgos y disponiendo de grandes márgenes de seguridad los proyectos siguen retrasándose y dando pérdidas? Según Goldratt (Cadena Crítica 1997), existen tres razones por las que se desperdicia el margen de seguridad:

1.- El **síndrome del estudiante**. Ser conscientes del tiempo que tenemos para ejecutar una tarea y sabiendo realmente el tiempo necesario para llevarla a cabo, se aplaza para el último momento la ejecución de la misma, arrastrando con ella las demoras y acumulándose las mismas. Se incorpora la Ilustración 1 para una mejor comprensión.

³ Se denomina margen de seguridad, a la diferencia entre la mediana de la distribución de probabilidades y la estimación real de tiempos.



SÍNDROME DEL ESTUDIANTE

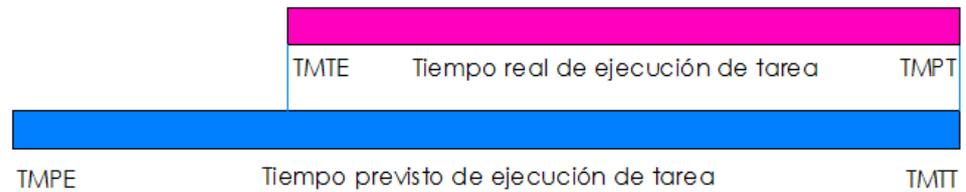


Ilustración 1. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M.; "La Cadena Crítica"

TMTE. Tiempo Más Tarde de Empezar.

TMPE. Tiempo Más Pronto de Empezar.

TMPT. Tiempo Más Pronto de Terminar.

TMTT. Tiempo Más Tarde de Terminar.

2.- La **multitarea**. Éste es uno de los principales problemas de los CEOs. Cuando se trabaja en tareas múltiples, se pierde la focalización del trabajo, es decir, se corre el peligro de perder la concentración, así como duplicar el tiempo de ejecución. Se incorpora la Ilustración 2 para una mejor comprensión.

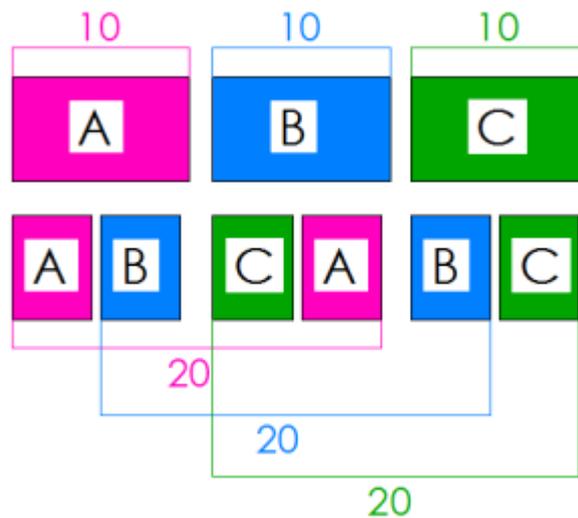


Ilustración 2. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M.; La Cadena Crítica

Citando a De Juana (2012), *“si queremos rendir al máximo, debemos enfocar cada una de nuestras tareas de forma individual, centrando toda nuestra energía en lo que estamos haciendo en ese momento”*, según nos indica en su artículo, se ha descubierto que entrar en un escenario de multitarea hace que nos sintamos mejor y cita al investigador WANG, Z. diciendo que *“las personas que tienden a la multitarea no son más productivas, sino que se sienten emocionalmente más satisfechas con su trabajo”*.

3.- Dependencias entre las etapas. Las dependencias entre las distintas tareas de un proyecto hacen que sea indistinto el TMPT y el TMTT, siempre que éste no se supere, ya que los avances no se acumulan pero los retraso sí. Así también, hay que tener en cuenta que si se retrasa el inicio de las tareas y se inician muchas tareas al mismo tiempo, se corre el peligro de perder la focalización.

“El Maestro Sun dijo:

Todo enfrentamiento militar puede resultar tanto beneficioso como peligroso. Si movilizas la totalidad del ejército para disputar una ventaja, no llegarás a tiempo; si para disputarla reservas parte del ejército, perderás los equipos pesados. Por lo tanto, si para disputar una ventaja pliegas las corazas y te precipitas al combate caminando a marchas forzada, día y noche sin reposo, durante cien millas, el general del ejército será capturado, los hombres más fuertes llegarán antes y los débiles tarde, con lo que sólo uno de cada diez alcanzará el objetivo; si caminas así durante cincuenta millas para luchar por una ventaja, los mandos caerán y

alcanzará el objetivo la mitad de los hombres; si lo haces durante treinta millas, lo alcanzarán dos de cada tres. Por este motivo, el ejército que pierda sus equipos pesados, que no tenga provisiones o que no disponga de soldados de reserva, perecerá” (SUNZI 2001)

Por lo tanto la tarea más importante que debe de realizar el CEO durante la gestión del proyecto o proyectos es la FOCALIZACIÓN. Ésta debe de ser, junto con la Inteligencia Emocional, sobre la que hablaremos más adelante, una de las principales capacidades del CEO. Es por ello que la Teoría sobre la que se tratará durante esta parte del trabajo será la teoría de las Restricciones⁴. Según Goldratt (1997), esta teoría supone 3 avances:

1. Es una nueva filosofía de gestión. Su finalidad es llegar a la Gestión de la Calidad Total (TQM) y al Just in Time (JIT).
2. Sus métodos de análisis propuestos. Incluyendo el Capital Humano.
3. Amplio espectro de sólidas aplicaciones.

“Para que exista una buena gestión, los directivos deben controlar los costes y proteger al mismo tiempo los throughput⁵” Goldratt (1997). Los costes y los throughput, implican formas distintas de gestión. Para que entendamos las distintas formas de gestión, se presentan dos ejemplos distintos para una mejor comprensión:

1. **“El mundo del coste”.**



Ilustración 3. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M.; “La Cadena Crítica”

En esta gestión del “mundo del coste”, cada eslabón genera unos costes y la suma de cada uno de ellos da como resultado el coste total. Aquí, una mejora en alguno de los eslabones supone una mejora del sistema. Por ejemplo, si mejoramos nuestras compras y conseguimos minimizar los costes en el departamento de compras, nuestro coste total del proyecto disminuirá.

⁴ A partir de este punto será citada como TOC

⁵ Velocidad a la que el sistema genera beneficios a través de las ventas.

Aquí podemos aplicar el Teorema de Pareto, donde centrándonos en el 20% de los problemas importantes, lograremos generar el 80% de los beneficios, ya que cada eslabón se gestiona de forma individual.

2. “El mundo del valor”.



Ilustración 4. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M.; “La Cadena Crítica”

Esta gestión del “mundo del valor”, es la que se adopta para proteger los throughput. En esta gestión se analiza la resistencia de la cadena, es decir, la rotura de uno de los eslabones conlleva la rotura total de la cadena. Por ello, se busca el eslabón más débil, para que pueda ser reforzado, aumentando así la resistencia de la totalidad de la cadena. La problemática la encontramos, cuando al reforzar el eslabón más débil, otro eslabón de la cadena pasa a ser el “nuevo más débil”. En este “mundo del valor”, no se puede aplicar el Teorema de Pareto, ya que todas las variables son dependientes y sus vínculos son muy importantes.

Con toda ésta información, Goldratt, propone en la fase inicial de estudio de proyecto, es decir, cuando se está analizando y planificando la ejecución del mismo, determinar cuál es la Cadena Crítica⁶ del proyecto, por lo tanto, cuál es el camino más largo de etapas dependientes, ya que éste nos determinará el plazo de ejecución del proyecto, facilitando así un mayor control de los tiempos durante la ejecución para conseguir terminar en los plazos estimados, ya que un retraso en la CC supondrá un retraso del proyecto.

Ayudándonos de todo lo analizado anteriormente, tal y como se inicia este apartado, para focalizarse en la gestión de los proyectos, la TOC está basada en 5 pasos:

1. Identificar las limitaciones del sistema.

⁶ A partir de este punto será citada como CC

Según Rand (2000), se identifica la parte del sistema que limita el objetivo del sistema, siendo el objetivo el cómo hacer para ganar más dinero ahora y en el futuro. Es decir, encontrar el eslabón más débil, el Cuello de Botella⁷.

2. Explotar las restricciones del sistema.

En este paso se busca la solución para aumentar la capacidad o rendimiento en el CB. Es decir, debemos analizar si las limitaciones son físicas, como por ejemplo que un determinado recurso no tenga la suficiente capacidad para satisfacer la demanda, o son políticas de gestión equivocadas. En este caso solamente cabe la sustitución. Si las limitaciones que nos encontramos son físicas, Goldratt (1997), propone añadir más capacidad, contratar a más personal o comprar más maquinaria, entre otras, enfatizando en la más importante que es explotar al máximo las capacidades de las que se disponen. Según Rand (2000), para que entendamos cuáles serían las diferentes formas de explotar la limitación, pone como ejemplo el caso de que el proyecto formase parte de una cadena de producción industrial, donde el CB fuese una máquina concreta, y como soluciones aporta el funcionamiento de la máquina durante la hora del almuerzo, escalonando el descanso de los recursos, o reduciendo el número de cambios de posición.

3. Subordinar todo a la decisión anterior.

Una vez encontrado el CB y explotadas sus capacidades, deberemos subordinar el resto de actividades a ésta. Ya que, las actividades anteriores al CB si aportan una mayor producción al proceso, lo único que consiguen si no van al ritmo del CB, es crear un exceso de stock que se traduce en pérdidas.

4. Elevar las restricciones del sistema.

⁷ Es la parte del proceso de ejecución donde se limita y de restringe la producción debido a la capacidad y rendimiento en este punto. A partir de este punto será citado como CB.

Aumentar, por ejemplo, la capacidad en ese paso. Según Rand (2000), la diferencia con el paso 2 es la cantidad de inversión que se requiere, ya sea en términos de tiempo, esfuerzo, dinero o voluntad.

La aplicación de este paso 4, puede cambiar el sistema, es decir, al reforzar un eslabón, éste deja de ser el CB y por lo tanto pasamos al paso 5.

5. Si en alguno de los pasos anteriores, se rompe el sistema, volver a iniciar el proceso desde el paso primero.

Iniciaremos el proceso para encontrar el nuevo CB, siempre que se hayan superado las limitaciones en los pasos anteriores, con la cautela de que no se permita nunca que la inercia provoque una limitación del sistema.

Como podemos observar, la TOC, es un proceso de mejora continua.

“La gestión de la calidad total y el just in time insisten en el throughput, a pesar de que no se han dado cuenta de que esto exige una focalización aún más aguda. Una piedra angular del enfoque de las organizaciones que aprenden es la de reemplazar los compromisos poco satisfactorios por soluciones ganar-ganar. Utilizando la claridad que aporta TOC y el uso metódico de sus métodos de análisis, podemos, al menos, todas esas filosofías en un todo coherente”. Godratt (Cadena Crítica 1997).

2.2. El TOC cuantitativo.

a. El TOC tiempos.

“El Maestro Sun dijo:

Si las operaciones militares se prolongan y la victoria tarda en llegar, la eficacia de las armas se desgasta y el ardor de las tropas declina; si se consumen las fuerzas de los soldados atacando fortificaciones y la lucha se prolonga en exceso, los recursos del país no serán suficientes” (SUNZI 2001)

Según Steyn (Project Management applications of the theory of constraints beyond critical chain scheduling 2001), *“la duración de un proyecto, es considerada como la mayor limitación”*. Considera que son tres las razones por la que se tiene que identificar como restricción la duración del proyecto:

- Porque se obtiene rápidamente un cash-flow positivo, ya que al aumentar el alcance se aumentan los costes, como se verá en el siguiente apartado.
- Porque considera como gran limitación el coste que provocan los retrasos.
- Para prevenir cambios a las necesidades de los interesados.

Como se citó con anterioridad, hay varias razones por las que los márgenes de seguridad que se prevén durante el estudio de la programación se pierden durante la ejecución del proyecto.

Según Goldratt (Cadena Crítica 1997), los mecanismos mediante los cuales se incorporan los márgenes de seguridad son los siguientes:

- Se estiman los tiempos en base a la experiencia más negativa.
- Cuanto mayor es el nivel jerárquico implicado, mayor es la estimación ya que cada nivel añade su propio margen de seguridad.
- Quien presenta el estudio de programación final, ya lo protege de posibles reducciones.

Tal y como se citó con anterioridad, los retrasos se acumulan mientras que los avances no, por eso, desaparecen los márgenes de seguridad. Todo esto junto con tres de las razones que hacen que se desperdicien los márgenes de seguridad, ya descritos anteriormente, (el síndrome del estudiante, las dependencias y la multitarea), hacen que todos en combinación den como resultado la pérdida de la mayor parte del margen previsto.

La solución aportado por Goldratt (1997), a la pérdida de estos márgenes previstos durante la programación para obtener una buena gestión durante la ejecución, es la colocación estratégica de los “*buffers*”.

Los “*buffers*”, son márgenes de seguridad, que se colocan estratégicamente, durante la programación y que ayudarán al gestor, de una manera más fácil, controlar la correcta gestión de tiempos.

“El Maestro Sun dijo:

Todo enfrentamiento militar puede resultar tanto beneficioso como peligroso. Si movilizas la totalidad del ejército para disputar una ventaja, no llegarás a tiempo; si para disputarla reservas parte del ejército, perderás los equipos pesados. Por lo tanto, si para disputar una ventaja pliegas las corazas y te precipitas al combate caminando a marchas forzadas, día y noche sin reposo, durante cien millas, el general del ejército será capturado, los hombres más fuertes llegarán antes y los débiles tarde, con lo que sólo uno de cada diez alcanzará el objetivo; si caminas así durante cincuenta millas para luchar por una ventaja, los mandos caerán y alcanzará el objetivo la mitad de los hombres; si lo haces durante treinta millas, lo alcanzarán dos de cada tres. Por este motivo, el ejército que pierda sus equipos pesados, que no tenga provisiones o que no disponga de soldados de reserva, perecerá.” (SUNZI 2001)

De esta manera, divide los “*buffers*” en:

- “*buffer de proyecto*”.

Este corresponde al margen de seguridad total que se aplica a la CC, que como ya se señaló con anterioridad, es la que nos indica el tiempo de finalización del proyecto.

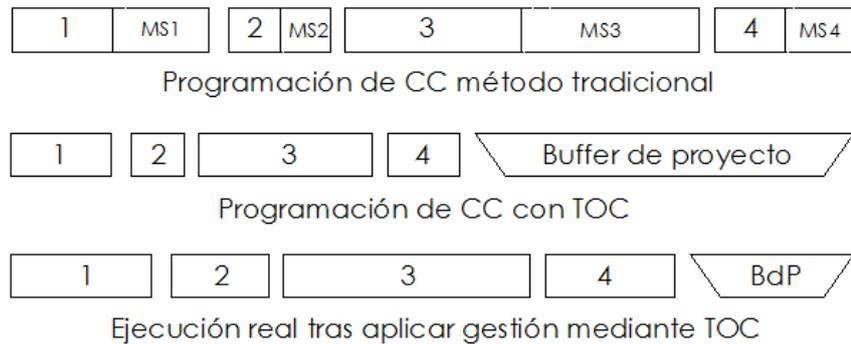


Ilustración 5. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M., "La Cadena Crítica"

Como se observa en la Ilustración 5, el *"buffer de proyecto"*, se sitúa al final de la CC.

Según Rand (2000), el *"buffer de proyecto"*, solo ha de ser conocido por el Gestor del mismo, para que ninguno de los intervinientes se pueda ver condicionado o afectado por alguno de los síndromes anteriormente citados. Por ello insiste en la importancia del desconocimiento de las partes integrantes, del margen de seguridad del que dispone el proyecto.

- *"Buffer de alimentación"*.

Éstos protegen a la CC de los retrasos que se generan en aquellos procesos que se encuentran fuera de ella.

