



Universidad Pública de Navarra
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

Máster en Dirección de Proyectos

TRABAJO FIN DE MÁSTER:

La motivación en la gestión de proyectos

Silvia Ulloa Sánchez

28/09/2020

Tutoras:

Dra. Amaya Pérez Ezcurdia

Dra. Sara Marcelino Sadaba

Se pretende hacer una revisión bibliográfica sobre la importancia de la motivación de los equipos, y el papel del director del proyecto sobre la motivación y su impacto directo en el éxito del proyecto. Así como características que ayudan al líder como la inteligencia emocional.

CONTENIDO

RESUMEN	6
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Objetivos	6
1.2. Interés, justificación	7
1.3. Terminología y definiciones	7
1.4. Estándares ISO y PMBOK.....	9
1.4.1. ISO 21500:2012 Una Guía para la Gestión de Proyectos.....	9
1.4.2. PMI /PMBOK.....	10
2. METODOLOGÍA.....	10
2.1. Criterios de selección de los artículos	12
2.2. Fuentes utilizadas.....	13
2.3. Criterios de clasificación.....	13
3. REVISIÓN PRELIMINAR DEL CONTENIDO DE LA BASE DE ARTICULOS.....	13
3.1. Fecha de publicación de los artículos.....	14
3.2. Autores	16
3.3. Revistas.....	19
3.4. Extensión de los artículos.....	19
3.5. Palabras clave.....	20
3.6. Tipos de proyectos	22
3.7. Metodología de Investigación.....	23
3.8. Cierre preliminar	24
4. LA MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	24
4.1. Conceptos comunes a la motivación en la gestión de proyectos	24
4.1.1. Teoría de las necesidades de Maslow.....	24
4.1.2. Teoría de Herzberg.....	25
4.1.3. Teoría de McGregor X e Y.....	26
4.1.4. Teoría de las expectativas de Vroom	27
4.1.5. Teoría de la equidad de Stacey Adams	28
4.2. Conceptos sobre Inteligencia Emocional.	28
4.3. Conceptos sobre tipos de perfiles en un equipo → teoría de los roles de Belvin	29



4.4. Factores clave motivación en dirección de proyectos	30
4.4.1. Desarrollo / crecimiento	30
4.4.2. Ambiente	31
4.4.3. Objetividad y percepción de equidad.	32
4.4.4. Claridad de objetivos.....	32
4.4.5. Confianza.....	33
4.4.6. Inteligencia Emocional	34
4.4.7. Tipo de liderazgo (transaccional / transformacional)	36
4.4.8. Estrés y conflicto	38
4.4.9. Roles, relaciones y comunicación.....	39
4.5 Esquema – gráfico	40
5. CONCLUSIONES	41
6. POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	42
7. BIBLIOGRAFÍA	42
8. ANEXOS	46

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Triangulo de talentos del PM del PMBOK. Fuente: PMBOK [1]	10
Ilustración 2. Porcentajes de artículos agrupados por rangos de fecha de publicación de 4 años. Fuente: base de datos del presente trabajo.	15
Ilustración 3. Tendencia en la fecha de publicación de los artículos revisados. Fuente: base de datos del presente trabajo.....	16
Ilustración 4. % artículos aportados por cada publicación. Fuente: base de datos del presente trabajo.	19
Ilustración 5. % de cada tipo de proyecto. Fuente: base de datos del presente trabajo.	23
Ilustración 6. Pirámide de Maslow. Fuente: web psicología y mente [13]	25
Ilustración 7. Roles de Belvin. Fuente: sitio web [25]	30
Ilustración 8. Esquema gráfico que relaciona todos los conceptos y factores. Fuente: realizada por Silvia Ulloa.....	40

TABLAS

Tabla 1. Términos y definiciones de uso común en la gestión de Proyectos. Fuente: PMI [2].....	9
Tabla 2. Acrónimos. Fuente: Anexo digital.	9
Tabla 3: Revistas y publicaciones consultadas. Fuente: base de datos del presente trabajo.....	13

Tabla 4. Artículos por año. Fuente: base de datos del presente trabajo.....	15
Tabla 5. Contribución de los autores en uno o más artículos. Fuente: base de datos del presente trabajo.....	17
Tabla 6. Autores que contribuyen en 1 o más artículos. Fuente: base de datos del presente trabajo.....	18
Tabla 7. Número de artículos en función de su extensión en páginas.	19
Tabla 8. Compilación de palabras clave de los autores. Fuente: base de datos del presente trabajo.....	22
Tabla 9. Palabra clave resumen de cada artículo. Fuente: base de datos del presente trabajo.	22
Tabla 10. Tipos de proyectos. Fuente: base de datos del presente trabajo.	22
Tabla 12. Metodología de estudio. Fuente: base de datos del presente trabajo.	23
Tabla 13. Factores de higiene y de motivación de la teoría de Herzberg. Fuente: base de datos del presente trabajo.....	26



RESUMEN

El presente trabajo pretende ser una revisión bibliográfica que muestra el estado del arte del éxito de la gestión de proyectos desde la perspectiva de la motivación del equipo que participa en la gestión del proyecto. La idea es identificar y clasificar factores y características que ayudan en la motivación del equipo de proyecto, y los rasgos y cualidades más relevantes del Director de Proyecto que contribuyen positivamente a la motivación del equipo para finalizar con éxito el proyecto.

En el capítulo 1 se presentan los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar. El alcance. Se presenta una justificación del presente trabajo apoyada sobre el interés que puede ofrecer. Se describen algunos términos y definiciones básicas y algunos estándares y metodologías que podrían resultar de ayuda para el lector.

En el capítulo 2 se presenta la metodología utilizada seguida para estructurar el presente trabajo. Se plantea la dimensión de la revisión bibliográfica, los pasos que se siguieron para la búsqueda, selección, organización y análisis de los contenidos.

En el capítulo 3 se presenta el resultado de la revisión bibliográfica de una manera estructurada, sin entrar en los contenidos, se presentan los artículos organizados de acuerdo a los criterios que se han desarrollado en la sección anterior.

En el capítulo 4 se desarrolla el trabajo. Se describen y se intenta explicar unos conceptos comunes a la motivación de personas, las teorías y conceptos más relevantes del último siglo, y posteriormente explicar los contenidos relevantes de los artículos organizados por factores que influyen en la motivación. Se ha agrupado la información en 9 factores principales: 1- desarrollo / crecimiento, 2- ambiente, 3- objetividad y percepción de equidad, 4- claridad de objetivos, 5- confianza, 6- Inteligencia Emocional, 7- Tipo de liderazgo, 8- estrés y conflicto, y 9- roles, relaciones y comunicación. Se incluye un apartado con un esquema gráfico conectando todos los conceptos y factores vistos.

En el capítulo 5 se presentan las conclusiones derivadas de la revisión bibliográfica.

En el capítulo 6 se presentas alguna de las posibles líneas de investigación para seguir ahondando en este tema a raíz de lo visto en este trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se realiza una compilación estructurada sobre el estado actual del arte en lo que respecta a los factores de motivación que afectan a los miembros de un equipo de proyecto, desde la visión del Director de Proyecto. Esta revisión bibliográfica se ha realizado de la manera más objetiva posible y se ha intentado basar en un sentido ético del oficio de director de proyectos.

1.1. Objetivos

Objetivo general:

Recopilar los factores más significativos que afectan a la motivación a todos los miembros de un equipo de proyecto.