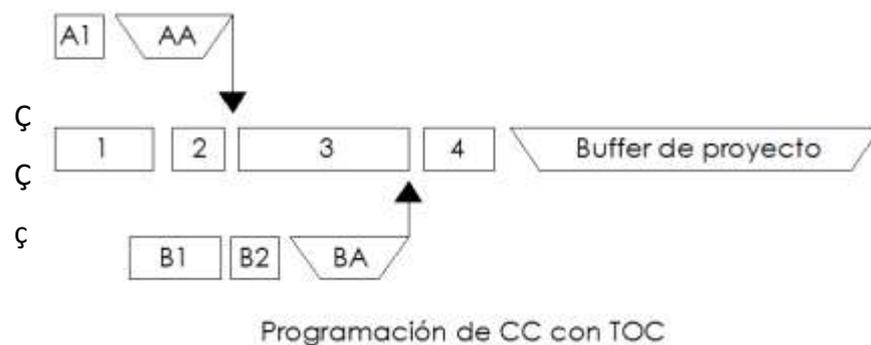


Ilustración 6. Elaboración propia basada en, GOLDRAT,E.M.; "La Cadena Crítica"

Como se observa en la Ilustración 6, los *"buffers de alimentación"* (AA y BA), se sitúan donde una línea de procesos se une a la CC. Según Steyn

(Project Management applications of the theory of constraints beyond critical chain scheduling 2001), los “*buffers de alimentación*” contienen la mayor parte o la totalidad de las contingencias.

La finalidad es que el gestor pueda controlar una posible modificación de la CC prevista, ya que un retraso superior e imprevisto en una línea de producción no perteneciente a la CC, puede alterarla y/o modificarla. Por ello, el gestor debe de controlar los márgenes de seguridad (MS) cuando estas líneas de producción se unen con la CC, para así disponer de un foco donde controlar las líneas de ejecución que no forman parte de la misma, sin que ésta pueda afectarnos y provocarnos una demora general del proyecto.

Así, los “*buffers de alimentación*”, nos indicarán peligros cuando se consuman en su totalidad, donde el gestor deberá de reestudiar de nuevo la CC y ver cómo ha afectado la demora al conjunto del proyecto.

Como ejemplo veremos “*El caso del Aeropuerto de Denver*” Barato (Blog: los 7 hábitos de un Director de Proyectos Eficaz 2012), donde en 1988 se decidió reemplazar el aeropuerto de Denver y se realizó una estimación del tiempo de ejecución de cinco años, es decir, en el año 1993 y finalmente solo se pudo abrir parcialmente en 1995, dos años más tarde y con unas pérdidas de 33 millones de dólares al mes. Todo el proyecto estaba terminado para la fecha prevista, pero hubo un sistema ABHS (*Automatic Baggage Handling System*), que no estuvo preparado a tiempo. El aeropuerto no podía iniciar su actividad sin dicho sistema, ya que éste gestionaba todos los equipajes, pieza clave en el funcionamiento de un aeropuerto. Por lo tanto, el fracaso en este proyecto, se debió a la gestión de los riesgos, no fue debida al sistema software, ya que dicho sistema, por su gran importancia formaba parte de la CC del proyecto, y un retraso en su ejecución retrasaría la finalización del proyecto, como ocurrió realmente. Si se hubiese analizado la ejecución de las obras siguiendo el TOC, el gestor del proyecto hubiese detectado de inmediato el problema que existía con el ABHS, pudiendo de esta manera,

proponer sistemas alternativos como por ejemplo la construcción de un sistema alternativo de gestión de equipajes, con lo que se consigue sacar de la CC el sistema ABHS.

- “Buffer de recursos”.

Anteriormente, se ha hablado del desconocimiento por parte de las partes implicadas de los márgenes de seguridad de los que dispone. La correcta actuación por parte del Gestor es utilizar los “*buffers de recursos*”, consistente en los avisos necesarios para informar a los recursos del inicio de su tarea. Insisten en tres fechas señaladas: 1 semana antes, 3 días antes y el día anterior al inicio de la tarea. Los recursos deben saber, que en la fecha señalada, han de cesar cualquier actividad que no sea la programada.

Estos márgenes que nos plantea Goldratt (1997), nos ayudaran a controlar de una manera eficiente el tiempo de ejecución del proyecto, que como veremos más adelante se transforma en satisfacción del cliente y en un mayor y mejor control de los costes del proyecto.

Éste conocimiento de los tiempos de ejecución de las tareas, y de los márgenes, permiten al Gestor negociar con las partes que intervienen recortes en los plazos de ejecución e incluso adelantar inicios de tareas.

Podemos observar tras el análisis del procedimiento de la TOC y los métodos que emplea, como puede minimizar el tiempo de duración y simplificar el control de un proyecto, tal y como nos indica Steyn (2001) en proyectos sueltos.

b. El TOC costes.

“El Maestro Sun dijo:

Quien combate durante años para tratar de obtener la victoria en la batalla decisiva sin conocer el estado real del enemigo por un celo excesivo respecto a su oro, riquezas y emolumentos, está totalmente desprovisto de humanidad. No será nunca general de las tropas, ni consejero del soberano, ni será jamás señor de la victoria”

Como se venía anunciando con anterioridad cuando se ha citado a Steyn (2001), el tiempo se traduce en costes. Este autor, propone la aplicación de la TOC a la gestión de costes y a la gestión de riesgos. En el citado trabajo hace una reflexión sobre como los costes de un proyecto a menudo aumentan debido a una duración prolongada, ya que cuando aumentan el alcance, aumentan los costes y los ingresos disminuyen a causa de los retrasos.

La propuesta que realiza tanto Goldratt (1997), como Steyn (2001), es un intercambio, durante la ejecución del proyecto con la finalidad de reducir la duración, de incrementar los costes.

Según Goldratt, se debe calcular el daño resultante de finalizar un proyecto con retraso, y que el gestor pueda utilizar esta información para que, incrementando el coste de algunas de las tareas pertenecientes a la CC, disminuya la duración y así se minimice la pérdida. Por lo tanto, antes de empezar a negociar con los proveedores se debe conocer la magnitud del fenómeno.

Según Steyn, el ciclo de vida de un producto es opuesto a lo que se considera el ciclo de vida de un proyecto, considera que el ciclo de vida de un proyecto solo constituye la primera fase del ciclo de vida del producto. Para él, los costes del ciclo de vida de un proyecto y los beneficios del ciclo de vida, deberían de ser la principal consideración. Si tenemos en cuenta los riesgos, los flujos de caja positivos deberían de exceder generalmente a los negativos, por ello, se debería de reducir la duración del proyecto con el fin de mejorar la tasa interna de retorno, incluso si se requiere un mayor gasto durante la planificación y ejecución de proyectos.

“El Maestro Sun dijo:

Lo que empobrece un país es el transporte de víveres a larga distancia. El suministro de un ejército a larga distancia acarrea la ruina del pueblo. Además, allí por donde pasan las tropas suben los precios. Si los precios suben, los recursos del pueblo disminuyen, y si los recursos del pueblo disminuyen, será preciso aumentar los impuestos para la guerra.” (SUNZI 2001)

Volviendo al ejemplo de *“El caso del aeropuerto de Denver”* Barato (Blog: los 7 hábitos de un Director de Proyectos Eficaz 2012), recordamos que las pérdidas

definitivas fueron de 33 millones de dólares al mes, durante los 2 años de retraso que sufrió la obra. Si realizamos una comparación de lo que hubiese supuesto dentro del control mediante la TOC, la detección del retraso y la construcción del sistema alternativo, valorado en 292 millones de dólares, encontramos que dicha decisión hubiese ahorrado 500 millones de dólares a los contribuyentes.

c. El TOC multinivel.

Son varios los autores que estudian y analizan la aplicación de la TOC para la gestión de varios proyectos que se están ejecutando al mismo tiempo. El principal problema en la gestión Multinivel, es la asignación de recursos. Goldratt hace una mención muy superficial del tema, el CC, es el camino más largo de etapas dependientes, el más largo en términos de tiempo. Pero al gestionar varios proyectos que se ejecutan al unísono, hay que tener en cuenta la capacidad limitada de los recursos comunes a varios de los proyectos. Por ello, estas tareas no pueden realizarse en paralelo y deben ser secuenciales. Por lo tanto, su propuesta de programación consiste en la siguiente:

1.- Identificar el CB

2.- Explotarlo, programando la secuencia de trabajo para el CB.

3.- Subordinar todos los recursos al CB. Se analiza cada proyecto como si fuese uno solo, se incorporan los “*buffers*” para proteger cada proyecto individualmente y se coloca otro “*buffer*” para proteger al CB, que no debemos de olvidar que se tratará de un recurso.

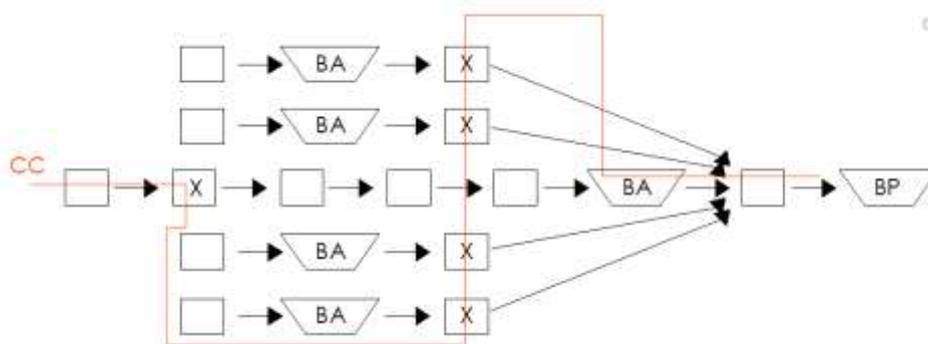


Ilustración 7. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M.; "La Cadena Crítica"

Como se observa en la Ilustración 7 las tareas marcadas con una X, son las que son ejecutadas por el mismo recurso, por lo que el CC vendrá limitado por la secuencia de dicho recurso.

Según Jiao y Peng (2012), la utilización de CCM⁸, optimiza la gestión de recursos. Según estos autores, una vez que una actividad proporciona múltiples modos, el proyecto de modo único se transforma en proyecto de red multi-modo y teniendo en cuenta la limitación de recursos el proyecto multi-modo se convierte en el recurso multi-modo limitado.

⁸ Cadena Crítica Multimodo

2.3. El TOC humano; un enfoque emocional.

“El Maestro Sun dijo:

Cuando las palabras no pueden oírse, se utilizan los timbales y tambores; cuando no es posible distinguir las tropas, se utilizan banderas y estandartes. Por medio de los timbales, los tambores, las banderas y los estandartes, se logra unificar la percepción de las tropas. Una vez que los hombres han sido unificados de este modo, ni los valientes podrán avanzar por su cuenta ni los cobardes podrán retroceder por su cuenta. En esto consiste el arte de emplear a las masas.” (SUNZI 2001)

Hasta este punto, se ha ido haciendo un pequeño repaso a la bibliografía centrada en la TOC y se ha intentado, citando a varios autores, presentar una herramienta básica y necesaria para todo Gestor de proyectos, que le aportará la capacidad de controlar algunos de los factores que comportan el éxito en su gestión, como son los tiempos, los costes y la gestión de los recursos.

Pero hay una capacidad, que escapa a la literatura en el estudio para la aplicación de esta herramienta: la capacidad de gestionar los recursos, no como máquinas con un rendimiento determinado como lo hacen los autores anteriormente citados, sino como lo que son; seres humanos. Personas las cuales su situación personal hace que su rendimiento fluctúe a lo largo de su carrera, personas desmotivadas que provocan disminuciones en la productividad e incluso problemas en la organización y en los equipos de trabajo afectando a la producción prevista, que aplicado a este estudio, se traduce en los tiempos estimados para la ejecución de las tareas.

Durante su exposición Goldratt se pregunta *“¿Podemos nosotros, que lidiamos con sistemas basados en seres humanos, asumir que los conflictos no pueden existir?”*. Consideramos esencial esta pregunta en nuestro estudio, porque nos da a entender que Goldratt es consciente cuando nos introduce en la gestión de riesgos, de que trabaja con personas y entre éstas pueden surgir conflictos los cuales pueden disminuir su rendimiento y la productividad. Pero aun siendo consciente de ello, en su Teoría no tiene en cuenta la gestión del Capital Humano y cómo éste puede afectar a la gestión global del proyecto.

El mismo Goldratt nos alerta del riesgo que supone gestionar una organización formada por seres humanos, pero en su Teoría, no analiza cómo podemos gestionar satisfactoriamente dichos recursos o cómo introducir esta gestión dentro de la TOC.

Un estudio empírico realizado por Martín-Gonzalez et al (2010), aplicando la TOC multitarea en la enseñanza, con la finalidad de compararlo con el método tradicional, concluye en que realmente cuando se estudia la gestión en un proyecto, no se tiene en cuenta la influencia del comportamiento humano en la gestión.

Como podemos observar, en muchísimos artículos de prensa y en revistas de Management, así como en aquellas especializadas en el sector empresarial, se hace mención a la gestión del Capital Humano⁹, como por ejemplo este artículo que encontramos en el que cita “...uno de los grandes desafíos del empresario español es contar con gente cualificada, comprometida y con predisposición a aportar y crecer profesionalmente.” (Desconocido 2012). Tienen muchísima importancia estas palabras, ya que un buen equipo siempre es garantía de éxito dentro de una empresa porque el CH juega uno de los papeles más importantes. Por ejemplo, en el caso que nos ocupa, si estructuramos la Dirección Integrada de un Proyecto y su Construcción, las fases, las cuales estarían todas compuestas y llevadas a cabo por CH serían las siguientes (Datos obtenidos del manual del *Curso de Introducción a la Dirección Integrada de Proyectos y Construcción “Project & Construction Management”, de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Universidad de Madrid*)

⁹ A partir de este punto, será citado como CH.



➤ Las dos primeras fases: definición de estrategia y diseño.

En estas fases podremos encontrar diferentes grupos de trabajo. En primer lugar, encontramos un equipo de trabajo, que se encarga de todo el análisis financiero de la obra, de los riesgos, de las responsabilidades y de la organización estratégica operativa, junto con otro equipo técnico que definirá las necesidades y los objetivos. De aquí pasamos a la siguiente fase donde el equipo técnico se encargará de plasmar las ideas del proyecto y posteriormente consolidarlo en un proyecto arquitectónico, conformado con todos los cálculos y detalles, siendo capaces de satisfacer las necesidades del cliente y al mismo tiempo que éste sea totalmente ejecutable y cumplir con todas las normativas vigentes en el momento.

Estos dos equipos, tienen que trabajar codo con codo durante un tiempo determinado y deben de estar motivados, deben poder dar lo mejor de ellos, deben rendir al 100%, aportar todo su potencial imaginativo, su profesionalidad y una dedicación plena a éste trabajo, ya que el estudio previo y el análisis y organización de la obra son sus cimientos, son la buena base sobre la que se podrá construir un proyecto con éxito.

➤ En una tercera y cuarta fase: compras y construcción.

Encontramos al equipo técnico que se encargará de todo el estudio de organización durante la ejecución de la obra. En esta fase entra el estudio tan importante y necesario para poder ejecutar la obra mediante TOC. En este estudio se hace el mayor análisis y más importante de la totalidad de la obra. Se despedaza el proyecto en las diferentes tareas, se analizan sus dependencias, se trata con los diferentes subcontratistas para cada una de las tareas y se decide según el baremo y la jerarquía que el CEO haya decidido para dicha obra¹⁰ la contratación de una de ellas. Se cierran precios y tiempos y se inicia la TOC, ya que tras el análisis se conseguirá la primera CC y se colocarán los *buffers* correspondientes. En segundo lugar encontraremos el equipo encargado de la gestión administrativa y económica del proyecto.

En esta fase encontramos equipos muy variados, en primer lugar el equipo de seguimiento de la ejecución, tanto técnico como administrativo, jurídico, etc, como las subcontratas. Cada una de las subcontratas dispondrá como mínimo de un equipo de trabajo formado por CH.

➤ La quinta y sexta fase: puesta en marcha y facilitie management.

En esta fase intervienen el equipo técnico, que se encargará de la atención a la propiedad de los posibles daños o defectos de obra mientras se cumple el plazo de garantía, y el equipo administrativo, con las gestiones de cierres de contratos, recopilación de documentación, trámites administrativos, etc.

¹⁰ Podemos encontrar diversos tipos de obra, y cada una de ellas dispone de unas necesidades distintas de las restantes en materia de decisión de la contratación a los subcontratistas. Por ejemplo, en el caso de una obra que se contrate con la Administración, lo más probable es que se haya adjudicado mediante una licitación aportando una grandísima baja, (actualmente rozando la temeraria), para poder competir con el resto de empresas. En este caso, la elección de las subcontratas va a ser muy distinta que si la obra se trata de una vivienda unifamiliar para un propietario privado o si la obra se trata de una ampliación de una nave en la que el retraso de la misma supone que la actividad no se puede iniciar y por lo tanto la propiedad desde el día 1 empieza a dejar de percibir ingresos. Cada una de ellas, demanda una subcontratación distinta, en el caso de la obra de la administración será enfocada en el precio, y en el caso de la vivienda unifamiliar o la ampliación de la nave industrial, en la fiabilidad de la empresa.