Objetivos específicos:

1. Obtener y organizar de una manera sistemática y estructurada una serie de artículos que resulten de clara utilidad para el gestor de proyectos interesado en la motivación del equipo como factor relevante para el éxito de su proyecto.
2. Dar conceptos básicos sobre las teorías de motivación más relevantes desde las que partir.
3. Identificar los factores más relevantes que afectan a la motivación en dirección de proyectos.
4. Identificar futuras líneas de investigación

1.2. Interés, justificación

Hay una enorme cantidad de teorías y conceptos sobre la motivación, pero no enfocados a la gestión de proyectos. Es algo que empieza a estudiarse, pero no se ha recopilado. Será útil hacer una compilación de los estudios existentes para que próximos interesados en avanzar en este tema sepan de forma sencilla de donde partir.

Será útil para el PM presentar de manera agrupada y sencilla la documentación que aportan varios autores publicada en revistas de reconocido prestigio científico que muestran estudios de casos, revisiones de literatura especializada, estados del arte, análisis de metodologías, etc.

1.3. Terminología y definiciones

En esta sección se incluyen algunos términos y definiciones que se consideran útiles para la comprensión de este trabajo. Se ha extraído del glosario del manual de gestión de proyectos PMBOK (Project Management Body of Knowledge) del PMI (Project Management Institute) [1].

El criterio seguido para seleccionarlas es que son palabras de uso común, pero que en el contexto de la gestión de proyectos pueden tener un significado específico o aún incluso diferente al que se otorga en otros contextos.

Castellano	Inglés	Definición según Glosario del PMBOK (versión castellana) del PMI
Acción Correctiva	Corrective Action	Actividad intencional que realinea el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto.
Acción Preventiva	Preventive Action	Actividad intencional que asegura que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto.



Acta de Constitución del Equipo	Team Charter	Documento que registra los valores, acuerdos y pautas operativas del equipo, estableciendo además expectativas claras con respecto al comportamiento aceptable de los miembros del equipo del proyecto
Acta de Constitución del Proyecto	Project Charter	Documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.
Actividad	Activity	Porción definida y planificada de trabajo ejecutado durante el curso de un proyecto.
Alcance	Scope	Suma de productos, servicios y resultados a ser proporcionados como un proyecto.
Ciclo de Vida del Proyecto	Project Life Cycle	Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
Criterios	Criteria	Estándares, reglas o pruebas en las que se puede basar un juicio o decisión o por medio de las cuales se puede evaluar un producto, servicio, resultado o proceso.
Dirección de Proyectos	Project Management	Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto.
Director del Proyecto (PM)	Project Manager (PM)	Persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo que es responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.
Equipo del Proyecto	Project Team	Conjunto de individuos que respaldan al director del proyecto en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos.
Especificación	Specification	Enunciado preciso de las necesidades a ser satisfechas y las características esenciales requeridas.
Herramienta	Tool	Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.
Hito	Milestone	Punto o evento significativo dentro de un proyecto, programa o portafolio.
Interesado	Stakeholder	Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio.
Lecciones Aprendidas	Lessons Learned	Conocimiento adquirido durante un proyecto que muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro.
Metodología	Methodology	Sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina.
Objetivo	Objective	Una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr, un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar.
Oportunidad	Opportunity	Riesgo que tendría un efecto positivo sobre uno o más objetivos del proyecto.
Práctica	Practice	Tipo específico de actividad profesional o de gestión que contribuye a la ejecución de un proceso y que puede emplear una o más técnicas y herramientas.
Producto	Product	Objeto producido, cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente. Otras palabras para hacer referencia a los productos son materiales y bienes.
Proyecto	Project	Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
Riesgo	Risk	Evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto.

Técnica	Technique	Procedimiento sistemático definido y utilizado por una o más personas para desarrollar una o más actividades, a fin de generar un producto o un resultado o prestar un servicio y que puede emplear una o más herramientas.
---------	-----------	---

Tabla 1. Términos y definiciones de uso común en la gestión de Proyectos. Fuente: PMI [2]

Además, se incluye en la

Acrónimo	Descripción Ingles	Descripción castellano
EI	Emotional Intelligence	Inteligencia Emocional
PM	Project Manager	Director del Proyecto
PMBOK	Project Management Body of Knowledge	Fundamentos para la dirección de proyectos
PMI	Project Management Institute	
TFM		Trabajo Fin de Máster

Tabla 2 un listado de acrónimos frecuentemente utilizados en este trabajo.

Acrónimo	Descripción Ingles	Descripción castellano
EI	Emotional Intelligence	Inteligencia Emocional
PM	Project Manager	Director del Proyecto
PMBOK	Project Management Body of Knowledge	Fundamentos para la dirección de proyectos
PMI	Project Management Institute	
TFM		Trabajo Fin de Máster

Tabla 2. Acrónimos. Fuente: Anexo digital.

1.4. Estándares ISO y PMBOK

En esta sección se presenta de forma muy básica las principales normas ISO aplicable en la gestión de proyectos y que forman parte del desarrollo de varios artículos revisados.

No se pretende, en esta sección, analizar los resultados de la revisión bibliográfica. Simplemente se describirán las normas que se han considerado presentarla de una manera informativa.

1.4.1. ISO 21500:2012 Una Guía para la Gestión de Proyectos.

La Norma ISO 21500 [3] se publicó en 2012 y es una guía genérica para la gestión de proyectos. Existen en la actualidad varias metodologías de gestión de proyectos, tales como PMI / PMBOK, Prince2, IPMA, Agile, etc. Esta norma sirve como elemento unificador y como impulsador de la profesión de dirección de proyectos.

En esta norma no hace una referencia directa sobre la motivación en la dirección de proyectos. Tiene dos apartados en los que habla de *“Las partes interesadas y la organización del proyecto”* y otro sobre *“Competencias del personal del proyecto”*.

En el primer apartado, *“Las partes interesadas y la organización del proyecto”*, únicamente explica los roles y las responsabilidades del director de proyecto y de su equipo, entre otras. Pero en ninguna parte hace referencia a la motivación como elemento a tener en cuenta.



En el segundo apartado, “*Competencias del personal del proyecto*”, habla de la importancia de las competencias de las personas que participan en el proyecto. Clasifica en 3 tipos de competencias necesarias:

- competencias técnicas.
- competencias de comportamiento asociadas a las relaciones personales.
- competencias contextuales relacionadas con la organización y el entorno externo.

La segunda competencia “*de comportamiento*” podemos relacionarla con la motivación del equipo, ya que la parte de las relaciones personales de los miembros del equipo del proyecto parece que influye en la motivación, o eso vamos a intentar averiguar en este trabajo.

1.4.2. PMI /PMBOK

Considero también importante revisar que es lo que dice la metodología más extendida y reconocida en la gestión de proyectos, como es el PMBOK [1]. En esta metodología habla de las competencias del director de proyectos:



Ilustración 1. Triángulo de talentos del PM del PMBOK. Fuente: PMBOK [1]

Dentro de las habilidades de “*liderazgo*” que debe tener todo director de proyecto el PMBOK dedica un apartado a la importancia del trato con las personas: “*Las habilidades de liderazgo involucran la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo*”, “*Una gran parte del rol del director del proyecto implica tratar con las personas. El director del proyecto debe estudiar los comportamientos y las motivaciones de las personas.*”

A este respecto, el PMBOK no da las claves para motivar, solamente destaca la importancia de motivar y dirigir un equipo, pero no nos dice cómo. Por eso este trabajo pretende ahondar en los factores claves en la motivación de un equipo.

2. METODOLOGÍA

Revisar, según el diccionario de la Real Academia, es ver con atención y cuidado o someter algo a nuevo examen para corregirlo, enmendarlo o repararlo [4]. Si miramos

atentamente lo que significa el término revisión literalmente aplicado a la bibliografía, revisión supone volver a mirar lo que se ha escrito ya sobre un determinado tema.

La revisión bibliográfica se ha definido como "la operación documental de recuperar un conjunto de documentos o referencias bibliográficas que se publican en el mundo sobre un tema, un autor, una publicación o un trabajo específico. Es una actividad de carácter retrospectivo que nos aporta información acotada a un periodo determinado de tiempo" [5]. Hart, [6] define la revisión bibliográfica como:

"la selección de los documentos disponibles sobre el tema, que contienen información, ideas, datos y evidencias por escrito sobre un punto de vista en particular para cumplir ciertos objetivos o expresar determinadas opiniones sobre la naturaleza del tema y la forma en que se va a investigar, así como la evaluación eficaz de estos documentos en relación con la investigación que se propone".

Por lo tanto, la revisión bibliográfica permite que centremos nuestra investigación mediante la consideración de trabajos anteriores. Por ello, resulta de vital importancia basar el trabajo de investigación en fuentes fidedignas, que aporten validez y rigor.

Para que se cumpla estos requisitos se utilizarán artículos publicados en revistas de conocido prestigio, ya que son arbitradas e indexadas. Una fuente arbitrada es aquella que cuenta con un comité editorial que revisa con un procedimiento de jueces la pertinencia, relevancia, originalidad y rigor metodológico de una publicación. Generalmente, este procedimiento se realiza a doble ciego, de tal manera que los autores y los revisores no conocen su identidad en ambos sentidos. De preferencia, las fuentes también deben ser de una publicación indexada. Una revista indexada es una publicación periódica de investigación que denota alta calidad y ha sido listada en alguna base de datos de consulta mundial, lo que habitualmente trae aparejado que la revista tenga un elevado factor de impacto.

Las bases de datos con publicaciones relevantes y/o proveedores de fuentes bibliográficas utilizadas preferentemente en este trabajo son Scopus y ScienceDirect.

Se considera que una buena revisión cumple una serie de características [7]:

- *Debería ser sintética, utilizando sólo aquellos documentos que realmente supongan una aportación determinante y evitando las referencias de irrelevantes.*
- *Resaltar los documentos consultados que más ayudan a comprender el problema de investigación.*
- *Presentar los conocimientos de forma crítica, indicando las limitaciones de sus conclusiones y mostrando las lagunas metodológicas.*
- *Los trabajos deberían ser actuales (entre 5 y 10 años antes de la publicación del informe de investigación). No habrá que desdeñar los estudios emblemáticos cuya mención constituye un homenaje continuo a las aportaciones que abrieron el camino en su especialidad y han influido en el desarrollo disciplinar.*



- Diferenciar entre aquellos trabajos que se han consultado directamente y los que no, teniendo en cuenta que hay normas de estilo de redacción que facilitan en mayor medida la facilitación de esta información.

Teniendo todo esto en cuenta se inicia la revisión bibliográfica buscando todas las publicaciones de la temática elegida. Se comienza la búsqueda definiendo unas palabras clave o “keywords”. Es conveniente que esas palabras clave sean en lengua inglesa ya que la mayoría de fuentes arbitradas e indexadas suelen publicar exclusivamente en inglés.

A continuación, realizamos una primera búsqueda que nos da una lista de referencias que se llama “lecturas preliminares”. La mayoría de los artículos científicos tienen un resumen, también denominado abstract, que describe brevemente su contenido. Es recomendable leer este resumen para conocer su contenido y seleccionar o descartar esos artículos según su relevancia. De estas primeras lecturas preliminares pueden salir nuevas palabras clave o autores que amplían la base de artículos a revisar. De esta manera se produce una nueva búsqueda que aporta más referencias y probablemente nuevas palabras clave. Este ciclo se puede repetir tantas veces sea necesario o conveniente.

Es importante recopilar y organizar toda la información de las referencias encontradas que permita un manejo cómodo y práctico de los contenidos de las lecturas preliminares. A raíz de todos estos datos bibliográficos recopilados se pueden generar tablas identificando grupos o categorías para facilitar el trabajo de revisión bibliográfica.

2.1. Criterios de selección de los artículos

La primera búsqueda se realizó con las palabras “project management” y “motivation”. Con estas palabras se realizó una exploración en Scopus y ScienceDirect. Se inspeccionan los resúmenes de los artículos (abstracts) para ir descartando los que a priori no resultan interesantes. Se recopilan solo los interesantes para nuestro estudio y se utiliza un fichero Excel para referenciar los artículos y guardar la información relevante (título, fecha de publicación, autor, revista de publicación y palabras clave).

Se procede entonces a revisar las palabras clave que los autores han asignado a sus trabajos. Así se realiza otra búsqueda con otras palabras claves que puedan aportar resultados relevantes para nuestra investigación. Estas son las palabras clave que se han utilizado:

- Project Management & Motivation
- Project Management & success
- Project Management & team
- Project management & leadership
- Project Management & Emotional Intelligence

De todos los artículos considerados relevantes para la investigación se descarga el pdf una vez que los añadimos a la base de datos en Excel. Para llevar un control de los artículos seleccionados y descargados, se utiliza una hoja Excel en la que se ha anotado toda la información considerada relevante de cada artículo:

- Título
- Autor/es
- Donde se ha publicado
- Año de publicación
- Tipo de documento
- Keywords del documento
- Donde lo he encontrado
- Palabras clave que he usado para encontrarlo
- Resumen del contenido con mis propias palabras

2.2. Fuentes utilizadas

Como se ha descrito anteriormente, se ha procedido a consultar fuentes arbitradas indizadas. Las fuentes primarias fueron Scopus y Science Direct. Los 25 artículos revisados fueron publicados en las revistas recogidas en la Tabla 3.

Se han ordenado las revistas en orden decreciente según el número de artículos relevantes que aportan para este trabajo.

Nombre de la revista o publicación	Nº artículos
International Journal of Project Management	12
Procedia - Social and Behavioral Sciences	2
Procedia Computer Science	2
Project Management Journal	2
Construction Management and Economics	1
Information and Software Technolog	1
Journal of Engineering and Technology Management	1
Social and Behavioral Sciences	1
The Journal of Systems and Software	1
Tourism Management Perspectives	1
Journal of Construction Engineering and Management	1

Tabla 3: Revistas y publicaciones consultadas. Fuente: base de datos del presente trabajo.

2.3. Criterios de clasificación

Conforme hacia búsquedas y se leían los resúmenes se iba apuntando en el Excel utilizado como base de datos para este trabajo, los datos más relevantes de los artículos preseleccionados. He considerado que las primeras búsquedas con las palabras clave “Project Management” y “Motivation” que me salían podían ser relevante. No quería que me condicionase ningún otro criterio.

3. REVISIÓN PRELIMINAR DEL CONTENIDO DE LA BASE DE ARTICULOS



Se ha partido limitando la fecha de publicación a partir de 2010. En algunos casos, algunos artículos considerados relevantes hacen referencia a otros que estaban fuera de ese límite de fecha, no obstante, se procedió a analizarlos y algunos pasaron a la base de datos de los 25.

Como se ha expuesto en las secciones precedentes se ha procedido a la lectura previa de una gran cantidad de artículos. Obviamente no todos resultan considerados relevantes y se desechan. Se estima que para llegar a los 25 estudiados se han desechado tres de cada cuatro. Los 25 artículos son solo un 25% de los artículos que se han leído en fase de lectura preliminar (limitada a leer solo el resumen). Esto significa que para llegar a este punto se han revisado al menos 100 artículos con mayor o menor grado de detalle.

Después de la fase de lectura detallada se ha llegado a la conclusión de que algunos de ellos no tienen la relevancia inicialmente atribuida, y no se toman en cuenta para la sección donde se efectúa la integración del trabajo. En esta fase se han considerado con algún nivel de relevancia 22 artículos, un 85% del total. Se ha optado por no eliminarlos de la hoja de cálculo ya que se considera desde el punto de vista de la estructuración de las palabras clave han aportado al estudio.