Por ello, y tomando consciencia en pleno siglo XXI, de que el principal activo de una empresa es su capital humano y de que el éxito de un proyecto lo consiguen los miembros del equipo que lo llevan a cabo, se pretende realizar un análisis de la segunda capacidad, junto con la focalización, que debe tener un gestor de proyectos para conseguir el éxito: **la capacidad de elegir ese equipo y gestionar satisfactoriamente el CH en un proyecto mediante la Inteligencia Emocional**, es decir, la habilidad humana necesaria que debe de tener el CEO, ya que es de suma importancia que interactúe con la gente con frecuencia. Según Strohmeier (1992), aproximadamente el 88% de los directores de proyectos pasan más de la mitad de su tiempo de trabajo interactuando con los demás. Este alto nivel de interacción exige que los directores de proyectos sean capaces de dirigir con eficacia, para gestionar los conflictos de forma continua y para construir buenas relaciones y asegurar el éxito de sus proyectos Sunindijo-Handikusumo y Ogunlana et al. (2007).

3. La Inteligencia Emocional.

3.1. Un breve recorrido histórico.

“El Maestro Sun dijo:

En la guerra la superioridad numérica no es el factor decisivo, por lo que no debes avanzar confiando únicamente en tu poderío militar. Basta con que concentres tus fuerzas, evalúes a tu adversario y te ganes a tus hombres. Quien no reflexione y desprecie al enemigo será capturado por él. Si castigas a unas tropas cuya devoción no te has ganado aún, no obedecerán, y si no obedecen, difícilmente te podrán ser útiles. Pero si una vez que las tropas te son devotas no fuerzas la disciplina, tampoco podrás servirte de ellas. Por tanto, moldea a tus hombres mediante las instituciones civiles y unifícalos mediante la disciplina militar. Es así como podrás hacerte con ellos.

Si las órdenes del general son ejecutadas sin excepción durante el adiestramiento de las masas, éstas serán obedientes; si sus órdenes no son ejecutadas durante el adiestramiento no obedecerán. La perfecta ejecución de las órdenes genera una sólida relación entre mandos y subordinados.” (SUNZI 2001)

Apoyándonos en el artículo de Waltewr, Humphrey y Cole (Unleashing leadership potential: toward an evidence-based management of emotional intelligence 2012), sobre liberar el potencial de liderazgo, y en el que pretende responder a algunas de las preguntas que nos podríamos hacer sobre la gestión basada en la evidencia de la IE, nos muestra una pequeña reseña sobre quienes fueron los autores que despertaron el interés en el concepto de la IE.

Así, fueron John Mayer y Peter Salovey quienes en 1990, como hemos apuntado, se iniciaron en investigar sobre dicho concepto. Estos autores, introducen el concepto que las emociones indican cómo nos relacionamos con el medio que nos rodea; y cómo la manera de relacionarnos se ve afectada a su vez por la forma en que manejamos nuestras emociones. Así pues, definieron la IE como **“la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo”**. Para ellos, la IE era un conjunto de cuatro habilidades específicas que se relacionaban entre sí y que ayudaban a las personas a

afrontar con eficacia las emociones propias y ajenas. Para estos autores, dichas habilidades eran las siguientes¹¹:

- ✚ En primer lugar la capacidad de **percibir las emociones**. Es decir la habilidad para percibir los sentimientos de los demás. Es la primera etapa, donde el individuo es capaz de darse cuenta de lo que ocurre y ver todo lo que pasa a su alrededor al captar los gestos, expresiones, imágenes, etc.
- ✚ En segundo lugar la capacidad para **utilizar las emociones**. Esta capacidad se aplica en la autogestión de uno mismo, es decir, en como los sentimientos influyen en nuestro pensamiento y cómo podemos ayudarnos de él para la resolución de problemas. Ésta sería la segunda etapa. Aquí identificamos que algo está ocurriendo (tanto en nosotros como en los demás) y es cuando hay que desarrollar las habilidades necesarias para utilizar estas emociones como parte de un proceso de razonamiento.
- ✚ En tercer lugar la capacidad de **comprender las emociones**. Esta habilidad nos ayuda a comprender las causas y las consecuencias de las emociones y de ésta manera comprender la secuencia y como se desarrollan en el tiempo. Comprendería la tercera etapa, en la que cuando ya se han percibido y canalizado las emociones, se necesita comprender lo que ocurre con éstas, es decir, como se manifiestan la transición entre una emoción y otra.
- ✚ En cuarto lugar la capacidad de **gestionar las emociones**. Ésta consideramos es la más importante, ya que su finalidad es controlar los sentimientos y emociones tanto propios como los de los demás. Ayudando a mantener el control en situaciones críticas, entre otras, y de esta manera alcanzar los objetivos específicos. Esta sería la cuarta y última etapa, el estado más avanzado.

En general, lo que consiguieron John Mayer y Peter Salovey fue plasmar las bases del cómo se puede alcanzar un desarrollo saludable de la IE de tal manera que permita a las personas guiarse racionalmente para poder alcanzar el éxito profesional y personal.

¹¹ En el siguiente apartado desarrollaremos con más detalle dichas habilidades.

Si nos seguimos apoyando en el artículo Waltewr, Humphrey y Cole (2012), encontramos, como John Mayer y Peter Salovey, dentro de sus investigaciones sobre la IE, crearon un test para poder medir cada una de las cuatro ramas de la IE. Dicho test fue llamado MSCEIT (Mayer-Salovey Caruso Emotional Intelligent Test).

Pero no fue hasta 1995, donde el término de la IE se hizo popularmente famoso gracias al best-seller de Goleman (Inteligencia Emocional 1995). Goleman presentó su libro, tras grandes estudios e investigaciones y nos aporta una visión que difiere de la aportada por Mayer y Salovey. Este autor, define el término de la IE como *“el adecuado conocimiento y gestión de las emociones”* Goleman, Boyatzis y Mckee et al. (El líder resonante crea más 2002) consideran que además de las habilidades emocionales, la IE abarca una amplia variedad de rasgos de personalidad, autopercepción y otros atributos.

Basándonos en el artículo inicial, la descripción de los grupos que abarca para Goleman la IE, son los siguientes:

- La **conciencia de sí mismo**, que incluye autoconciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en sí mismo.
- La autogestión, que incluye el **autocontrol emocional**, la transparencia, la adaptabilidad, la orientación al logro, iniciativa y optimismo.
- La conciencia social, que incluye la **empatía**, la organización y sensibilización y la orientación al servicio.
- La **relación de los grupos de gestión**, que incluye el trabajo en equipo, la gestión de conflictos, ser catalizador del cambio, la influencia y el liderazgo.

Esta clasificación, ha llevado a que se etiquetara la perspectiva de Goleman según Waltewr, Humphrey y Cole (2012), como un *“modelo mixto de la inteligencia emocional”*.

Con esta información, llegamos a la conclusión de que no existe una definición exacta del término “Inteligencia Emocional”. Hemos observado como desde el año 1990 hasta el

año 1995¹² diferentes autores han estudiado y dado una visión más básica o más amplia de cuáles son las habilidades necesarias para que definir el término. Han realizado diferentes modelos empíricos donde analizar y estudiar dichas habilidades en los individuos, basándose cada uno de estos autores en sus creencias sobre dichas habilidades.

En el caso que nos ocupa, nos vamos a focalizar en la descripción que realizó Goleman (1995) y *Goleman, Boyatzis y Mckee et al* (2002) sobre la IE, para el resto de nuestro trabajo.

La pregunta que nos deberíamos de realizar en este trabajo sería: “¿Por qué estudiar la IE de los CEO’s?” Para contestar a esta pregunta, deberíamos regresar al trabajo ya citado con anterioridad Sunindijo, Handikusumo y Ogunlana (*Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management* 2007), que concluye respondiendo perfectamente a nuestra pregunta. Recordemos que dichos autores realizaron un estudio en Tailandia y entrevistaron a diferentes Directores de Proyectos e Ingenieros Project Managers, así como a representantes de los clientes, con el fin de investigar los beneficios de la IE en la gestión de proyectos en cuanto a los estilos de liderazgo. Se demostró que la IE afectaba al comportamiento de liderazgo del líder del proyecto. Aquellos que tenían una mayor IE, tendían a usar una comunicación abierta y unos estilos de liderazgo activos. También demostraron que la IE generaba delegación y comportamiento proactivo con el resto de colaboradores, lo que se traducía en resultados positivos para la organización.

Entre otro de los grandes estudiosos de este fenómeno, encontramos al Dr. Reuven Bar On, quien nos indica que existen un gran número de factores que condicionan la IE, presentando un modelo basado en los siguientes cinco grupos:

➤ **Los factores intrapersonales.** Son aquellos que condicionan el manejo de las emociones según como la persona se relacione consigo mismo. Por lo tanto, englobaría el autoconcepto, la autoconciencia, la asertividad, la independencia y la autoactualización. En definitiva este grupo resalta la importancia del

¹² Hasta la actualidad, Goleman ha seguido publicando libros sobre la IE y sus diversas aplicaciones, en las que ha habido variaciones sobre su estudio inicial del año 1995, pero no entraremos en detalle por la envergadura de dicho trabajo.

autoconocimiento y la autovaloración (respetarse como ser humano, entender lo que ocurre en nuestro interior, defender nuestras posiciones asertivamente, conocer nuestras fortalezas y poder comprendernos a nosotros mismos).

✚ **Los factores interpersonales.** Éstas están asociadas a la capacidad de las personas a relacionarse con su entorno, las habilidades de reconocer las emociones de los demás, comprenderlas, ser partícipe de su desarrollo, etc. Estos factores estarían integrados por la empatía, la responsabilidad social y las relaciones interpersonales.

✚ **Los factores de adaptabilidad.** Representan las habilidades y destrezas de las personas para ajustarse a su entorno. Están constituidos por la prueba de realidad, la flexibilidad y la solución de problemas. Todos estos factores, destacan la importancia de ser realista en la percepción, identificación y manejo de las emociones, en la capacidad para recibir con flexibilidad y la manera en cómo enfrentar y resolver problemas.

✚ **Los factores de manejo del estrés.** Estos factores son muy importantes, ya que condicionan el desarrollo de la IE. Adquirir la capacidad para gestionar eficazmente nuestras emociones en momentos de crisis o de presión, es vital para nuestra salud y el crecimiento personal y profesional. Los factores que aquí se agrupan corresponden a la tolerancia al estrés y al control de los impulsos.

✚ **Los factores de ánimo y motivación.** Entre los que se encuentran el optimismo y la felicidad, que son los grandes impulsores y estabilizadores de la IE. Saber reconocer nuestras emociones, vivirlas, canalizarlas y superarlas son factores determinantes en el éxito o fracaso de nuestra vida personal y profesional.

Finalmente el Dr. Reuven Bar On, concluye afirmando que *“se hace evidente que el manejo de las emociones depende de una amplia gama de factores, del entorno en el que nos desarrollamos, de cómo interactuamos con él o bien cómo decidimos responder a estas interacciones”*.

En definitiva, los estudios demostraron que la IE es beneficiosa tanto para el individuo como para la organización. Es por esto, por lo que la segunda parte de este trabajo se centra en la IE como la habilidad o capacidad *“sine qua non”* de un CEO.

3.2. Coeficiente Intelectual e Inteligencia Emocional.

A rasgos generales, la mayoría de los autores coinciden en que el Coeficiente Intelectual, es una forma de estimar el potencial de un individuo en relación a sus destrezas en razonamientos matemáticos y los procesos básicos de pensamiento (observación, análisis, síntesis, comparación, indiferencias, etc)

Volviendo al artículo de Sunindijo, Handikusumo y Ogunlana (Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management 2007), nos indica que en comparación con la cantidad de investigaciones ya realizadas sobre el Coeficiente Intelectual¹³, el estudio de la IE es todavía relativamente nuevo. Pero aun así, la IE está siendo cada vez más reconocida como uno de los principales problemas en el lugar de trabajo. En él nos indica que diversos estudios realizados, han demostrado que no siempre un alto CI es sinónimo de éxito personal y profesional y que la investigación indicó que las competencias emocionales, sinónimo de potencial de la IE que se traduce en capacidades prácticas, son dos veces más importantes que el CI y experiencia para obtener el máximo y más eficaz rendimiento.

Sobre estos términos también hacen mención en su artículo Waltewr, Humphrey y Cole (Unleashing leadership potential: toward an evidence-based management of emotional intelligence 2012), afirmando que cientos de estudios han demostrado que el CI y la personalidad impactan en el rendimiento de los empleados en el trabajo, aportando un mayor rendimiento y resistencia al estrés. Pero, los últimos estudios realizados tras conocerse y estudiarse la IE, han demostrado que es un importante predictor del rendimiento incluso más allá del CI y de la personalidad.

Para Goleman (1995) y Goleman, Boyatzis y Mckee et al.(2002), la IE es mucho más importante que el CI, si lo que se busca es la excelencia laboral.

“El Maestro Sun dijo:

El experto estratega no requiere de una segunda leva de efectivos ni necesita de tres aprovisionamientos. Parte con sus propios recursos y se abastece de las

¹³ A partir de este punto será citado como CI

provisiones enemigas, de modo que el avituallamiento de las tropas queda asegurado.” (SUNZI 2001)

Según Goleman, la IE tiene 4 dominios englobados en 2 competencias¹⁴

1.- **Competencia personal** (determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos), que consiste en:

a.- La auto-conciencia o conciencia de uno mismo: que significa conocer los propios sentimientos y usarlos para la toma de decisiones en el momento adecuado. Una persona que dispone de esta capacidad es totalmente consciente de sus debilidades, fortalezas, emociones, limitaciones, valores y motivaciones. Son personas realistas y sinceras consigo mismas y con los demás, así como totalmente conocedoras de sus objetivos y expectativas. Sus competencias son: el autocontrol emocional –reconocer las propias emociones y sus efectos-, precisa de autoevaluación o valoración adecuada de uno mismo–conociendo sus fortalezas y limitaciones-, y confianza en uno mismo –un fuerte sentido de su propia valía y capacidades-.

“El Maestro Sun dijo:

*Quien conoce al enemigo y se conoce a sí mismo disputa cien combates sin peligro.
Quien conoce al enemigo pero no se conoce a sí mismo vence una vez pierde otra.
Quien no conoce al enemigo ni se conoce a sí mismo es derrotado en todas las ocasiones.” (SUNZI 2001)*

b.- La autogestión: es la capacidad de regular los factores angustiantes como son la ansiedad, la ira y frenar la impulsividad emocional. La persona que sea capaz de mantener siempre los sentimientos positivos cuando se logren los objetivos e inhibir los sentimientos negativos, le ayudará a aumentar la motivación. Sus competencias son: autocontrol emocional –mantener las emociones perturbadoras y los impulsos bajo control-, transparencia –sinceridad e integridad-, la confiabilidad –mantener los estándares de honestidad e integridad-, la conciencia –tomar responsabilidades en el

¹⁴ Se ha realizado una mezcla de las competencias, ya que en el último libro existe una variación de las dimensiones.

desempeño personal-, adaptabilidad –flexibilidad en el manejo de cambio-, unidad de logro –esforzándose por mejorar o cumplir con un estándar de excelencia- e iniciativa –innovación y disposición a actuar en las oportunidades-, optimismo –ver el lado positivo de las cosas-.

2.- **La competencia social** (determinan el modo en que nos relacionamos con los demás), que consiste en:

a.- Los conocimientos sociales o conciencia social. Se debe de poder reconocer los sentimientos de la gente con la que se colabora, saber interpretar las señales no verbales de los demás. Sus competencias son: la empatía –sensación de comprender a los demás y perspectivas, teniendo un interés activo en sus preocupaciones, y cultivar las oportunidades a través de ellos-, el servicio de orientación –anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes- y el conocimiento organizacional –leer corrientes emocionales de un grupo y las relaciones de poder-.

b.- Las relaciones sociales. Que es la capacidad de sintonizar uno mismo, o la influencia en las emociones de otras personas. Sus competencias son: la influencia –tácticas efectivas de persuasión-, la comunicación –escuchar abiertamente y mandar mensajes convincentes-, gestionar conflictos –negociación para resolver los desacuerdos-, liderazgo visionario –inspirar, guiar y el compromiso de los individuos y grupos-, ser catalizador –iniciar el cambio o la gestión de cambiar-, fomentar las relaciones instrumentales, y el trabajo en equipo y la colaboración –trabajar con otros para lograr objetivos compartidos-.

3.3. El CEO y la Inteligencia Emocional.

“El Maestro Sun dijo:

La guerra se estructura en cinco factores que deben ser calculados y comparados con el fin de precisar el estado de fuerzas.