3.1. Fecha de publicación de los artículos

La Tabla 4. Artículos por año. muestra los años de publicación de los artículos. Se ha optado por agrupar las fechas de publicación de cuatro en cuatro. La Ilustración 2. Porcentajes de artículos agrupados por rangos de fecha de publicación de 4 años. La Ilustración 2 muestra los porcentajes de artículos agrupados por fecha de publicación de cuatro en cuatro años.

Año de publicación	Nº artículos	%	Periodo de 4 años	Cantidad
2001	0	8%	2001-2004	2
2002	0			
2003	1			
2004	1			
2005	0	4%	2005-2008	1
2006	1			
2007	0			
2008	0			
2009	0	12%	2009-2012	3
2010	1			
2011	0			
2012	2			
2013	1	32%	2013-2016	8
2014	1			
2015	1			
2016	5			
2017	3	44%	2017-2020	11
2018	4			
2019	3			
2020	1			

TOTAL	25	100%
-------	----	------

Tabla 4. Artículos por año. Fuente: base de datos del presente trabajo.

Un 46% de los artículos seleccionados fueron publicados los últimos 4 años, de 2017 a 2020. En el otro extremo el 8% de los artículos fueron publicados entre 2001 y 2004. Del total de artículos, un 75% han sido publicados los últimos 8 años. Esto indica que la temática de estudio es de actualidad.

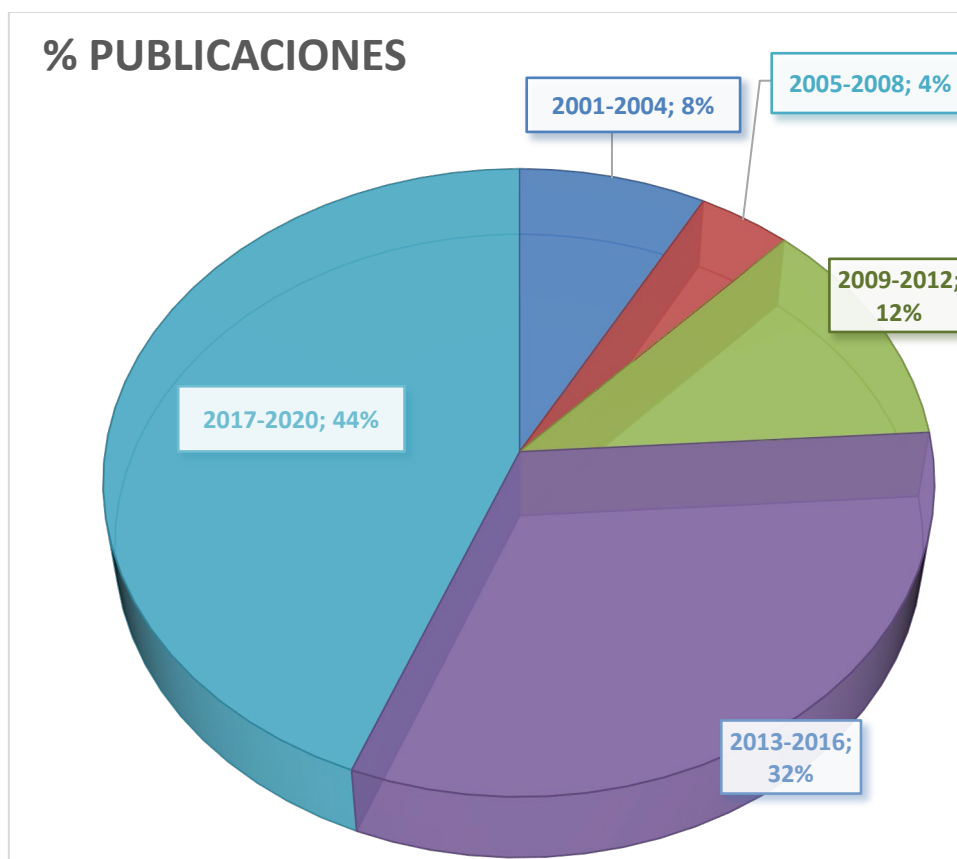


Ilustración 2. Porcentajes de artículos agrupados por rangos de fecha de publicación de 4 años. Fuente: base de datos del presente trabajo.

La razón fundamental para hacer este análisis sobre las fechas de publicación es que se pretende establecer la tendencia de éstas. Se ha procedido a graficar el número de artículos publicado en cada año, así como también los totales correspondientes a cada periodo de 4 años. Esta gráfica se muestra en la Ilustración 3:



Ilustración 3. Tendencia en la fecha de publicación de los artículos revisados. Fuente: base de datos del presente trabajo.

Como se puede observar al examinar tanto la Tabla 4 como la Ilustración 3, la tendencia de las publicaciones de artículos de la materia de estudio es creciente y muestra un incremento casi exponencial. Lo que corrobora que la motivación en los equipos de proyectos es un tema muy actual.

3.2. Autores

En este apartado vamos a analizar si coinciden en diferentes artículos el mismo autor principal, ya que es indicativo del interés de estos en el tema. Consideramos entonces que es conveniente hacer una lista de los autores que más han contribuido a esta base de estudio.

Autor principal	2003	2004	2006	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Amin Akhavan Tabassi					1									1
Ani Birgit Raiden			1											1
Anna Sigridur Vilhelmsdottir									1					1
Azadeh Rezvani									1		1			2
D.A.Agaab									1					1
Eryk Glodzinski											1			1
J.M.Verner							1							1
Joana Bértholo						1								1
Lianying Zhang											1			1
Liselore Havermans												1		1

Mahdiyeh Mahjoub											1				1
Margareta Ga'llstedt	1														1
Marjolein C.J. Caniëls												1			1
Michela Giudici												1			1
Peerasit Patanakul								1							1
Pouria Khosravi													1		1
Ravikiran Dwivedula				1											1
Robert Joslin								1							1
Vladimir Obradovic					1										1
Wen-Hsing Liu									1						1
Gina C. Green		1													1
D. Wang										1					1
Xianhai Meng										1					1
Maqbool, R.										1					1
Total general	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	3	4	3	1	25

Tabla 5. Contribución de los autores en uno o más artículos. Fuente: base de datos del presente trabajo.

Por otro lado, también hemos querido analizar tanto los autores principales como los autores secundarios o colaboradores de las publicaciones.

AUTOR	Nº PUBLICACIONES
Azadeh Rezvani	3
Neal M. Ashkanasy	3
Pouria Khosravi	2
A. Damci	1
Abu Hassan Abu Bakar	1
Akbar Aghajanloo	1
Amin Akhavan Tabassi	1
Andrew R. J. Dainty	1
Ani Birgit Raiden	1
Anna Sigrídur Vilhelmsdóttir	1
Anna Wiewiora	1
Artemis Chang	1
B.Vallejo	1
Beatrice I. J. M. Van der Heijden	1
Chantal Savelsbergh	1
Christophe N. Bredille	1
D. Arditi	1
D. Wang	1
D.A.Agaab	1
Dejan Petrovica	1
Erna Kristjansdóttir	1
Eryk Glodzinski	1
François Chiocchio	1
Gina C. Green	1
Helgi Thor Ingason	1
J.M.Verner	1
Jeffrey K. Pinto	1
Jennifer A. Cross	1
Joana Bértholo	1
Lianying Zhang	1



Liselore Havermans	1
M.A.Babar	1
M.Asce	1
Mahdiyeh Mahjoub	1
Mahyuddin Ramli	1
Manzoor, N.	1
Maqbool, R.	1
Margareta Ga'llstedt	1
Marjolein C.J. Caniëls	1
Marko Mihica	1
Mary Beth Pinto	1
Michela Giudici	1
Mohammad Khalilzadeh	1
N.Cerpa	1
N.Noorderhavena	1
Neeltje P.A.A. van Loon	1
Paul Boyd	1
Peerasit Patanakul	1
Petar Jovanovicb	1
Peter J. Jordan	1
Peter Storm	1
Ralf Müller	1
Rashid, Y.	1
Ravikiran Dwivedula	1
Richard H. Neale	1
Robert Joslin	1
S.Beecham	1
Shakib Zohrehvandi	1
Shiva Atashsokhan	1
Sudong, Y.	1
T.Hall	1
Tingting Cao	1
Viachaslau Filimonau	1
Vladimir Obradovic	1
Wen-Hsing Liu	1
Xianhai Meng	1
Yu Wang	1

Tabla 6. Autores que contribuyen en 1 o más artículos. Fuente: base de datos del presente trabajo.