El primero de ellos es la virtud –es lo que permite la cohesión entre los superiores y el pueblo, de modo que éste acude a la vida como a la muerte sin temer el peligro-, el segundo, el clima –que abarca la alternancia de la oscuridad y de la claridad, del calor y del frío y la rotación de las estaciones-, el tercero, la topografía –que

comprende la cercanía o lejanía del terreno, su accesibilidad o inaccesibilidad, su amplitud o estrechez, su naturaleza propicia o mortal-, el cuarto el mando –que es una cuestión de conocimiento, de credibilidad, de humanidad, de resolución y de severidad-, y el quinto la disciplina –que requiere la efectividad de la organización, de la jerarquía de mandos y de la lógica-.
El general que comprenda mis cálculos y los aplique vencerá: es preciso conservarlo; el general que no los comprenda y los aplique será derrotado: es preciso deshacerse de él.” (SUNZI 2001)

Una de las grandes preguntas que nos planteamos y la cual dio paso a este trabajo, fue: “¿son importantes las emociones en el lugar de trabajo? Pues consideramos que son la base del éxito y de la obtención de los objetivos marcados. Por ello, es tan importante que el CEO disponga de un alto nivel de IE, para poder gestionar la cantidad de emociones existentes, tanto las propias como las del resto de sus colaboradores. La habilidad para percibir las emociones de los demás, les ayudará a mantener el equilibrio en el equipo y con ello asegurarse el éxito del proyecto.

Si visualizamos el esquema que hemos propuesto en el apartado 2.3., sobre los diferentes equipos de trabajo que intervienen durante la ejecución desde sus inicios hasta la entrega del mismo, nos podremos hacer una idea de la cantidad de personas que forman parte de la ejecución y de la cantidad de emociones que habrá que gestionar.

Analizando bibliografía sobre estudios empíricos en relación con la IE aplicada a los CEO's, volvemos a la investigación que realizaron Sunindijo, Handikusumo y Ogunlana et al. (2007), que se ha mencionado con anterioridad, y en la que se pretendía sacar conclusiones sobre los beneficios de la IE en la gestión del proyecto enfocado en los estilos de liderazgo, la metodología fue un cuestionario evaluando los estilos de liderazgo y el nivel de IE de los CEO's. Tras el estudio, en su artículo llegan a la conclusión de que un CEO con una alta IE puede estimular el rendimiento del equipo y fomentar la innovación y como hemos comentado anteriormente, genera comunicación abierta, compañerismo, comportamientos positivos, motivación de los colaboradores y delegación.

Para Waltewr, Humhprey y Cole (2012), la investigación les sugiere que el liderazgo es, en esencia, un proceso muy emocional. Nosotros coincidimos con dicha afirmación, ya

que como hemos repetido varias veces en los apartados anteriores, uno de los grandes problemas que deberá de gestionar el CEO han a ser emociones. Han de ser muy hábiles.

Pero tenemos que ser conscientes que no siempre el CEO recibe el feed-back correcto. Decía Antístenes, (444^a.C.-365 a.C.), *“Vale más la pena caer entre las garras de los buitres que entre las manos de los aduladores. Porque aquéllos sólo causan daño a los difuntos y éstos devoran a los vivos”*. En definitiva, nos advertía de los peligros que suponen los halagos de aquéllos que solamente dicen a sus superiores lo que quieren escuchar. De esta manera el CEO pierde su objetividad, que es imprescindible en su trabajo. Pero, ¿cómo sabemos si el feed-back es correcto o estamos rodeados de “buitres”? Pues nunca lo podremos saber a ciencia cierta, lo que sí que podremos hacer para ayudar a evitarlo, es crear un clima de confianza para que los empleados puedan tener la suficiente libertad como para dar sus opiniones y ayudar a mejorar la organización. Por eso es tan importante la IE en el CEO, porque al mismo tiempo ha de saber la diferencia entre ‘mandar’ y ‘gobernar’; entre ‘imponer’ y ‘dirigir’; entre ‘jefear’ y ‘liderar’.

“El Maestro Sun dijo:

La dificultad del enfrentamiento militar radica en convertir lo sinuoso en directo y la adversidad en ventaja”. (SUNZI 2001)

Son muchos los obstáculos con los que se va a encontrar. La tolerancia al estrés (el autocontrol) va a ser uno de los factores que condicionen el desarrollo de la IE. Esta habilidad será la que permita sobrellevar situaciones de crisis, presión o problemas de manera eficaz, teniendo siempre bajo control los impulsos y emociones conflictivas, generando y aplicando estrategias para superarlos. Podríamos decir que no solo se trata de sobrellevar el estrés, sino de redireccionarlo a situaciones más positivas.

Además de todas las habilidades que tiene que tener el CEO, de la profesionalidad para además cumplir la misión de la empresa y alcanzar unos objetivos, éste debe de lidiar con el gran enemigo de todo Directivo: la soledad. Según Aguado y Aguilar et al. (La soledad del Directivo 2010): *“La soledad no puede ser evitada por mucho equipo del que uno disponga. En cualquier caso, acudir a expertos, contrastar puntos de vista, reflexionar en compañía de otros, no sólo es conveniente, sino necesario e incluso imprescindible. Al final, con todo, cada uno ha de mirarse a sí mismo, y seleccionar la opción que considera acertada.*

Quien no es capaz de gestionar esa última soledad en la decisión de un puesto directivo, estará sometido a una presión añadida, y mostrará sus limitaciones como gobernante.”

Efectivamente, aunque toda la organización sea consciente de cuál es la misión de la empresa y cuáles son los objetivos a conseguir, quien toma las decisiones y marca los rumbos de la organización es el CEO y en muchísimas ocasiones se tendrá que enfrentar con la soledad. Porque para tomar ciertas decisiones de envergadura el CEO no puede acercarse a la máquina de café para empaparse de lo que opinan sus empleados sobre un tema concreto (tal vez ni lo conozcan), o cuando la decisión que tiene que tomar abarca un despido de parte de la plantilla, o un cambio de organización que pueda desestabilizar o poner en peligro los puestos de trabajo.

Pero no todo son obstáculos, por otra parte nos encontramos con que la IE es directamente proporcional a factores como el autoconocimiento y el autocontrol. El desarrollo de las habilidades y destrezas que lo fundamentan, permite controlar y/o superar más rápidamente las emociones negativas, no dejando que estos afecten a las relaciones, ya que como todos sabemos las emociones son contagiosas y tampoco dejamos que obstaculice la resolución de problemas.

4. Estado del arte de la gestión de proyectos como gestión de Capital Humano.

4.1. Introducción a los factores técnicos y humanos de la gestión de proyectos.

Hay que empezar a tomar conciencia que el CH es lo más importante en una organización, ya que es su arteria vital. Una organización puede tener la mejor infraestructura, tecnología, logística o los equipos más modernos y actualizados, que todo esto no será suficiente para tener una garantía de éxito en el mercado. Solamente las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes son capaces de impulsar o destruir una organización, por lo tanto, el significado que tienen dentro de la organización es invaluable.

Vamos a transcribir una fábula, que según cuenta la historia contó Marco Tulio Cicerón cuando los plebeyos se segregaron de los patricios y se refugiaron en la romana Colina Palatina, para introducir este apartado. Dice así:

“El estómago y los miembros en la pelea del cuerpo.

Un día la mano izquierda le dijo confidencialmente a la mano derecha:

-Mira, nosotras trabajamos todo el día, mientras el estómago no hace nada.

La mano derecha gritó:

-Hagamos huelga, no le demos comida al estómago. Que él se las arregle si quiere.

Entonces habló el estómago:

-Amigos, ustedes están pensando mal. Nuestros trabajos y aptitudes son muy diferentes, pero la verdad es que dependemos muchísimo los unos de los otros.

De repente los brazos le gritaron:

-Cállate!!. Esos son los argumentos de un vago. Desde ahora no vas a comer nada, absolutamente nada.

Pasaron unos días.

-¡Ay, que débil me siento!- se queja un brazo al otro.

-Yo también, no sabes lo cansado que me siento...

Las piernas se quejaron:

-Nosotras apenas nos podemos mover.

Y todas las partes del cuerpo decían lo mismo. Todas se sentían desfallecer.

Entonces el estómago habló:

-Yo también me siento débil. Si me alimentan podré trabajar de nuevo y ustedes y yo nos sentiremos mejor.

-Bueno, vale la pena probarlo- dijo la mano derecha.

Y las piernas con mucha dificultad llevaron el cuerpo a la mesa, las manos cooperaron y metieron la comida en la boca.

Al poco rato las manos exclamaron:

-Ya nos sentimos mejor.

Todos los miembros del cuerpo decían lo mismo.

Entonces comprendieron que todos los miembros del cuerpo deben cooperar si quieren conservarse con buena salud. Y el estómago comprendió que él depende del trabajo de los miembros y que debe repartir por igual con los miembros todo lo que llegue a él. De la Fontaine (1787).

Muchas organizaciones son pensadas como máquinas compuestas por partes que se pueden aislar unas de otras donde los fenómenos se estudian de forma aislada y parcial. En los siguientes apartados analizaremos la gestión del capital humano y de las organizaciones no como máquinas, sino como acuñó SENGE, “organizaciones inteligentes” o “organizaciones abiertas al aprendizaje”.

4.2. La naturaleza humana y la incertidumbre.

No podemos olvidar cuando hablamos de gestión de CH o de gestión de grupos la naturaleza humana. Cada persona crea su propia realidad y establece su propia relación con el mundo que le rodea. En su libro, Alonso Puig (Madera de líder 2004), hace una distinción entre:

- **Las necesidades**, que son características de la naturaleza del ser humano. Señalando como las fundamentales: amar y ser amado, sentirse valorado y sentido de vida. Y advierte *“si no descubrimos estas necesidades, es fácil que se apodere de nosotros una profunda sensación de vacío”*.
- **Los deseos**, que son más propios de la cultura y en los que la educación juega un papel muy importante. Para el autor, los deseos no son ni buenos ni malos, pero si no están vinculados a ciertas ‘necesidades’ de nuestra naturaleza, una vez satisfechos es fácil que se dé una sensación de vacío.
- **Los valores**, que son las pautas que guían nuestra conducta y que tienen un origen cultural.
- **Los principios**, que tienen un origen natural y reflejan la naturaleza que rige el universo.

Por lo tanto, no podemos olvidar cuando nos encontramos en un puesto de mando gestionando un equipo de trabajo, y siendo conscientes de los cuatro conceptos que hemos visto anteriormente y que en definitiva nos hace tan diferentes, de la percepción.

La percepción es un mecanismo selectivo por el cual sacamos una interpretación de la realidad (de nuestra realidad). Para Alonso Puig (2004), la percepción es una creación virtual de nuestro cerebro para dar sentido a lo que contemplamos *“vemos las cosas como somos y no como son”*. Por lo tanto, la percepción que nosotros tenemos de la situación en la que nos encontramos, será decisiva para la gestión de la incertidumbre, innata en la carrera profesional de un CEO y de un Gestor de Proyectos.

Para Álvarez de Mon (La lógica del corazón 2005). *“el mayor acierto es sumar errores, porque la osadía y la gestión del fracaso convierten a los seres humanos en gente de*

provecho”. Por lo tanto la experiencia nos aportará confianza a la hora de tomar decisiones, pero, ¿qué puesto ocupa la IE a la hora de gestionar la incertidumbre, de tomar decisiones en momentos conflictivos?. Goleman, Boyatzis y Mckee et al. (2002) abogan por la completa conciencia de uno mismo para poder gestionar con menor dificultad y mayor confianza la incertidumbre. Para este autor, la intuición es una habilidad que se deriva de la conciencia de uno mismo y afirma que la memoria emocional nos capacita para juzgar adecuadamente la información. Por lo tanto, la intuición ocupará un lugar muy privilegiado cuando el líder disponga de una gran cantidad de datos que barajar junto a la incertidumbre de lo que deparará el futuro.

Citando a Richard Fairbank, director general de Capital One: *“Descubrir una estrategia visionaria en la que uno crea es una cuestión muy intuitiva. Hay muchas cosas que el líder no podrá predecir si se suscribe exclusivamente a los datos racionales. No hay modo alguno de saber lo que uno necesitará dentro de tres años pero lo cierto es que, si no empieza ahora mismo, difícilmente dispondrá de ello cuando lo necesite. Aunque nuestra empresa contrate a brillantes analistas de datos y tengamos uno de los mayores bancos de datos de Oracle del mundo, cuando acaba la jornada me doy cuenta de que lo único que hacen todos esos datos es llevarnos de nuevo al límite de la incertidumbre”*.

Nos gustaría en este apartado, hacer un pequeño punto y aparte para hablar de los “conflictos” que surgen en una organización por discrepancias entre sus colaboradores debido a esas diferencias que acaban convirtiéndose en conflictos, afectando a la calidad o al estado de las relaciones entre las personas que tienen puntos de vista distintos. Los roces y problemas en las organizaciones muchas veces surgen porque no gestionamos adecuadamente la diversidad de opiniones. Según Ayala (2012), *“En ocasiones se debe a nuestro orgullo, pues tendemos a creer que quien no piensa como nosotros está equivocado”*. El mismo autor, en este artículo cita: *“He aprendido que cuando alguien no está de acuerdo conmigo no se debe a que sea tonto, incapaz o incoherente. Por supuesto que no. Esa persona afirma lo que dice porque posee información que yo no tengo, tiene puntos de vista distintos o trata de satisfacer intereses diferentes a los míos. Lo verdaderamente necio del asunto no son sus opiniones, sino que yo caiga en la trampa de creer que está mal y no me dedique a identificar cuáles son sus intereses, lógicas,*

información o perspectivas”. Es por ello, que dicho autor recomienda, cuando nos enfrentemos a un conflicto considerar los siguientes puntos:

- ↳ Los conflictos suelen generarse por alguna de las siguientes **diferencias**:
- De **información**. Cuando se dispone de distinta información por las partes intervinientes.
 - De **objetivos**. Las prioridades de cada parte son distintas, es decir, los objetivos a alcanzar por cada uno de ellos es diferente.
 - De **método**. En cuál es el procedimiento que se utiliza para alcanzar los objetivos.
 - De **valores**. La diferencia se encuentra en si es correcta o permitida por la empresa la forma en que se están resolviendo los retos.
 - Por **incumplimiento**. Que son las que surgen cuando alguna de las partes incumple el acuerdo.

Es por esto por lo que consideramos tan importante intentar conocer y analizar un poco el mecanismo humano (que es muy complicado) para poder entender y empatizar mejor con nuestros colaboradores.

4.3. La gestión de personas

“El Maestro Sun dijo:

Para incitar el exterminio utiliza la furia; para incitar la captura de bienes enemigos utiliza las recompensas. Cuando, en el transcurso del combate, se capturen diez cuadrigas rivales, se compensará al primero en lograrlo. A continuación, sustituye las banderas de esas cuadrigas por las tuyas y reparte los atalajes capturados entre los tuyos. Alimenta y trata bien a los soldados enemigos apresados. En esto consiste vencer al adversario haciéndose aún más fuerte.”
(SUNZI 2001)

Como dice Fernández Aguado (Dirigir y motivar equipos 2006). *“Toda gestión de personas implica desarrollar la empatía; ponerse en el lugar del otro para saber cómo siente, piensa y actúa. Sólo cuando esto sucede es posible tocar los hilos precisos de la persona que le lleven a dar todo lo que lleva dentro”*

Cuando hablamos de personas, hablamos de emociones, de sentimientos, de preocupaciones, de personalidades distintas. No podemos olvidar que no somos máquinas con un rendimiento constante, que en un momento determinado y cuando más necesita de nosotros la organización, puede surgir un recuerdo, una imagen, un comentario o un problema, que nos paralice y mengüe nuestro rendimiento. A este fenómeno Goleman, Boyatzis y Mckee et al. (2002), lo llaman *“el secuestro emocional”*, y nos indica que nuestra atención puede ser secuestrada por las emociones negativas dando paso a dificultades en el trabajo que estamos realizando. Estas emociones negativas pueden conllevar ansiedad y preocupaciones que menoscaban las capacidades mentales. Una persona que somatiza estas emociones y se encuentra angustiada consigue que su nivel de IE disminuya y por lo tanto tenga menos capacidades o habilidades para interpretar adecuadamente las emociones de los demás.

Con estas conclusiones, podemos afirmar por lo tanto, en el caso opuesto, que las personas trabajarán mejor cuanto mejor se sienten y que un estado de ánimo positivo ayudará a percibir e interpretar con mayor fidelidad los sentimientos de nuestros colaboradores o grupos de trabajo, con una mayor conciencia de los recursos de los que disponemos. Por lo tanto, estamos de acuerdo con Goleman, Boyatzis y Mckee et al. (2002), cuando citan: *“una empresa está ligada directamente al estado de ánimo de sus líderes”* y

que *“Cuanto más positivo es el estado de ánimo de un equipo directivo, mejor será su funcionamiento y mayor también el rendimiento económico de la organización.”*

Por lo tanto, para que una persona se encuentre en un clima positivo, debemos de encontrar aquello que le motive para seguir adelante. No debemos olvidar que actualmente los españoles pasamos la mayor parte de nuestro tiempo en el trabajo y por lo tanto es muy importante para poder ser felices en el resto de ámbitos personales, como son la familia, los grupos sociales y sobretodo conseguir el equilibrio personal. Citando a (ÁLVAREZ DE MON 2005) *“la automotivación o compromiso con la causa, es un requisito ‘sine qua non’ de la carrera profesional, porque sólo si así ocurre, se puede aterrizar allí donde uno siempre imaginó”.*

Hemos hablado de aquello que tenemos que fomentar en nuestros colaboradores, de cómo utilizar nuestras habilidades para conseguir un buen clima emocional, pero casi no hemos mencionado que también tenemos que conseguir erradicar algunos aspectos peligrosos en las actitudes de algunos de nuestros empleados. Muy por encima, solamente para que quede constancia que también es necesario por parte del CEO adoptar estas soluciones, vamos a citar a Alcaide Hernández (2012), cuando nos dice que *“la vida es con frecuencia una cuestión de actitud. Y esta actitud determina en buena parte lo que conseguimos. Tener la actitud adecuada es una filosofía de vida que engloba un polinomio de factores: capacidad de trabajo, determinación, claridad de ideas, actitud de apertura o capacidad para relacionarse, entre otros factores. Pero la actitud contraria genera resultados inversos existiendo dos aspectos peligrosos que hay que erradicar:*

- ✚ *La capacidad para negar la realidad. Cuando las cosas no van bien, existen alertas internas y externas que nos lo indican, pero la gente no quiere escuchar esas alertas, porque implica afrontar un conflicto y tomar acción.*
- ✚ *Capacidad para inventar excusas. Hay un rasgo que define que todo un buen líder: la gestión del cambio. Un líder siempre debe ir un paso por delante del mercado abriendo camino.*

No debemos olvidar, aunque a lo largo de nuestro trabajo saltemos en cada momento según el interés del apartado, que cuando acuñamos el término IE, la finalidad es

que tanto el líder, CEO, Director de Proyectos, como los trabajadores, dispongan del nivel adecuado de IE, para mantener el equilibrio el grupo y conseguir así los objetivos marcados y por eso, no hay que perder el uso de los factores que hasta ahora se han utilizado y que han sido eficientes a la hora de seleccionar personal para un puesto concreto, pero hay que tener en cuenta que es una herramienta muy importante para un CEO, tener en cuenta el nivel de IE de los empleados potenciales, para poder comprender su rendimiento, porque tal y como dijo Newton *“si consigo ver más lejos es porque he conseguido auparme a hombros de gigantes”*.

Efectivamente una ‘gran’ organización está compuesta por ‘grandes’ trabajadores. Como dicen Fernández Aguado y Aguilar (La soledad del Directivo 2010), la selección de personal es el punto de partida de las entidades que triunfan y sobreviven muchos años, porque ellos son los que aportan valor a la empresa y trabajan contigo codo con codo para conseguir unos objetivos sin perder los valores de la empresa.

“El Maestro Sun dijo:

La invencibilidad depende de uno mismo; la vulnerabilidad, del enemigo. Por tanto, el buen estratega puede hacerse invencible pero es incapaz de hacer que el enemigo sea vulnerable. Por ello se dice: es posible saber cómo lograr la victoria y sin embargo no poder realizarla.” (SUNZI 2001)

4.4. La gestión de grupos. El clima organizacional.

“El Maestro Sun dijo:

Lo más deseable es someter al enemigo sin librar batalla con él.

El buen estratega somete las fuerzas enemigas sin combatir las, toma las fortificaciones enemigas sin atacarlas, desmembra los Estados rivales sin permitir que las acciones militares se prolonguen. De este modo, puede conquistar el mundo entero conservando todas sus fuerzas; su ejército no desfallece y sus riquezas se mantienen íntegras. Éste es el método de los planes ofensivos.” (SUNZI 2001)

Cita Camisón Zozorna y Dalmau Porta (Introducción a los negocios y su gestión 2009), *“Para que una organización pueda avanzar en la dirección adecuada son necesarias dos cosas: saber adónde ir y orientar los esfuerzos de las personas que hacen posible el movimiento”.*

Centrándonos en el primer equipo de trabajo que interviene en un proyecto, y como hemos podido ver en el apartado 2.3. *“El TOC Humano”*; un enfoque emocional, estos equipos deben de ser muy creativos y muchas veces, como nos indica Viana (Sea un Napoleón o un Julio César en la oficina 2012), esta creatividad produce también muchísima tensión y energía, que hay que saber canalizar, ya que ésta puede destruir al resto del equipo.

Estos equipos con talento, son muy difíciles de gestionar y de conducir en momentos de conflicto. Como dice Santiago Álvarez de Mon *“La tensión puede ser sinónimo de creatividad, ilusión, energía o de trabajar bien, pero cuando genera un conflicto es muy perjudicial”.* Por eso es tan importante la IE del CEO. Éste ha de ser el que reconduzca al equipo al punto de tensión justa para que sigan aportando creatividad a la organización. El Dr. Reuven Bar On, nos menciona que si bien el estrés como la tensión, está relacionada con situaciones negativas, es necesario destacar que existe el ‘estrés positivo’, que más bien nos impulsa a reorientar nuestros objetivos y a esforzarnos más por las cosas que deseamos sin entrar en conflicto con el balance de nuestros días. Pero no hay que olvidar la puntualización realizada por Fernández Aguado (Dirigir y motivar equipos 2006), que nos dice *“No hay mayor aniquilador del talento que el autoritarismo, la represión y el miedo. En este contexto,*

el talento se encuentra cohibido y agarrotado y no es capaz de mostrar su auténtico potencia”.

“El Maestro Sun dijo:

El hábil guerrero busca la victoria en el potencial estratégico y no en los hombres. Es capaz de seleccionar sus efectivos y de manipular el potencial estratégico. Las tropas de quien sabe manipular el potencial estratégico son como troncos y piedras rodando. La naturaleza de troncos y piedras hace que resulten inofensivos cuando están en reposo y peligrosos cuando están en movimiento; quietos sobre el llano, se deslizan por la pendiente. Así el potencial estratégico de un ejército Competente es como el de una avalancha de piedras rodando desde lo alto de una montaña.” (SUNZI 2001)

En el equipo de trabajo que nos ocupa, tanto para el diseño como para la organización de la ejecución de una obra, trabajaremos con equipos compuestos por personas con mucho talento que trabaja bajo mucha presión y a la que el CEO tiene que ir reconduciendo para que no surjan conflictos, aunque como diría Santiago Álvarez de Mon *“el conflicto es a veces el principio de la paz”* o como apunta Torrijos *“Los equipos en los que todos piensan igual y no hay discusiones no son equipos de trabajo. Son grupos que aportan muy poco a la compañía”*.

Si seguimos analizando la ardua tarea de la gestión de equipos, encontramos en el libro Fernández Aguado (Dirigir y motivar equipos 2006), en el que nos insiste en que *“la realidad es lo que es y no la que nos gustaría que fuese”*, por ello, para la gestión de los grupos, hace una reflexión sobre que no hay que buscar la perfección en términos absolutos, sino ser capaz de conseguir el mejor de los mundos posibles a través de la gestión de las diferentes imperfecciones. Por eso simplifica la gestión de las imperfecciones en cuatro grupos:

1.- **Gestionar la imperfección del entorno.** En este punto se tiene que tener en cuenta el plagio por parte de los competidores, las reducciones de los márgenes del negocio en el que se opera y los retrasos en las gestiones de los diferentes niveles de la administración pública. Viendo no solo los obstáculos como amenazas, sino como posibilidades de mejora, aprovechándolos para ensancharse y salir de la zona de confort.



2.- Gestionar la imperfección de la estructura organizativa.

“El Maestro Sun dijo:

Si las fuerzas están equilibradas debes de ser capaz de combatir; si tus fuerzas son inferiores debes de ser capaz de resistir. En el caso de que el desequilibrio sea insalvable, debes de ser capaz de retirarte.” (SUNZI 2001)

Aquí nos hace un breve análisis de aquellos factores que pueden influir negativamente en el desarrollo de la organización, entre los que encontramos:

- a.- La forma en que está organizada.
- b.- El clima del lugar donde uno desenvuelve su actividad.
- c.- La escasez de medios disponibles.
- d.- Las interferencias entre el plano profesional y personal, sobretodo en empresas familiares.

3.- **Gestionar la imperfección de los colaboradores**, en cada uno de los niveles existentes dentro de la organización:

- a.- A nivel ‘vertical ascendente’: la ignorancia, prepotencia, falta de respeto y educación, falta de comunicación y de reconocimiento, como actitudes de los trabajadores a la hora de tratar con los superiores en el organigrama.
- b.- A nivel ‘horizontal’: la envidia, enemistades endémicas, desconexión e interpretaciones, entre otras, como actitudes entre los trabajadores de un mismo nivel.
- c.- A nivel ‘vertical descendente’: no escuchan, no obedecen con la diligencia adecuada, no ponen los medios precisos para afrontar los retos, no cuentan con la formación suficiente para los puestos que ocupan, son demasiado ambicioso o demasiado pasivo, etc. cuando se trata con colaboradores.

Para el Fernández Aguado, la composición articulada de cada persona procede del difícil equilibrio entre tres aspectos:

- a.- Razón
- b.- Sentimientos

c.- Voluntad

Considera que la gestión de personas sin tener en cuenta uno o varios de estos aspectos o sobrevalorarlos sobre los demás genera tres tipos de riesgos:

a.- Racionalismo: olvidando que a la gente se la gana uno antes por el corazón que por la cabeza.

b.- Sentimentalismo: olvidando que la pasión sin razón y lógica conduce al caos.

c.- Voluntarismo: olvidando que la voluntad sin el estímulo de la emoción y la dirección adecuada de la lógica se agota pronto.

Así también nos indica que el mayor enemigo de la gestión de la imperfección de los demás, es lo que este autor llama 'dirección por amenazas' (DPA), que lejos de gestionar imperfecciones, las enquistas, perdiendo por completo el control del equipo, es decir la correcta gestión en definitiva. Por eso, dentro de la gestión de grupos es tan importante la empatía, que según el profesor Aguado, consiste en la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para saber cómo se siente, piensa y actúa. Ésta es una de las aptitudes del CEO que debe desarrollar para conseguir el equilibrio en su equipo de trabajo. Siendo una competencia, un potencial o una capacidad puesta en práctica, Goleman (1995), establece que existen cinco competencias que caracterizan la empatía:

- La comprensión a los demás
- La orientación al servicio
- El desarrollo de los demás
- El aprovechamiento de la diversidad
- La conciencia política

De esta manera, una persona que disponga de una gran empatía:

- Se abre mejor a la comprensión de las personas que le rodean, intentando percibir con mayor certeza como se sienten y lo más importante, que comprende sus necesidades para poder ayudarles.

- Se anticipa a las necesidades de las otras personas, poniéndose en su lugar.
- Trata de motivar y ayudar a los demás a desarrollar sus potenciales y refuerza los logros de los demás.
- Reconoce las oportunidades de crecimiento al interactuar con personas de diferentes ámbitos.
- Entiende las diferencias y las tensiones que pueden formarse en torno a las relaciones de poder y trata de canalizarlas en pro del grupo.

Cuando un CEO desarrolla sus competencias en IE y tiene como objetivo diario la empatía, sus colaboradores se sienten motivados, apoyados y comprendidos, respondiendo con confianza hacia él. En este sentido, se promueven los equipos de trabajo resonantes y eficaces, así como la percepción del entorno de cada uno de sus integrantes mejora considerablemente. Por ello, cuando un CEO logra estrechar las relaciones con su equipo de trabajo, en un margen de tiempo muy corto, se ven los resultados positivos sobre la calidad y la productividad, se reducen los problemas de ausentismo, desmotivación y bajo rendimiento; se genera en definitiva un clima organizacional completamente funcional.

Es interesante, aunque no entraremos en detalles, ya que se extendería en exceso nuestro trabajo, la alternativa que propone el profesor Fernández Aguado a la DPA. Frente a la Dirección por Objetivos (DPO) y la Dirección por Valores (DPV), va más allá y propone la Dirección por Hábitos (DPH), que recoge los aspectos más relevantes de las anteriores propuestas pero implica llegar un poco más lejos, ya que los objetivos son esenciales (sin resultados no hay liderazgo) y los valores también (sin ética tampoco hay liderazgo), pero para alcanzar ambas cosas es necesario asumir hábitos.

Por ello, el CEO debe de promover entre sus colaboradores el desarrollo de hábitos operativos positivos que permitan explotar al máximo el potencial de cada uno de ellos, motivándolos a ellos, lo que supone como resultado conseguir resultados en la organización.

4.-Gestionar la imperfección de uno mismo. Éste es el ‘autoconocimiento’. El profesor Aguado cita *“Muchas veces el gran problema de una organización no se encuentra en las imperfecciones del entorno, ni en las de la estructura organizativa, ni en las limitaciones de los colaboradores, sino en el propio desconocimiento o –aunque éste no se dé- en el rechazo a poner por obra los medios suficientes para superar los propios obstáculos, que suelen ser los más consistentes”*.

Esta parte es la más complicada de gestionar, pero al mismo tiempo es la más bonita y la más útil, ya que da muy buenos resultados. Así también cita el profesor Aguado *“Quien sabe gestionarse a sí mismo, como imperfecto que es –¡todos lo somos!-, estará en mejores condiciones de ofrecer respuestas válidas a los desafíos que se plantean en el gobierno empresarial”*.

Si nos adentramos en la gestión pura de los sentimientos de los equipos de trabajo, Goleman, Boyatzis y Mckee et al. (2002), nos hace un pequeño análisis sobre cómo cuantificar el “sentimiento”, de una organización. Así cita:

- *“Un aumento del 1% en el clima emocional de los servicios, va acompañado de un aumento del 2% en los ingresos”*
- *“Cuanto más emocionalmente comprometido sea un trabajador, más empático y comprensivo debe ser el líder”*
- *“El modo en que los trabajadores experimentan el clima de su empresa depende entre un 53% y un 72% de las acciones del líder”*
- *“El estado emocional y las acciones de los líderes influyen muy directamente en el modo en que se sienten los empleados y, en consecuencia, determinan su rendimiento.*

Por lo tanto, podemos concluir este apartado afirmando que cuando un CEO, un Gestor de Proyectos, un Director de obra, fomentan un clima funcional positivo con sus equipos de trabajo mejora de inmediato la calidad y productividad de la organización. Es por ello que deben centrarse en la optimización de las relaciones interpersonales dentro de los grupos de trabajo incluyéndose como parte del grupo. Debe comprender que no debe generar cambios ni mejoras en los grupos sino participar en ellos, por eso debe de

desarrollar las habilidades de la IE, generando un ambiente de respeto, confianza y compromiso por parte de todos los integrantes. Con todo esto conseguiremos mayor satisfacción laboral, tanto individual como grupal, consiguiendo relaciones más provechosas que permitirán que el equipo trabaje por un objetivo en común y sacar lo mejor de todos.

4.5. Liderazgo y coaching.

“El Maestro Sun dijo:

Hacer que el enemigo se desplace por sí mismo al lugar que uno desea es cuestión de favorecerlo; hacer que el enemigo no pueda desplazarse al lugar que él desea es cuestión de dificultárselo. Si el enemigo está descansado, fatígalo; si está bien alimentado, hazle pasar hambre; si está en reposo, obligalo a actuar. Surge donde no pueda entablar combate y entra en combate donde no lo imagine. Recorrer mil millas sin fatigarse depende de lo que hagas por los lugares en los que no hay enemigos; atacar con la seguridad de que el enemigo resultará capturado depende de lo que hagas donde no defiende; defender con la certeza de que tu defensa resultará impenetrable depende de que lo hagas donde el enemigo no atacará.” (SUNZI 2001)

Para Fernández Aguado (Dirigir y motivar equipos 2006), los valores y los objetivos son esenciales, ya que sin ellos no hay liderazgo, pero lo más importante es que para poder alcanzar ambos, hay que asumir hábitos. Según el mismo autor *“Quien encuentra un buen ‘coach’ –comprensivo y exigente, retador y paciente, con amplitud de miras y concreto...- ha encontrado lo más importante para lograr el despliegue de sus potencialidades”.*

El coaching según Luecke (Coaching y Mentoring, cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados 2005), es una forma de desarrollar CH. Para este autor *“se trata de guiar a otras personas en su afán personal por crecer a través del aprendizaje”.* La diferencia con el liderazgo, estriba en que el liderazgo es la habilidad para guiar a esas personas, los líderes son aquellas personas que impulsan al cambio y ayudan a los demás a conseguir metas elevadas. Por lo tanto, en nuestro trabajo, nos centraremos y analizaremos con detalle los distintos tipos de liderazgo, ya que nuestra finalidad es la forma y sobretodo conocer la habilidad para guiar a nuestros colaboradores.