La Tabla 6 muestra la cantidad total de veces que cada autor ha contribuido en artículos de esta base de estudio. Los que más aparecen y han contribuido son:

- Azadeh Rezvani
- Neal M. Ashkanasy
- Pouria Khosravi

Curiosamente los tres participan en dos artículos en los años 2018 y 2020. Los destacamos en este apartado ya que serán los primeros artículos que se procederá a revisar, preferiblemente de una manera agrupada al objeto de no redundar en conceptos que puedan estar recogidos por ellos en diferentes artículos.

3.3. Revistas

En la pestaña “Revistas” de la hoja de cálculo que contiene la base de datos de este trabajo (anexo digital) se incluye el listado de las publicaciones de donde se han extraído los artículos de la base de estudio. La Tabla 3 que está en el apartado 2.2. Fuentes utilizadas muestra las diferentes revistas con el número de artículos extraídos de cada una de ellas para este trabajo.

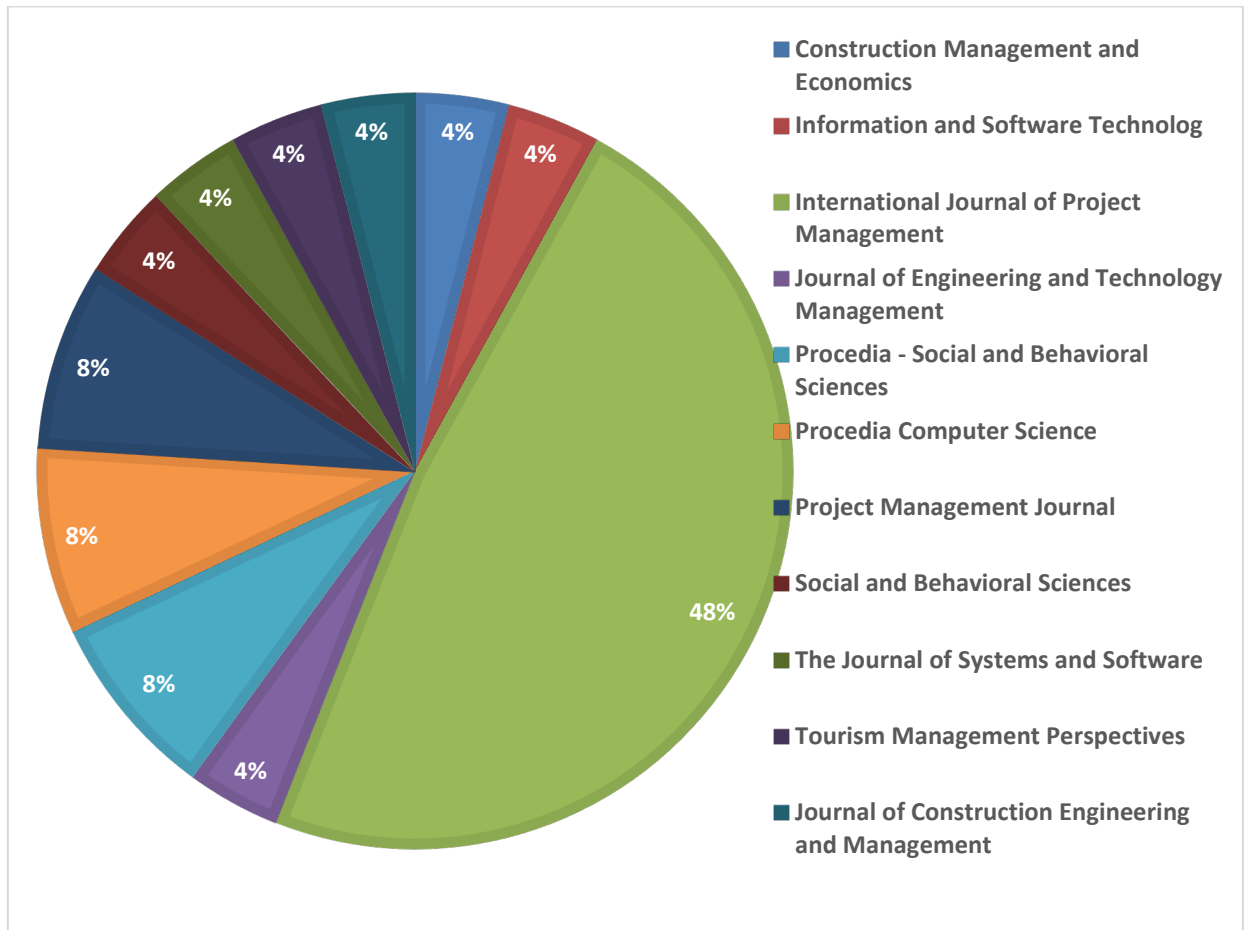


Ilustración 4. % artículos aportados por cada publicación. Fuente: base de datos del presente trabajo.

La principal publicación de la que se han extraído casi la mitad de los artículos seleccionados ha sido International Journal of Project Management.

3.4. Extensión de los artículos

El tamaño de los artículos varía desde un mínimo de 7 páginas hasta un máximo de 18. En total la base de estudio consta de 298 páginas, tal y como muestra la Tabla 7:

Nº de páginas	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Nº de artículos	1	4	1	1	5	2	5	1	1	2	1	1	total
Total páginas	7	32	9	10	55	24	65	14	15	32	17	18	298

Tabla 7. Número de artículos en función de su extensión en páginas.

3.5. Palabras clave

A continuación, muestro el cómputo de las palabras clave establecidas por los autores en cada uno de los artículos.

Authors Keywords	Nº artículos
Autonomy	1
Awareness	1
Blind-spots	1
Career-related information	1
Case study	1
Cognitive complexity	1
Collaboration in project teams	1
Collaboration satisfaction	1
Complex project	1
Complex projects	1
Conflict management	1
Construction	1
Construction industry	2
Construction managers	1
Construction project	1
Contingency theory	1
Coping	1
Co-worker support	1
Cultural Shadow	1
Dark side of leadership	1
Dimensions of emotional intelligence	1
Effectiveness	1
Efficiency	2
Effort	1
Emotional intelligence	4
Event success	1
Football	1
Framework	1
Goal clarity	1
Goals	1
Group dynamics	1
Human resource management	1
Human values	1
Incidents	1
Innovation	1
Innovation projects	1
Integrated project delivery	1
Intra-team communication	1
Job satisfaction	1
Jungian Shadow	1
Knowledge	1
Labor and personnel issues	1
Leadership	1
Leadership	1
Leadership styles	1

Learning journal	1
Learning opportunities	1
Managerial leadership	1
Managing individual	1
Mastery climate	1
Motivation	7
Motivation at work	1
Motivational climate	1
Motivational factors	1
Multilevel study	1
Multiple-project environment	1
Multiple-project managers	1
Multisource approach	1
Myth of control	1
Organisational culture	1
Organizational commitment	1
Paradigm critic	1
Perception	1
Performance	1
Performance climate	1
Productivity	1
Professional success	1
Project	1
Project assessment	1
Project context	1
Project governance	1
Project integration	1
Project leaders	1
Project management	6
Project management methodologies	1
Project manager	1
Project managers	1
Project managers' competencies	1
Project priority triangle	1
Project success	6
Project success measures	1
Project team members	1
Project team performance	1
Project-based organizations	1
Projects	1
Prosocial motivation	1
Relationship management	1
Role	1
Satisfaction	1
Soft-skills	1
Software development team motivation	1
Strategic Talent Management	1
Strategy	1
Stress	1
Superior support	1
Sustainable careers	1



Task efficiency	1
Team building	1
Team cohesion	1
Team emotional intelligence	1
Team performance	1
Team-buildingTransformational	1
Teams	1
Teamwork	1
Teamwork improvement	1
Training	1
Transformational leadership	1
Trust	2
Vision	1
Work attitudes	1
Working conditions	1
Total general	133

Tabla 8. Compilación de palabras clave de los autores. Fuente: base de datos del presente trabajo.