Nos introducimos de nuevo en nuestro trabajo ayudándonos del libro Goleman, Boyatzis y Mckee et al. (El líder resonante crea más 2002), que nos hace un estudio detallado de los diferentes estilos de liderazgo y de cuál es el más apropiado en cada situación. En definitiva trata de hacernos entender el poder que tiene la IE.

“El Maestro Sun dijo:

Por tanto, el estratega diestro en el ataque lo es porque logra que el enemigo no sepa dónde defender; el estratega diestro en la defensa lo es porque logra que el enemigo no sepa dónde atacar”. (SUNZI 2001)

Iniciamos la descripción con la definición que hace de lo que él llama *“liderazgo resonante”*. Para Goleman, Boyatzis y Mckee et al. el *“liderazgo resonante es aquel que genera emociones positivas en sus subordinados mediante: conciencia, esperanza y compasión.”* Este tipo de liderazgo se consigue con un alto nivel de IE y para que pueda tener éxito, considera, que tiene que ser capaz de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo y que esto se consigue creando un buen clima de trabajo promoviendo la confianza, motivación, creatividad etc. Para dicho autor, una organización de éxito, es una organización emocionalmente inteligente. Pero así como existe el *“liderazgo resonante”*, en contraposición encontramos el *“liderazgo discordante”*. El autor define este estilo de liderazgo como el que se adopta cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar las emociones de sus colaboradores generando *“disonancia”* transmitiendo así mensajes confusos y difíciles de interpretar por el resto del equipo. Estos equipos suelen estar desconectados de los demás, o por lo menos tener esa sensación, la cual provoca desconfianza e indecisión y provocando un secuestro emocional en el interlocutor.

Por lo tanto, estamos de acuerdo con este autor cuando afirma que el mejor liderazgo es aquel que aporta la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, es decir, entre el sentimiento y el pensamiento, entre el intelecto y la emoción.

Antes de seguir con los diferentes estilos de liderazgo, vamos a citar las diversas afirmaciones que realiza sobre los líderes, para una mejor comprensión de esta figura:

- ✚ *“Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones”*
- ✚ *“El rasgo distintivo de los mejores líderes reside en suma, en su comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral, no solo en cuestiones tan patentes como el rendimiento o saber conservar a los empleados más sobresalientes, sino también en variables tan intangibles como la motivación o el compromiso.”*
- ✚ *“El líder es la persona a la que recurren los demás en busca de la convicción y la claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a*

cabo una determinada tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo”

Con estas definiciones, nos damos cuenta de cuán importante es la IE en el líder, que no debemos de olvidar que en nuestro caso sería el CEO o el Gestor de un proyecto o incluso un jefe de obra.

Para poder profundizar más en este tema, vamos a citar los diferentes estilos de liderazgo que existen. Para este apartado, hay que señalar que existen varios estilos de liderazgo, y que cada autor hace su selección. En este caso, vamos a centrarnos en los distintos tipos de liderazgo estudiados por Goleman, Boyatzis y Mckee et al. (2002). Para estos autores, se sirven de seis modalidades diferentes de liderazgo englobadas en dos grupos:

- Aquellos que alientan la resonancia que promueve el rendimiento.
 - Visionario
 - Coaching
 - Afiliativo
 - Democrático
- Aquellos que deben aplicarse con mucha cautela y que son muy útiles en situaciones concretas.
 - Timonel
 - Autoritario

Vamos a ver cada uno de ellos en detalle:

➤ **El líder visionario:**

Este estilo de liderazgo es orientativo e intenta conducir el clima del entorno laboral en una dirección positiva, transformando en muchas ocasiones el espíritu del equipo de trabajo. Estos líderes, no imponen el modo de trabajo a sus colaboradores, sino la dirección que debe seguir el grupo y el objetivo que quieren alcanzar en conjunto y se caracteriza por saber mantener a los buenos empleados.

Es uno de los liderazgos más descritos en los programas de gestión empresarial, ya que según citan los autores *“es un modelo que maximiza la eficacia del proceso de establecimiento de objetivos y la estrategia a largo plazo de la organización”*.

Las competencias sobre las que asienta este estilo de liderazgo son las siguientes:

- Se asienta fundamentalmente en el liderazgo inspirado.
- Su visión permite sintonizar con los valores de los empleados.
- Las competencias que más favorecen son la confianza en uno mismo y la capacidad de catalizar los cambios.
- Otra competencia muy importante es la transparencia, la cual elimina barreras y las cortinas de humo dentro de la empresa, abriendo la gran puerta de la sinceridad, que comunica con la gran sala de la información y el conocimiento, donde todos los empleados de todos los niveles se sienten incluidos y pueden tomar las decisiones más adecuadas.
- Pero la competencia más importante de la IE para un líder visionario es la empatía, porque solamente se puede articular una visión inspiradora cuando el líder es capaz de entender y experimentar lo que sienten los demás y ponerse en el lugar del otro.

↳ **El coaching:**

Este estilo de liderazgo está centrado en la relación personal. El autor opina sobre este liderazgo que va más allá de las preocupaciones a corto plazo y que se dedica a indagar en la vida de la persona. Para el CEO es mucho más importante el desarrollo personal que los objetivos marcados por la organización. Se considera que puede ser un estilo de liderazgo totalmente independiente del resto de los ejercidos por el CEO.

Entre las características que identifican al coach, encontramos las siguientes:

- Este estilo de liderazgo, contribuye a que las personas identifiquen sus fortalezas y debilidades y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales.
- Estos líderes, más que marcar el camino a sus colaboradores, lo que hacen es ayudarles a determinar sus objetivos a largo plazo en cuanto a su desarrollo se refiere y les ayuda a redactar un plan para alcanzarlos.
- La aplicación de este estilo de liderazgo es muy adecuado cuando se trabaja con empleados que aspiran a un mayor desarrollo profesional, pero suele fracasar cuando el empleado no posee la motivación adecuada o demanda exceso de dirección o feed-back.
- Con este estilo, hay que tener mucho cuidado con socavar la confianza que puede derivar en una disminución del rendimiento.
- Se considera que la clave del éxito de este estilo de liderazgo reside en la formación continua del líder, la cual constituye una auténtica fortaleza cultural.

➤ **El líder afiliativo:**

Se caracteriza por ser el estilo de liderazgo que fomenta establecer relaciones. Este estilo tiende a valorar a las personas y sus sentimientos, siendo como el anteriormente citado coach, ya que para el líder, por encima del logro de tareas y de los objetivos, están las necesidades emocionales de sus empleados, promoviendo en todo momento la resonancia del grupo.

Este estilo de liderazgo, según el autor, se suele utilizar en aquellos casos en que se quiere aumentar la armonía del equipo, elevar la moral, mejorar la comunicación o restablecer la pérdida de confianza en el seno de una organización.

Las competencias sobre las que asienta el liderazgo afiliativo son las siguientes:

- Muestra a la perfección la competencia de la colaboración.

- Se centra tanto en las necesidades emocionales de los trabajadores como en los objetivos de la organización.
- Vamos a reproducir una parte del texto de libro Goleman, Boyatzis y Mckee et al. (El líder resonante crea más 2002), que consideramos interesante en este apartado sobre el liderazgo afiliativo, donde se observa en un ejemplo la parte negativa de este estilo de liderazgo:

“CUANDO NO BASTA CON SER ‘BUENOS’

‘Nosotros no sabemos cómo ser, al mismo tiempo, buenos y sinceros – nos confesó el principal vicepresidente de una multinacional dedicada a los productos de consumo cuya facturación superaba los seis millones de dólares anuales-. Somos una empresa de origen familiar que se halla orientada hacia las relaciones. Nuestros líderes valoran y respetan tanto a las personas que, si nos equivocamos, nos preocupamos demasiado en mantener la armonía. Somos tan ‘buenos’ y eludimos tanto el enfrentamiento que acabamos sin proporcionar a nuestro empleados el feedback que necesitan para crecer’.

Cuando el líder confía exclusivamente en el estilo afiliativo está cometiendo un grave error porque, en tal caso, la importancia del trabajo pasa a un segundo plano por detrás de los sentimientos. En consecuencia, los líderes que abusan de este estilo no proporcionan el feedback correcto necesario para que los empleados optimicen su rendimiento. Son personas que se preocupan demasiado por llevarse bien con todo el mundo, a expensas, en muchas ocasiones, de la eficacia laboral. Según la investigación realizada al respecto, esta modalidad ‘ansiosa’ de afiliación no mejora el clima de la empresa sino que, por el contrario, lo empeora. Pareciera como si la excesiva preocupación por ser aceptados por sus empleados les llevase a evitar el enfrentamiento, con lo cual acaba confundiéndoles y provocando su fracaso.

Este tipo de líderes se desorientan con cierta facilidad y suelen ser los últimos en enterarse de las malas noticias. Además, en situaciones de crisis o en aquellos casos en que se necesita de directrices claras para afrontar retos complejos, los líderes desorientados –por más entrañables que puedan ser– dejan a la deriva a sus subordinados.”

Como hemos podido observar en el ejemplo anterior, no siempre, aquellos liderazgos que buscan la resonancia en los equipos, o que valoran en exceso los sentimientos de sus empleados, son los mejores. Como más adelante veremos, cada momento en la dirección de un CEO, demanda un estilo de liderazgo distinto.

- Para el autor, este estilo de liderazgo es adecuado cuando se combina con el estilo visionario, ya que la exclusividad del afiliativo que lleva a no corregir el bajo rendimiento, transmite a los empleados la sensación de que la empresa tolera la mediocridad.

➤ **El liderazgo democrático:**

Este estilo se basa en lograr el consenso y alentar la confianza y el respeto. En definitiva el compromiso de todos los intervinientes. Este estilo, provoca un efecto muy positivo en el clima emocional de la organización. El líder fomenta la participación de sus empleados para ayudarle en su gestión y dirección, dándoles participación durante su trabajo.

Las competencias fundamentales del líder democrático son tres:

- El trabajo en equipo
- La gestión de los conflictos
- La influencia

Según el autor, *“más que líderes jerárquicos parecen miembros destacados del equipo que saben gestionar los conflictos y limar las asperezas, contribuyendo así a potenciar la armonía del grupo”*.

“El líder que marcha al frente, soñando, divisando y palpando campos más abiertos y sociales es el viejo y sufrido corazón humano. En su modestia e inteligencia pregunta y escucha a la razón, que en su sensibilidad y asombro responde sumisa. Enriquecido y complementado con los avisos de la razón, ejercita una lógica sabia y resbaladiza para mentalidades excesivamente cartesianas”
(ÁLVAREZ DE MON 2005)

Hasta este punto, hemos hecho una revisión de los estilos de liderazgo resonantes según Goleman, Boyatzis y Mckee et al. Como hemos apuntado con anterioridad y hemos podido observar en la descripción de cada uno de ellos, la finalidad en cada uno de estos cuatro estilos, es mantener el equilibrio emocional positivo en los equipos de trabajo, es decir, conseguir organizaciones resonantes.

Ahora vamos a describir los estilos de liderazgo disonantes, los cuales al hablar de ello, ya introducimos que no son estilos erróneos o negativos, son estilos los cuales hay que aplicar con cautela y en momentos determinados para salvar ciertas situaciones. Suelen utilizarse en ámbitos técnicos o entre profesionales muy experimentados. El autor considera que estos estilos pueden ser muy útiles durante la primera fase del ciclo de vida de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial e incluso puede obtener excelentes resultados en equipos que estén muy motivados, que sean muy competentes y que requieran de poca dirección.

Estos estilos son los siguientes:

➤ **El estilo timonel:**

Este estilo hay que utilizarlo con mucha cautela. Entre sus objetivos se encuentran alentar y ejemplificar niveles muy elevados de rendimiento, derivando en muchas ocasiones en un exceso de presión. Puede tener reacciones extremas, como suscitar euforia u obstaculizar el logro de un rendimiento sostenido.

Por lo tanto, según el autor, para que este estilo de liderazgo sea eficaz, una de sus principales competencias fundamentales de la IE debe de residir en la adecuada combinación de motivación de logro, para mejorar el rendimiento, e iniciativa, para aprovechar las oportunidades. También opina que carecen de toda capacidad colaborativa y de comunicación, así como una total falta de autogestión emocional. Este estilo, mal utilizado, desalienta la resonancia.

➤ **El estilo autoritario:**

El líder autoritario exige que se acaten incondicionalmente sus órdenes. No suele delegar su autoridad, intentando controlarlo y supervisar todo él solo. La peor característica que tiene este estilo de liderazgo es que intoxica el estado de ánimo y enrarece el clima emocional de cualquier organización.

Su ámbito de aplicación, siempre que se utilice correctamente, suele ser como una habilidad del líder emocionalmente inteligente, pudiendo aplicarlo por ejemplo en empresas cuando es el mismo líder el que las tiene que poner en marcha o cuando es obligatorio cambiar los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica. También es muy útil cuando han fracasado las demás tentativas para tratar con empleados problemáticos.

Entre sus competencias encontramos:

- La influencia
- El logro
- La iniciativa
- Requiere de la conciencia de uno mismo, el autocontrol emocional y la empatía necesaria, para que no se le escape de las manos su aplicación.

Aristóteles citaba *“el adecuado uso del estilo autoritario requiere que el líder se enfade con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno y por la razón correcta”*.

Los CEO's que utilizan siempre el liderazgo autoritario, suelen perder a los mejores trabajadores, ya que éstos, al disponer de otras ofertas, por ser excelentes, no suelen soportar las presiones del líder autoritario y abandonan sus puestos. Por lo tanto, al final, estos líderes acaban fracasando si no deciden cambiar su estilo de liderazgo.

Tras describir con detalle las características de cada uno de los liderazgos clasificados por nuestro autor, nos preguntamos entonces cuál es el mejor estilo para dirigir una

empresa, o, en nuestro caso, cuál es el mejor estilo que podría aplicar un Gestor de Proyectos durante el estudio de una obra o durante su ejecución.

Pues se afirma por varios autores, con los que nosotros estamos totalmente de acuerdo, que el mejor líder es aquel que posee la capacidad de aplicar el estilo de liderazgo adecuado en cada situación. Estos tipos de líderes, suelen tener muy desarrolladas las diferentes competencias de la IE, teniendo mucha más facilidad para visualizar el estado del grupo, sus sentimiento frente a una situación concreta, las necesidades y objetivos tanto de la empresa como de los empleados, saber catalizar el cambio, etc.

“El Maestro Sun dijo:

El general tiene cinco peligros: si desprecia la muerte, puede ser asesinado; si desea vivir a toda costa, puede ser capturado; si tiene un temperamento colérico, puede ser provocado; si es íntegro e incorruptible, puede ser humillado; si ama a su pueblo, puede ser atormentado. Habitualmente, estos cinco son los defectos del general, la catástrofe en el uso de las tropas”. (SUNZI 2001)

Para terminar con este apartado sobre el liderazgo, nos gustaría mostrar una clasificación de los diferentes estilos de liderazgo vistos desde otra vertiente, ya que gran parte de la bibliografía que se centra en las aptitudes de los CEO's y de los líderes de grupos, siempre se realizan desde la parte de los mismos, pero pocas veces encontramos la selección que hace el trabajador de los distintos estilos de liderazgo de sus superiores. Encontramos un artículo en el periódico *Expansión* el 12 de noviembre del 2012, que nos parece interesante incluir, debido a que nos muestra la visión desde la parte del trabajador y como un buen equipo de trabajo puede disminuir su rendimiento por una líder que ellos llaman “tóxico”. Y cómo pueden pervertir el funcionamiento de una organización.

Así, los distintos tipos de líderes “tóxicos”, que podemos encontrar son:

- 1.- El ausente: es aquel que no suele estar en la oficina y siempre aparece en los momentos más inoportunos. De este tipo existen los “buenos” y los “malos”, los primeros, aún sin estar físicamente en el tajo, están trabajando y son muy responsables, exigiendo lo mismo a sus subordinados; los segundos, tienen por costumbre derivar la culpa, de los errores provocados por su ausencia, a sus subordinados.

- 2.- El paternalista: éste limita la autonomía de los trabajadores, debido a su exceso de protección. Estos líderes no benefician a aquellos trabajadores que tienen como motivación el ascenso o crecer dentro de la empresa.
- 3.- El marca: su protagonismo supera a la marca de la empresa, siendo totalmente contraproducente, ya que un error en su trabajo o incluso personal puede desestabilizar una organización.
- 4.- El relaciones públicas: la parte negativa de éste líder es que al ser una persona amigable, extrovertida, comprensible, etc....cuando ejerce la función de jefe en un momento de conflicto, la reacción de los subordinados no suele ser la mejor, no se suele aceptar el cambio de actitud demasiado bien por parte del trabajador. Por lo tanto, consideran que hay que llevar mucho cuidado con él.
- 5.- El tolerante: este tipo de líder ni premia las buenas acciones de los trabajadores ni penaliza las malas, perdiendo así por completo el liderazgo y pudiendo llevar así a la empresa a la ruina.
- 6.- El sobreocupado: es el líder que está en mil sitios y en ninguno. Dicen que suele irradiar confianza a los que le rodean, dando la sensación de tener controlada la situación, siendo todo lo contrario, y desapareciendo cuando más falta hace.
- 7.- El relajado: es una persona muy pasiva, sin prisas, ni se ve afectado por el estrés. El principal problema de este tipo de líderes es que contagian su actitud al resto del equipo, dando paso a equipos muy poco ágiles y exigiendo en momentos de crisis que su equipo resuelva los conflictos con el nervio y agilidad de la que él no dispone.
- 8.- El sumiso: siempre cumpliendo órdenes de sus superiores y conformándose con todo, con una actitud muy neutral, pero corre el peligro de convertirse en un déspota y pasar a ser muy exigente.
- 9.- El cotilla: se interesa por todo lo que pasa en la empresa, pero no de lo realmente importante, siendo especialmente hábiles para transformar esa información en veneno para beneficiarse.

10.- El omnipresente: vive por y para la empresa. Está obsesionado con el control y son muy inseguros. Son excesivamente desconfiados y por lo tanto no delegan en sus colaboradores. Mateos (Combate a los 10 jefes mas venenosos 2012).

“El Maestro Sun dijo:

Tres son los casos en los que el soberano genera problemas al ejército:

- 1.- Se entromete cuando ordena avanzar o retirarse sin saber que el ejército se encuentra en una posición en que no puede hacerlo.*
- 2.- Confunde a los oficiales cuando, ignorándolo todo, interviene en los asuntos militares.*
- 3.- Siembra la duda en las tropas cuando, desconociendo su funcionamiento, se inmiscuye en la adjudicación de responsabilidades.” (SUNZI 2001)*

Nos gustaría hacer un pequeño punto y aparte en este apartado, para hablar sobre “liderar y manipular”, con la intención de que el lector reflexione. Encontramos un artículo muy interesante titulado *“El lado oscuro del liderazgo: once formas de manipulación”* Enebral (El lado oscuro del liderazgo: once formas de manipulación. 2011). En dicho artículo nos muestra la frágil frontera entre el liderazgo sobre los colaboradores y la manipulación de estos, muchas veces con maldad. En el artículo nos habla sobre que hay autores que consideran que el liderazgo y la manipulación están íntimamente ligados, en cambio otros opinan que son polos totalmente opuestos.

En todo momento hablamos del líder, pensando que en cualquier ámbito, pensará ‘por’ nosotros, no le pedimos que piense ‘contra’ nosotros. Al pensar en la manipulación y el liderazgo, opinan, que surge el dilema sobre el fin y los medios y que en las empresas a menudo, parece valer todo para alcanzar las metas a corto plazo. Sin embargo, para asegurar las metas a largo plazo, es necesario catalizar la expresión del capital humano, y aquí no encaja la manipulación. Comenta el autor, que *“cuando uno se siente indignado o resignado, manipulado, tiende a inhibir parte de su potencial”*. Por ello, piensa que el líder manipulador se muestra agradecido y compensa a la víctima tras preterir su dignidad; tras los ninguneos cometidos. Estas actuaciones dan lugar a un grave deterioro de la profesionalidad. La confianza de los seguidores en su líder puede ser aprovechada por éste en su beneficio, con o sin posteriores compensaciones a aquellos y realiza la siguiente comparación: *“si la corrupción es el lado oscuro de la gestión empresarial, la manipulación parece ser el lado oscuro del liderazgo”*.

El autor piensa que actualmente no todos los profesionales están dispuestos a ceder, siquiera parcialmente, su inteligencia, su voluntad y sus emociones a supuestos líderes, por lo que habrá que saber distinguir a la perfección el líder del manipulador. Para él, el líder auténtico difiere del manipulador, porque *“persigue el bien común sobre el propio; se empareja con la verdad y no la deforma; se produce de modo transparente y no urde en la sombra....”*. En el artículo, también hace mención a algunas de las prácticas que hacen que se identifique a un manipulador, entre las que nombra:

- ↘ Las arengas motivadores
- ↘ La generación de deudas de gratitud
- ↘ El fomento de la dependencia
- ↘ El encasillamiento o etiquetado
- ↘ La imputación urdida
- ↘ Los encargos-trampa
- ↘ Las cortinas de humo
- ↘ El proselitismo
- ↘ La mentira rutinaria
- ↘ La seducción

Para este autor, *“para catalizar la mejor expresión del capital humano, habríamos de evitar que los profesionales técnicos, los emprendedores permanentes e la era del saber y el innovar, fueran percibidos como meros seguidores o recursos humanos”*.

Es por esto por lo que hemos considerado la IE como la herramienta complementaria y necesaria de gestión. La finalidad del CEO es conseguir unos objetivos, sin perder de vista la misión, la visión y los valores de la empresa, para ello, necesitan a sus colaboradores, tanto a corto como a largo plazo, y no va a conseguirlos sin su trabajo y colaboración. Por lo tanto e introduciendo el siguiente punto de nuestro trabajo, sabremos que se alcanzan los objetivos cuando un proyecto finaliza con éxito, y el éxito no se consigue si no existe la satisfacción de todas las partes intervinientes: la satisfacción del cliente, la satisfacción del equipo y la satisfacción propia. Por eso consideramos que una buena aplicación de las

habilidades de la IE, lleva el proyecto al éxito, evitando por completo la manipulación, que como ha indicado Enebral (2011), no sería sostenible a largo plazo.

5. El éxito en la gestión de proyectos; Win-to-Win o no hay trato.

5.1. La satisfacción.

“El Maestro Sun dijo:

Cinco son los principios del saber vencer:

1.- Resulta vencedor quien sepa cuándo combatir y cuándo no.

2.- Resultará vencedor quien sepa dirigir tanto un grupo reducido de hombres como un gran número de ellos.

3.- Resultará vencedor quien sea capaz de unificar la voluntad de superiores e inferiores.

4.- Resultará vencedor quien afronte preparado un enemigo que no lo esté.

5.- Resultará vencedor quien disponga de un estrategia competente y de un soberano que no interfiera en los asuntos militares.” (SUNZI 2001)

En la revista Psicothema, Castro Solano y Sánchez López et al. (2000), nos indican que *“Las teorías que estudian el bienestar psicológico, todavía no han explicado qué es causa y qué es efecto de la satisfacción que tienen las personas. Así que queda sin explicar si la satisfacción es la sumatoria de haber tenido muchos “momentos felices” en la vida o si el bienestar general que tienen las personas hay que entenderlo como una disposición general de la personalidad, asegurando así la satisfacción en todas las áreas vitales. Por otro lado, las investigaciones en este campo señalan que la categoría de los objetivos de vida de las personas están muy relacionadas con la autopercepción del bienestar psicológico”*. Es por esto, por lo que queremos puntualizar que cuando hablemos de satisfacción en este trabajo, no profundizaremos en la satisfacción personal, sino en la satisfacción de conseguir los objetivos que cada uno tiene en dicho proyecto, como pueden ser por ejemplo, entre otros:

- Para el cliente, que se realice la entrega a tiempo, que no se supere el presupuesto inicial previsto y que se entregue con la calidad acordada.
- Para el CEO o el Gestor de Proyectos, que se cumplan los plazos, que no se supere el presupuesto objetivo, que consiga los beneficios previstos y haber mantenido durante el proceso y tras él un buen clima organizacional.
- Para el equipo, sentirse parte fundamental del proyecto, percibir la contraprestación económica pactada, conseguir que su día a día se haya convertido en una motivación y la satisfacción del resto de miembros del equipo.

5.2. La satisfacción del cliente

Actualmente, la satisfacción del cliente es una de las grandes preocupaciones de las organizaciones. En nuestro estudio, el tipo de cliente puede ser muy variado, pero en definitiva, las exigencias suelen ser las mismas, entre ellas podemos encontrar:

- **Entrega en la fecha programada.** Tanto la entrega del proyecto, como el inicio de obra, como por supuesto la entrega de la obra ejecutada.
- **Cumplimiento de las “calidades acordadas”¹⁵.** Hay que entregar el producto que el cliente ha contratado, es decir, hay que cubrir sus expectativas.
- **No superar el presupuesto.** Hay que realizar el trabajo al precio al que se contrató, cubriendo los posibles imprevistos que puedan surgir durante la ejecución, con los márgenes o *buffers* presupuestarios¹⁶.
- **Correcto Facility-Management.** Una correcta atención después de la entrega y puesta en marcha. Atendiendo todos y cada uno de los posibles daños o vicios que puedan surgir en la obra tras su entrega, así como facilitarles toda la documentación administrativa necesaria.

En aquellos proyectos en los que se consiguen estas cuatro condiciones, podremos decir que se ha conseguido o alcanzado la satisfacción del cliente. En la Ilustración 8, podemos observar los diferentes estados sobre la satisfacción en los que, tras la ejecución del proyecto, se puede encontrar el cliente.

¹⁵ Las llamamos calidades pactadas, porque tal y como cita (CAMISON, CRUZ y GONZÁLEZ 2006), “se considera que los consumidores tienen diferentes necesidades y expectativas. Cada consumidor percibe cada producto como un conjunto de atributos con diferentes capacidades para concederle los beneficios deseados y satisfacer sus necesidades. La calidad de un producto estaría entonces relacionada positivamente con su grado de aproximación a las preferencias ideales de atributos del consumidor. La calidad de producto no se define así como un concepto absoluto sino relativo, que viene determinado por la diferencia que existe entre las necesidades y las expectativas que el consumidor tiene y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas.

¹⁶ No hemos hablado de los márgenes o *buffers* presupuestarios cuando hemos hecho referencia a la TOC, por la extensión de dicho tema. Muy brevemente diremos que se trata de los márgenes que las empresas tiene previstos, que alcanzarían al CC, absorbiendo las posibles variaciones presupuestarias, sin que ello afecte al presupuesto final.

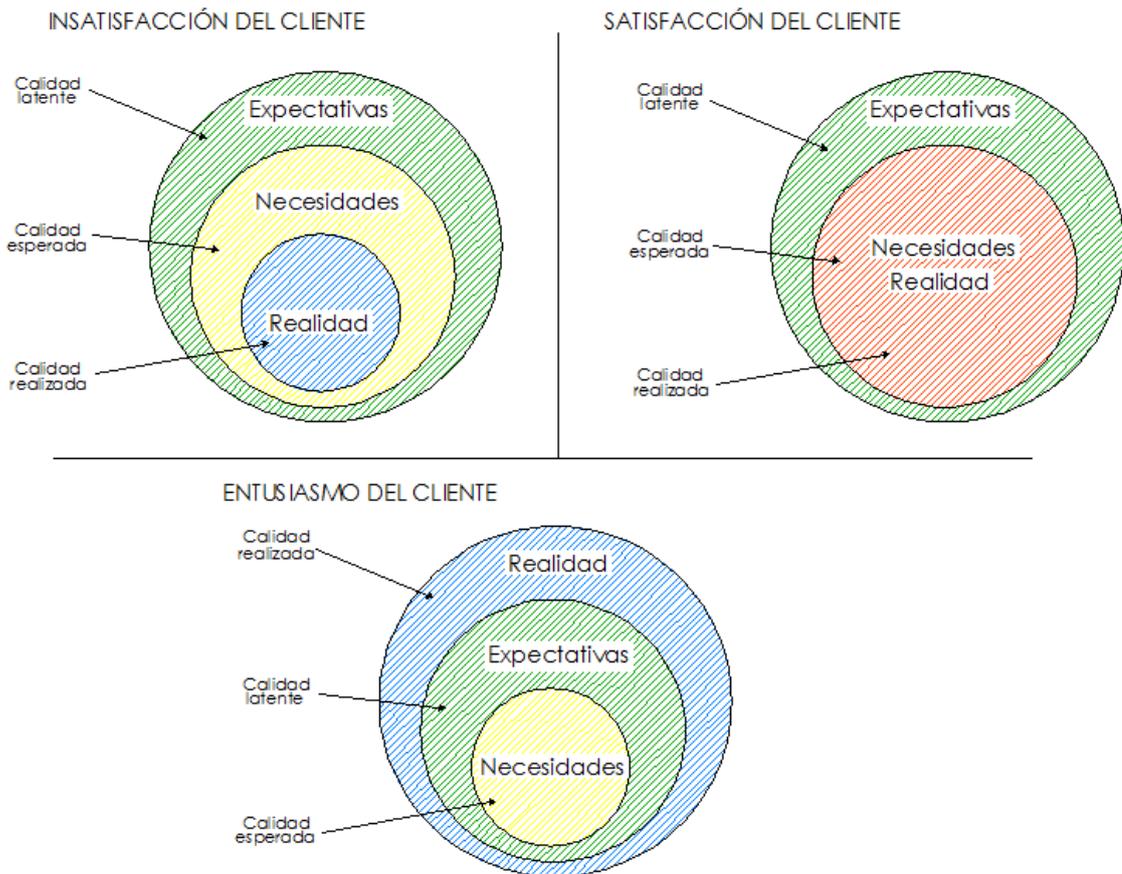


Ilustración 8. Conceptos de calidad esperada y calidad latente. Elaboración propia basada en (CAMISON, CRUZ y GONZÁLEZ 2006).

En su libro, Camisón, Cruz y González et al. (Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas 2006), nos habla sobre estos diferentes estados, donde nos indica que el concepto de calidad, de forma global, se puede expandir más si se distingue entre la calidad esperada y la calidad latente o sorpresiva. Para dicho autor, *“la calidad latente es aquella que el cliente no espera encontrar en el producto porque no figuraba en la compra convenida, pero que –una vez recibida- satisface porque se anticipa a una necesidad subyacente”*. Y distingue los tres estados:

- **Insatisfacción del cliente.** Se da cuando la calidad realizada no llega a cubrir las necesidades del cliente y por supuesto, no colma sus expectativas. Esta situación son las que propicia la pérdida de mercado y la pérdida de reputación. En nuestro caso, podríamos decir que no cumplir con alguna de las cuatro condiciones anteriormente citadas, nos derivaría en este estado.

-
- **Satisfacción del cliente.** Se da cuando la calidad realizada está a la altura de la calidad esperada, aportando así el producto las necesidades del cliente. Para nuestro proyecto, podremos decir que existe la satisfacción del cliente cuando se cumplen las cuatro condiciones, confirmando lo anteriormente citado.
 - **Entusiasmo del cliente.** Se da cuando la calidad realizada cubre no sólo las necesidades del cliente sino también sus expectativas. La empresa le está ofreciendo al cliente la calidad que existe en su mente.

5.3. La satisfacción del equipo.

Como hemos apuntado en varios de los apartados anteriores, nuestro equipo es una pieza clave e imprescindible dentro de nuestra organización. Como dirían Camisón Zozorna y Dalmau Porta et al. (Introducción a los negocios y su gestión 2009), *“El personal en todos los niveles (mandos y empleados) es la esencia de una empresa y, en la medida de lo posible, debemos fomentar su implicación en la consecución de los objetivos de la empresa. Solo así se conseguirá que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa”*.

Efectivamente, las personas son depositarias y generadoras últimas del conocimiento, capacidad ésta fundamental de la empresa de la actualidad, pero hemos de ser conscientes que ya no es condición suficiente una adecuada cualificación; se requiere además una elevada motivación y compromiso con las tareas, los objetivos y la organización. Cuando conseguimos que el equipo trabaje conjuntamente para conseguir el mismo objetivo, se sienta integrado y motivado, podremos afirmar que hemos conseguido la satisfacción del equipo.