De todas las palabras clave de cada artículo seleccionado he reducido a una palabra clave principal de cada uno. Este es el resumen:

Keyword	nº artículos
Motivation	10
Leadership	6
Emotional Intelligence	5
Efficiency	1
Project success	1
Team cohesion	1
Teamwork	1
	25

Tabla 9. Palabra clave resumen de cada artículo. Fuente: base de datos del presente trabajo.

3.6. Tipos de proyectos

Los artículos hacen referencia a la gestión en 8 tipos de proyectos, más una categoría genérica ya que no se centra en un tipo de proyecto concreto. Los más habituales son los proyectos de construcción.

Tipo de proyecto	Nº artículos
Construcción	8
Desarrollo de software	3
Energía hidráulica	1
Equipo Fútbol	1
Genérico	8
Industria petrolera	1
Proyectos de defensa	1
Proyectos de desarrollo	1
Proyectos de eventos	1
	25

Tabla 10. Tipos de proyectos. Fuente: base de datos del presente trabajo.

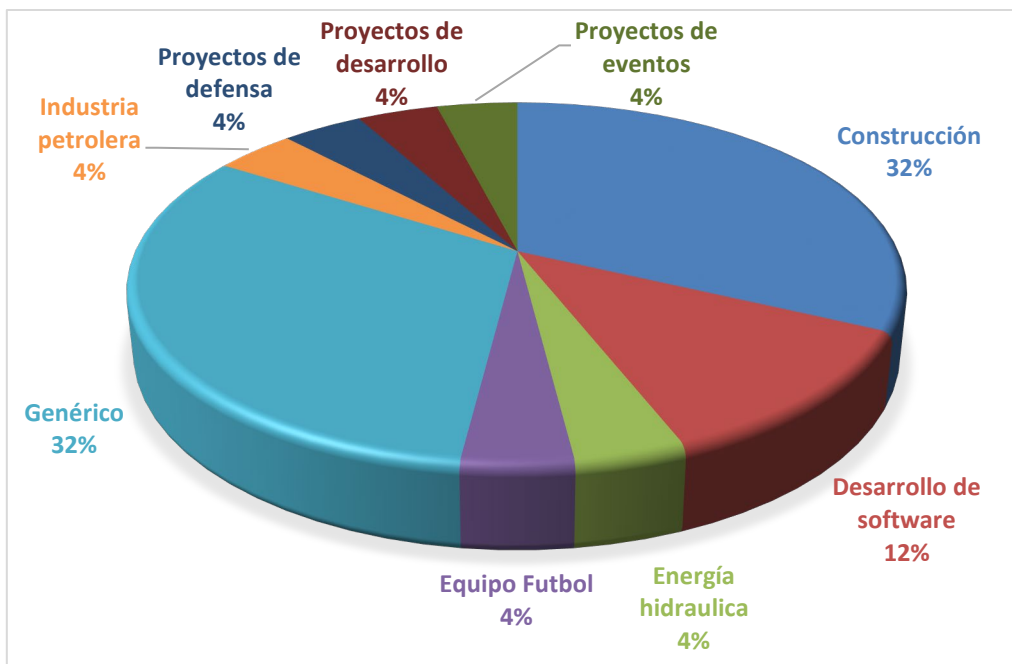


Ilustración 5. % de cada tipo de proyecto. Fuente: base de datos del presente trabajo.

De todo esto se puede dividir claramente en 3 grupos de proyectos:

1. Proyectos de infraestructuras:
 - a. Construcción
 - b. Energía
2. Proyectos de desarrollo
 - a. Software.
3. Otros

3.7. Metodología de Investigación

Todos los artículos seleccionados han usado una metodología cualitativa. Emplean cuestionarios, entrevistas y encuestas para tomar sus muestras de estudio. En la Tabla 11 se detalla la metodología de cada artículo.

Nº artículo	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Total
cuestionarios											1	1	1	1			1	1	1	1		1				9
encuestas	1	1	1	1	1			1		1														1	1	9
entrevistas						1	1		1												1					4
entrevistas y cuestionarios															1	1							1			3

Tabla 11. Metodología de estudio. Fuente: base de datos del presente trabajo.

3.8. Cierre preliminar

Como se ha mencionado al principio, se procede a mencionar los artículos que han sido considerados no relevantes a efectos de la revisión de sus contenidos en la sección 4. De los 25 hay dos que no se consideran con la suficiente relevancia, aunque no por ello se han dado de baja en la base de datos.

Project assessment framework: multidimensional efficiency approach applicable for project-driven organizations por Eryk Glodzinski [8].

What can be learnt from the Icelandic national team's managers, in project management and in shaping group dynamics? por Anna Sigridur Vilhelmsdottir [9].

Queda claro que estos dos artículos no serán discutidos en la siguiente sección. El aporte que se considera de ellos es mínimo en la materia de estudio. El aporte a la base de datos se considera válido ya que han aportado palabras clave. Por otro lado, aunque se considere que no aporta suficiente no indica que carezcan de valor o interés, tan sólo que están fuera del contexto que se pretende manejar.

4. LA MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La motivación en el trabajo en un término muy común usado tanto por investigadores como practicantes para explicar la intensidad, dirección y persistencia de los individuos hacia el trabajo. La motivación puede verse con un estado personal interno. Pinder [10] define la motivación en el trabajo como *“un conjunto de fuerzas energéticas que originan como un individuo inicia comportamientos y relaciones en el trabajo, y como determina su forma, dirección, intensidad y duración.”*

Si nos centramos en la gestión de proyectos la motivación es la fuerza conductora que ayuda al individuo en sus esfuerzos para alcanzar los objetivos del proyecto. [11]

4.1. Conceptos comunes a la motivación en la gestión de proyectos

Uno de los objetivos de este trabajo es identificar las fuentes de la motivación del personal que participa en el proyecto.

La motivación es el motor que las personas usan para satisfacer sus necesidades. Ha sido investigado por muchos expertos desde el siglo XIX. Los factores de motivación no se pueden predecir solo por experimentos porque la motivación es un tema muy complejo, ya que depende de las aspiraciones intrínsecas y extrínsecas de cada persona. Hay muchas teorías de la motivación que se han ido creando a lo largo de los años. Vamos a dar un repaso a las más reconocidas.

4.1.1. Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría de las necesidades de Maslow [12] es considerada como una de las piedras angulares de los estudios de motivación. En la teoría de las necesidades de Maslow hay cinco necesidades básicas que se organizan en una pirámide.