5.4. Win-to-Win o no hay trato.

Citan en su libro Fernández Aguado y Aguilar et al. (La soledad del Directivo 2010), *“El objetivo estriba en hacerse grande haciendo grandes a los demás”*. Esta es la clave. Que todas y cada una de las partes, ganen en el proceso, es decir, que consigan sus objetivos.

Como desarrollaremos con más detalle en el siguiente punto, el éxito lo conseguiremos con la satisfacción de todos los intervinientes. Por lo tanto hay que conseguir tratos y proyectos con objetivos realistas, los cuales seamos capaces de conseguir, siendo totalmente conscientes que el cliente, la organización y el equipo de trabajo va a encontrarse satisfecho tras la terminación del mismo. Si proponemos inicialmente proyectos en los que desde el principio somos totalmente conscientes de que una de las partes que intervienen no va a conseguir sus objetivos, vamos a iniciar dicho proyecto sabiendo que no vamos a conseguir el éxito, por lo tanto, vamos a iniciarlo con miras al fracaso. Es por ello, que el inicio es muy importante. Un estudio realista y la creación de una misión y objetivos capaces de conseguir por todas y cada una de las partes.

5.5. El éxito derivado de la satisfacción.

“El éxito es obtener lo que deseas, la felicidad es apreciar lo que ya se ha conseguido” Ribeiro (2000)

Llegados a este punto y tras analizar los apartados anteriores, podemos decir que se han dado unas pautas o conocimientos para una gestión total del proyecto. En un primer apartado, hemos hablado de una teoría, la TOC, como herramienta para conseguir que el CEO consiga una gestión técnica excelente en todas las fases de un proyecto, consiguiendo sus objetivos, que son entre otros: la finalización del proyecto a tiempo, con la calidad prevista, consiguiendo que el coste inicial no variara y además que consiga los beneficios previstos para la empresa; en un segundo apartado, hemos realizado una revisión bibliográfica sobre la IE, mostrándola cómo uno de los mejores conjuntos de habilidades de las que se puede servir un CEO para gestionar el Capital Humano en una organización, con la finalidad de que éste se encuentre completamente motivado, se sienta parte del sistema y rinda y aporte lo mejor de sí mismos a la organización, ya que son una pieza muy valiosa dentro de la organización; en definitiva hemos hablado de que la fusión de estas dos teorías, dan paso a una nueva, que es la gestión por excelencia.

Pero, ¿qué se pretende, cuando analizamos toda esta bibliografía y llamamos a esta fusión es la gestión por excelencia? Pues lo que se pretende y la finalidad en definitiva de este trabajo es conseguir el éxito en un proyecto. Y el éxito se consigue cuando existe satisfacción.

Por lo tanto, la satisfacción de todas y cada una de las partes intervinientes en el proyecto (la satisfacción personal, la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados), será la que nos aporte el éxito del mismo. En la Ilustración 9 , se pueden observar, para una mejor comprensión, los diferentes que hemos pensado reflejan a la perfección lo que hemos estado redactando con anterioridad:



Ilustración 9. Conceptos de Satisfacción. Creación propia.

- **Éxito o satisfacción plena** al punto en que se encuentran el cumplimiento de los objetivos de las tres partes intervinientes (cliente, CEO (como representación de la empresa) y equipo).
- **Satisfacción empresarial** al conjunto en que intersectan los objetivos del cliente y los objetivos del CEO. En este grupo, se estarían cumpliendo todos los objetivos del contrato pactado entre el cliente y la empresa.
- **Satisfacción organizacional** está sería una satisfacción únicamente conseguida por la empresa en materia de clima organizacional, no cumpliendo con los objetivos del cliente.
- **Insatisfacción empresarial.** En este grupo de intersección entre el cliente y el equipo, la empresa probablemente no haya conseguido los beneficios esperados.

Dicen que todo se vende y se compra, ya sea con dinero, con cariño, con manipulaciones, todo tiene un precio. Inclusive se dice que el amor tiene un precio, que pueda ser que lo amen o correspondan. Sin embargo, el éxito es como una negociación, no se trata de comprar o vender, es llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes. Es por

ello, que hemos querido asimilar la negociación al éxito, porque éste último también consiste en la satisfacción de todas las partes intervinientes.

6. Conclusiones.

En este estudio se ha pretendido encontrar las herramientas necesarias para gestionar con éxito un proyecto. Teniendo siempre presente las dos vertientes tan importantes en éstos, como son la gestión técnica y la gestión del Capital Humano. Ambas están unidas de tal manera, que la una sin la otra no podrían conseguir alcanzar la meta propuesta inicialmente.

Es por ello, que en este estudio se ha propuesto la gestión técnica de la obra mediante la Teoría de las restricciones, en la cual, aplicando los cinco pasos necesarios (identificar las limitaciones del sistema, explotar las restricciones, subordinar todo a la decisión anterior, elevar las restricciones y volver a la decisión anterior), conseguimos que el Gestor del Proyecto consiga focalizarse en el Camino Crítico del sistema, que en definitiva es el que le va indicando si se están cumpliendo los plazos inicialmente marcados y en el coste de las tareas que componen la ejecución del proyecto y así poder conseguir la entrega en la fecha marcada y dentro del presupuesto inicialmente previsto, consiguiendo la satisfacción tanto del cliente como de la organización. En segundo lugar, se ha propuesto la gestión del Capital Humano, mediante la utilización de las habilidades que corresponden a la Inteligencia Emocional. El uso de dichas habilidades, tanto para el CEO o Gestor del Proyecto, como de los colaboradores del proyecto, llevarán a conseguir el liderazgo adecuado en cada momento provocando un clima organizacional equilibrado y resonante, consiguiendo por una parte la satisfacción del equipo y por otra la satisfacción de la organización.

Si fusionamos estas herramientas y las aplicamos en la ejecución de un proyecto, podremos conseguir la satisfacción de todas las partes intervinientes en él, lo cual es sinónimo de éxito.

“El fundamento último es rastrear las fuentes de la energía humana, perforar en nuestra particular oquedad y localizar el quid de esa gratificación extra que hace que nuestros ojos chispeen, nuestras manos aprieten, nuestra cabeza piense y nuestro corazón vibre”

ALVAREZ DE MON, S. : *La lógica del corazón*, 2005

7. Futuras líneas de investigación

Tras la realización de este proyecto de investigación, la futura Tesis doctoral versará sobre los siguientes aspectos:

Por una parte un estudio empírico sobre la Inteligencia Emocional de los actuales Gestores de Proyectos y aquellos que se están formando mediante un postgrado para serlo (antes y después de su formación). Nuestras pretensiones serían las siguientes: por un lado, conocer las habilidades en materia de Inteligencia Emocional de aquellos que disponen de la formación y la experiencia como Gestor o Directores de Proyectos y por otro lado, conocer el grado de Inteligencia Emocional adquirido por un futuro Gestor o Director de proyectos tras su formación.

Por otra parte, de un software capaz de realizar una selección de personal, utilizando como variables las habilidades correspondientes a la Inteligencia Emocional necesarias en cada puesto de trabajo. De esta manera, introduciendo las capacidades de aquellas personas que se presenten a un proceso selectivo, y comparando con las exigencias emocionales del puesto, sea capaz de valorar qué persona se ajusta más al puesto de trabajo ofertado.



8. Bibliografía.

- ALCAIDE HERNÁNDEZ, FRANCISCO. «Blog: Francisco Alcaide Hernández.» 29 de 11 de 2012. (último acceso: 29 de 11 de 2012).
- ALONSO PUIG, M. *Madera de líder*. Empresa Activa, 2004.
- ÁLVAREZ DE MON, S. *La lógica del corazón*. Deusto S.A. Ediciones, 2005.
- AYALA, R. «Bases para resolver conflictos.» *Managers Magazine*, 2012.
- BACH, Marc. «The Project coach: the new role of the Project manager for the future due the news tolos like building information modelling, integrated Project delivery, last planner and others.» *COINVIDI*, 2012.
- BAKER, B. <http://www.leanconstruction.org/pdf/WilhelmCollaboration.pdf>. 2012. (último acceso: 2012).
- BARATO, J. «Blog de Manuel Gross.» 19 de 12 de 2012. (último acceso: 19 de 12 de 2012).
- . «Blog: los 7 hábitos de un Director de Proyectos Eficaz.» 01 de 12 de 2012. (último acceso: 01 de 12 de 2012).
- . «Ganar/Ganar o no hay trato gestionando riesgos.» *Blog: los 7 hábitos de un Director de Proyectos Eficaz*. 15 de 04 de 2012. (último acceso: 13 de 11 de 2012).
- CAMISÓN ZOZORNA, C., y J. I. DALMAU PORTA. *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A., 2009.
- CAMISON, C., S. CRUZ, y T. GONZÁLEZ. *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson/ Pentice Hall, 2006.
- CASTRO SOLANO, A., y M. P. SÁNCHEZ LÓPEZ. «Objetivos de vida y satisfacción autopercebida en estudiantes universitarios.» *Psicothema*, 2000.
- CLARKE, N. «The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of Project managers.» *International Journal of project magement*, 2009.
- DE JUANA, R. «Multitarea: el gran enemigo de la productividad al descubierto.» *Muy pymes*, 05 de 07 de 2012.
- DE LA FONTAINE, J. *Fábulas morales escogidas*. Madrid: Imprenta Real, 1787.

- DE MARCO, T., y T. LISTER. «El caso del aeropuerto de Denver.» En *Waltzing with Bears; Managing Risk on Software Projects*, de Tom de Marco, & Timothy Lister. 2003.
- Desconocido. «Capital Humano, el quid del desarrollo empresarial.» *RRHH Digital*, 20 de 11 de 2012.
- Dr RIBEIRO, L. *El éxito no llega por casualidad*. URANO, 2000.
- ENEBRAL, J. «El lado oscuro del liderazgo: once formas de manipulación.» *Managers Magazine*, 2011.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. *Dirigir y motivar equipos*. Ariel, 2006.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J., y J. AGUILAR. *La soledad del Directivo*. LID, 2010.
- FERNÁNDEZ, S. *Pensamiento Positivo*. 2012.
- GALECIO, H. «Blog de Manuel Gross.» 10 de 11 de 2012. (último acceso: 10 de 11 de 2012).
- GHAROIE AHANGAR, R. «Emotional Intelligence: the most potent factor of job performance among executives.» *Emotional Intelligence-new perspectives and applications*, 2012.
- GOLDRATT, E.M. *Cadena Crítica*. Granica S.A., 1997.
- . *Cadena Crítica*. Planeta, 1997.
- GOLDRATT, E.M., y J. COX. *La Meta*. 3ª. España: Diaz de Santos, 2005.
- GOLEMAN, D. *Inteligencia Emocional*. Bantam books, 1995.
- GOLEMAN, D., R. BOYATZIS, y A. MCKEE. *El líder resonante crea más*. Debolsillo, 2002.
- HERROELEN, W., y R. LEUS. «On the merits and pitfalls of CC scheduling.» *Operations Management Group Department of Applied Economics*, 2001.
- JIAO, Q., y W.L. PENG. «A critical chain Project scheduling problema with multi-mode.» *Materials Science Forum*, 2012.
- KENLEY, R., y O. SEPPANEN. «Location-based management of construction projects: part of a new typology for Project scheduling methodologies.» *Winter Simulation Conference*, 2009.
- LEACH, L.P. «Critical Chain Project Management.» En *Critical Chain Project Management*, de Larry P. Leach. 2007.
- LEACH, L.P. «Critical Chain Project Management Improves Project Performance.» *Project Management Journal*, 1999.

- LECHLER, T.G., B. RONEN, y E.A. STOHR. «Critical Chain: a new Project management paradigm or old wine in new bottles?» *Engineering Management Journal*, 2005.
- LINDEBAUM, D., y C. CASSELL. «A contradiction in terms? Making sense of emotional intelligence in a construction management environment.» *British Journal of Management*, 2010.
- LOVE, P., D. EDWARDS, y E. WOOD. «Engineereing, construction and architectural management.» *Emerald*, 2011.
- LUECKE, R. *Coaching y Mentoring, cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*. Barcelona: Deusto, 2005.
- LUNA, R. «Blog de Roberto Luna.» 15 de 11 de 2012.
<http://www.robertoluna.es/index.php/blog/161-organizaciones-de-alto-rendimiento-¿un-mito.html> (último acceso: 23 de 12 de 2012).
- MARTIN GONZÁLEZ, G., J.O. MONTES DE LA BARRERA, y H. HERNÁNDEZ RIAÑO. «Validación de la lúdica como herramienta metodológica complementaria en la enseñanza del método de producción de la teoría de las restricciones TOC, para el manejo de los entornos multitarea.» 2010.
- MATEOS, M. «Combate a los 10 jefes mas venenosos.» *Expansión*, 12 de 11 de 2012.
- MAYER, J.D., y P. SALOVEY. «Emotional intelligence and the construction and regulation of feling.» *Applied & Preventive Psychology*. Cambridge University, 1995.
- MISMO, Y. «Yo yo y solamente yo.» *Egocentrismo*, 2012.
- NAVAS LÓPEZ, J.E., y L.A. GUERRAS MARTÍN. *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, 2007.
- NEALE, S., L. SPENCER ARNELL, y L. WILSON. «Emotional Intelligence-Coaching.» En *Emotional Intelligence-Coaching*, de Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell, & Liz Wilson. Kogan Page, 2009.
- RAND, G.K. «Critical Chain: the theory of constraints applied to Project Management.» *International Journal of Project Management*, 2000.
- RAZ, T., R. BARNES, y D. DVIR. «A critical look at critical chain Project management.» *Project Management Journal*, 2003.
- STEYN, H. «An investigation intpo the fundamentals of critical chain Project scheduling.» *International Journal Project Management*, 2000.

- STEYN, H. «Project Management applications of the theory of constraints beyond critical chain scheduling.» *International Journal of Project Management*, 2001.
- STROHMEIER, S. *Development of interpersonal skills for senior project managers*. 1992.
- SUNINDIJO, R.Y., B.H.W. HANDIKUSUMO, y S. OGUNLANA. «Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management.» *Journal Management Engineering*, 2007.
- SUNZI. *El arte de la guerra*. Madrid: Trotta S.A., 2001.
- THOMAS, J., y T. MENGEL. «Preparing Project managers to deal with complexity – Advanced Project management education.» *International Journal of Project management*, 2008.
- VAN DE VONDER, S., E. DEMEULEMEESTER, W. HERROELEN, y R. LEUS. «The use of buffers in Project management: trade-off between stability and makespan.» *Department of Applied Economics*, 2004.
- VANHOUCKE, M. «Critical Chain/ Buffer Management.» En *Project Management with Dynamic Scheduling*, de Mario Vanhoucke. 2012.
- VIAÑA, E. «Cuando la tensión del jefe acaba en despido.» *Expansión*, 19 de 11 de 2012.
- . «Sea un Napoleón o un Julio César en la oficina.» *Expansión*, 04 de 12 de 2012.
- . «Sea un Napoleón o un Julio César en la oficina.» *Expansión*, 04 de 12 de 2012.
- WALTEWR, F., R.H. HUMPHREY, y M.S. COLE. «Unleashing leadership potential: toward an evidence-based management of emotional intelligence.» *Organizational Dynamics*, 2012.
- WATSON, K.J., J.H. BLACKSTONE, y S.C. GARDINER. «The evolution of a management philosophy: The theory of constraints.» *Journal of Operations Management*, 2007.
- ZWIKAEAL, O., K. SHIMUZU, y S. GLOBERSON. «Cultural differences in Project management capabilities: A field study.» *International Journal of Project Management*, 2005.

9. Índice de figuras.

Ilustración 1. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M.; “La Cadena Crítica”	8
Ilustración 2. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M.; La Cadena Crítica	9
Ilustración 3. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M.; “La Cadena Crítica”	10
Ilustración 4. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M.; “La Cadena Crítica”	11
Ilustración 5. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M., "La Cadena Crítica"	16
Ilustración 6. Elaboración propia basada en, GOLDRAT,E.M.; "La Cadena Crítica"	16
Ilustración 7. Elaboración propia basada en GOLDRAT, E.M.;"La Cadena Crítica"	21
Ilustración 8. Conceptos de calidad esperada y calidad latente. Elaboración propia basada en (CAMISON, CRUZ y GONZÁLEZ 2006).	71
Ilustración 9. Conceptos de Satisfacción. Creación propia.....	76