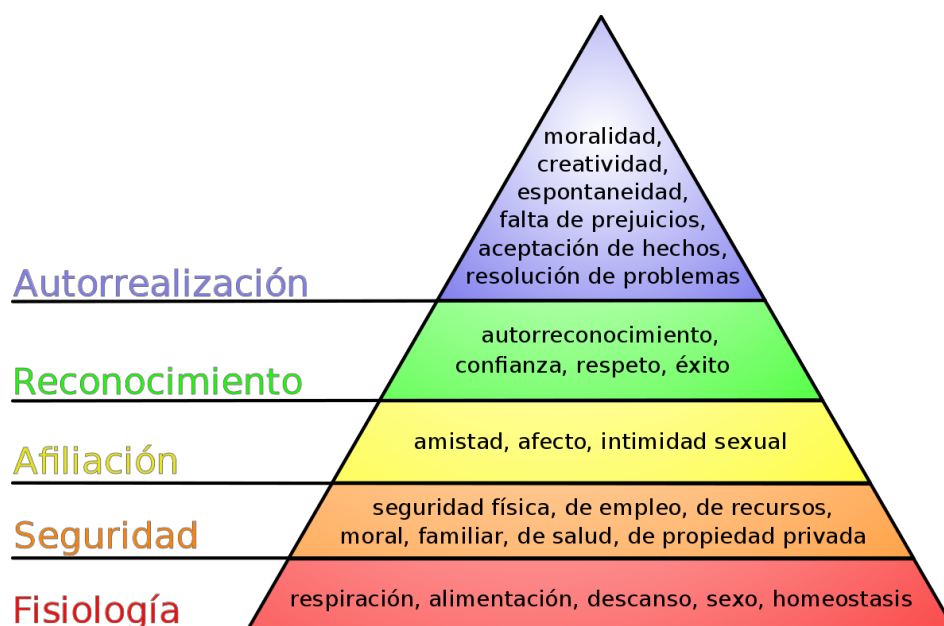


Ilustración 6. Pirámide de Maslow. Fuente: web psicología y mente [13]

En la base de la pirámide están las necesidades fisiológicas, son necesidades de primer nivel y constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. Después vienen las necesidades de seguridad, se relacionan con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales o de afiliación. A continuación las necesidades de reconocimiento, es la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social. De igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo. Y por último están las necesidades de autorrealización que están vinculadas a la autosatisfacción de la persona. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, y de tener una sensación auto superación permanente.

Cuando las personas comienzan a valorar en sus objetivos en la vida, comienzan con las necesidades de seguridad y de afiliación. Son la base, y cuando la consiguen es cuando aumentan sus objetivos y van a por los más altos de la pirámide. La pirámide de Maslow describe qué motiva a las personas cuando están en diferentes etapas de sus carreras profesionales, pero no considera que las personas son diferentes unas de otras y que las expectativas de cada persona pueden variar con el tiempo.

4.1.2. Teoría de Herzberg

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción. Herzberg [14] propuso una teoría de la motivación que incluía factores de enriquecimiento del trabajo y factores de higiene en el trabajo.

Factores de Higiene	Factores de motivación
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo y beneficios • Política de la empresa y su organización • Relaciones con los compañeros de trabajo • Ambiente físico • Supervisión • Estatus • Seguridad laboral • Crecimiento • Madurez • Consolidación 	<ul style="list-style-type: none"> • Logros • Reconocimiento • Independencia laboral • Responsabilidad • Promoción

Tabla 12. Factores de higiene y de motivación de la teoría de Herzberg. Fuente: base de datos del presente trabajo.

En la teoría de motivación de Herzberg los factores motivacionales (intrínsecos) satisfacen y motivan a las personas, mientras que los factores higiénicos (extrínsecos) pueden desmotivar a las personas si carecen de ellos.

La teoría de la motivación de Herzberg es una extensión de la de Maslow, ya que los factores de motivación están relacionados con el reconocimiento y la autorrealización, mientras que los factores higiénicos están relacionados con la fisiología, la seguridad y las necesidades sociales. Khan [15] cree que los directores de equipos deben considerar los factores de motivación de Herzberg cuando intentan motivar a sus empleados, porque esos factores pueden conseguir que los trabajadores se sientan retados y que tengan una sensación de logro.

4.1.3. Teoría de McGregor X e Y

La teoría de las expectativas sugiere que una persona actúa de una manera según la creencia de que, tras realizar una acción, llegará la recompensa. Douglas McGregor [16], conocido teórico del comportamiento en el liderazgo describió una teoría sobre los comportamientos de los directivos, a los cuales denominó X e Y.

La teoría X se basa en un estilo de administración tradicional, estricto y rígido. La creencia principal de este modelo es que las personas son un simple medio de producción. Los directivos consideran que los trabajadores sólo se mueven por motivaciones económicas, rehúyen de las responsabilidades, necesitan ser dirigidos y poseen métodos deficientes de trabajo.

En este modelo se implanta un estilo de liderazgo en el que los superiores crean esquemas de trabajo, diseñan los objetivos, instruyen a los trabajadores y controlan que las tareas se desarrollen como ellos desean. Creen, además, que los empleados deben tener claro quién es su líder y guardarle respeto y obediencia.

La teoría Y, por su parte, obedece a un comportamiento más actual y cada vez más utilizado. La creencia de este estilo de liderazgo es que los trabajadores se esfuerzan, se autodirigen, se motivan y se organizan por sí mismos. El trabajo para ellos es algo natural, por

lo que siempre muestran su lado más competente y creativo. Este estilo permite que el trabajador impulse su aprendizaje y desarrolle un crecimiento personal y profesional.

En este caso, los líderes o superiores creen que, otorgando las condiciones y herramientas adecuadas, sus empleados desempeñarán las funciones que les corresponden de manera correcta. Consideran, además, que la satisfacción de realizar un trabajo bien hecho es un factor motivador.

Cabe destacar que ninguna de las teorías funciona por sí sola, sino que hay que establecer un estilo que combine ambas. Es necesario permitir que los empleados desarrollen todas sus habilidades, así como establecer cierta organización para que el trabajo se desarrolle con cierto rigor y exigencia. [17]

4.1.4. Teoría de las expectativas de Vroom

Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom [18]. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas. El enfoque de Vroom habla específicamente de la motivación que se produce a partir de tres factores que determinan a los individuos para este fin:

- Objetivos individuales, o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (Expectativas).
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (Recompensas).
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (Relaciones entre expectativas y recompensas).

Vroom afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo.

Esta teoría incluye tres elementos o variables:

- Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.
- Fuerza: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, es decir, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
- Valencia: Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

En otras palabras, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar en cierta forma depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella. La lógica de la teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.



Para concluir, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en tal forma que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades. Las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que esperen que les produzca recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. [19]

4.1.5. Teoría de la equidad de Stacey Adams

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams plantea *“La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas”*.

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros. Tengamos en cuenta que las personas son diferentes, así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto.

Según esta teoría, cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia, se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

Richard A. Cosier y Dan R. Dalton [20] señalaron al respecto: *“las relaciones de trabajo no son estáticas y que las injusticias generalmente no existen como fenómenos aislados o que ocurren una sola vez, y que más allá de cierto umbral la gente no tolerará más acontecimientos injustos”*. [21]

4.2. Conceptos sobre Inteligencia Emocional.

La definición académica más aceptada, de Mayer y Salovey en 1997 [22], define la EI como *“la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual”*.

La inteligencia emocional se refiere a un “pensador con un corazón” que percibe, comprende y maneja relaciones sociales. Las personas con inteligencia emocional le prestan atención, utilizan, entienden y gestionan emociones. Por otro lado, estas habilidades sirven a funciones adaptativas que les proporcionan ventajas a ellos y a los demás. Para considerar que

una persona tiene alta inteligencia emocional, estos dos autores hablaban de cuatro habilidades básicas [23]:

- Capacidad para percibir y expresar las emociones propias y ajenas correctamente.
- Habilidad para usar las emociones de una manera que facilite el pensamiento.
- Capacidad para entender emociones, lenguaje emocional, y signos emocionales.
- Habilidad para gestionar emociones con el fin de alcanzar metas.

Estas competencias emocionales son habilidades que se pueden aprender, desarrollar y mejorar.

4.3. Conceptos sobre tipos de perfiles en un equipo → teoría de los roles de Belbin

A principios de la década de 1970 el psicólogo Meredith Belbin trabajó con Henley Management College para tratar de descubrir una forma de predecir el éxito del trabajo en equipo. Como parte de la investigación, realizó una serie de experimentos utilizando simulaciones de negocios y dividiendo a los participantes según varios tipos psicológicos. Durante un periodo de 5 años, estableció que existen ciertos patrones de comportamiento que pueden usarse para predecir el éxito del equipo en tipos específicos de proyectos. Las personas a menudo tienen preferencia por uno o más de estos grupos. Belbin también estableció que ningún equipo era perfecto para cada tarea.

Belbin en un principio identificó 8, pero luego extendió a 9 estos grupos. Llamó a estos grupos 'roles de Belbin', definidos como "la tendencia de un individuo a comportarse, contribuir o interrelacionarse con los demás en un equipo de ciertas maneras". [24]

Belbin fue capaz de predecir qué equipos tendrían éxito y en qué proyectos específicos mediante el análisis de las fortalezas, que cualquier grupo de personas aportaría a un equipo específico y dedicado a una tarea específica. Este análisis refuerza la hipótesis de que el éxito del equipo depende de su relación entre ellos y la combinación de sus miembros.

Los 9 roles definidos por Belbin se pueden dividir en tres grandes grupos: mentales, de acción y sociales. En la Ilustración 7 están los roles clasificados en los 3 grupos citados.





Ilustración 7. Roles de Belvin. Fuente: sitio web [25]

4.4. Factores clave motivación en dirección de proyectos

4.4.1. Desarrollo / crecimiento

Uno de los factores que afectan a la motivación individual de cada uno de los miembros de un equipo es su desarrollo o crecimiento profesional. Voy a hacer un resumen de todo lo relativo al desarrollo y crecimiento del trabajador en todas las publicaciones investigadas en este trabajo.

En el artículo nº1, *“Profiling work motivation of project workers”* [26], señalan que el concepto de desarrollo del empleado tiene sus raíces en diversos motivos. Las observaciones en el estudio realizado sobre este factor apoyan los argumentos de aumentar las variables de enriquecimiento del trabajo, participar en la toma de decisiones, y la motivación intrínseca.

Asimismo, la gestión estratégica del talento es clave para el éxito del proyecto. Es la conclusión del artículo nº9, *“Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators”* [27], que destaca que no solo son importantes los aspectos organizacionales, sino también los aspectos humanos e individuales. En este estudio se demuestra que hay una relación positiva e importante entre la gestión estratégica del talento y la intermediación y la satisfacción del trabajo/motivación como mediador hacia el éxito de un proyecto en una organización orientada por proyectos.

El desarrollo o crecimiento va muy ligado a la formación. Visto desde el punto de vista del departamento de RRHH de la organización, las formaciones y prácticas son un esfuerzo planificado para desarrollar conocimientos, actitudes y habilidades a través de experiencias de aprendizaje. Akdere [28] definió formación y prácticas de desarrollo como parámetros que

incrementan los niveles de autoconfianza y sus habilidades para realizar sus tareas con éxito. En el artículo nº 12, *“Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms”* [29], una de sus principales conclusiones es que la formación es una parte muy importante del desarrollo de los empleados y en consecuencia de las organizaciones. Por ello, es vital que las organizaciones tengan un departamento de RRHH con buenas políticas de formación y aprendizaje.

Asimismo, en el artículo nº25, *“Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study”* [30], habla de la inteligencia Emocional (EI) como competencia muy necesaria y que se debería incluir en los criterios de selección, las promociones, y dar formaciones sobre cómo desarrollar esa y otras competencias necesarias para liderar un proyecto.

En el artículo nº20, *“Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment”* [31] investigan sobre la motivación enfocada al desarrollo profesional. Descubre que los miembros del equipo del proyecto y los PM ven de manera diferente este aspecto y tienen diferentes necesidades. Para los miembros del equipo del proyecto les motiva poder tener oportunidades de desarrollo tanto aumentando el nivel de responsabilidad o cargo, como promocionando horizontalmente lo que les permite tener experiencias diversas. Para los PM con experiencia, prefieren que el desarrollo profesional siga una planificación regulada para los diferentes puestos que haya que cubrir. Esto se ve como una buena herramienta de retención. Según el artículo nº 22, *“Rolling Into the Profession: Exploring the Motivation and Experience of Becoming a Project Manager”* [32], lo que ha pasado los últimos años, debido a la creciente demanda de PM, es que se promociona a miembros del equipo de una forma rápida y sin apenas explicar la carrera profesional que se le ofrece como PM y sin darle una formación específica. Esto PM inexperimentados de primeras les cuesta más resolver situaciones de conflicto y de estrés, lo que puede ocasionar desmotivación tanto del propio PM como de los miembros de su equipo.

4.4.2. Ambiente

El ambiente de trabajo es otro de los factores que influyen en la motivación de los miembros del equipo. Vamos a resaltar los puntos clave de este factor de las publicaciones analizadas.

El ambiente en el trabajo, de acuerdo con el artículo nº1, *“Profiling work motivation of project workers”* [26], se define como una serie de percepciones compartidas (entre el grupo de trabajadores) de la forma en que se hacen las cosas en la organización. De acuerdo con esto, un ambiente de trabajo positivo entre los miembros del equipo se desarrolla cuando tienen un objetivo común a alcanzar, tareas interdependientes entre ellas y son capaces de interactuar constantemente los unos con los otros para ejecutar todas esas tareas con éxito.

El artículo nº2, *“Collaboration in project teams The role of mastery and performance climates”* [33], ahonda en la importancia del clima o ambiente de la organización como un factor que influye directamente en cómo colaboran los equipos de proyecto y eso afecta a la ejecución del proyecto.



Los ambientes motivacionales ayudan a los empleados a comportarse de la manera que se espera que actúen en un equipo de proyecto. El ambiente motivacional refiere a la manera que los empleados perciben el éxito o el fracaso determinado por el trabajo de proyecto y que se espera de ellos en términos de conducta deseada.

4.4.3. Objetividad y percepción de equidad.

La objetividad y percepción de equidad por parte del equipo depende de 2 variables, según el artículo nº1 [26], la claridad de los objetivos y la distribución de tareas. Kerzner revela la importancia de la claridad de objetivos para lograr una realización óptima. Mas aún, los objetivos del proyecto deben ser realistas teniendo en cuenta los recursos disponibles. Esto puede alcanzarse a través de procesos como el desarrollo del alcance en el que se incluirán documentos como la estructura de descomposición de trabajos (EDT). La EDT identifica los principales entregables que son a su vez divididos en paquetes de tareas. Estas tareas se asignarán tanto individualmente como colectivamente a los diferentes miembros del equipo, y se distribuirá la responsabilidad de cada una de esas tareas. Todo esto unido, la especificidad de los objetivos del proyecto junto con la distribución en tareas concretas es algo que aumenta la motivación de los miembros del equipo del proyecto.

En el artículo nº15 [34] sugieren en base a los resultados de su estudio que la complejidad cognitiva del PM está fuertemente asociado a la implementación del proyecto. En particular, esta investigación sugiere que cuando menor sea la fragmentación de un PM a la hora de entender e interpretar situaciones del proyecto, tendrá mayor habilidad para:

- Identificar una secuencia óptima de tareas.
- Asignar las tareas del proyecto a los miembros de equipo.
- Identificar y planificar con éxito el plan de contingencias del proyecto.

Por lo tanto, se concluye, en esta investigación, que cuanto mayor sea la habilidad de un PM de integrar información, tendrá un mayor éxito al identificar las tareas apropiadas para resolver problemas específicos del proyecto. Aunque este estudio se centra en estudiar la efectividad de los PM y que características contribuyen a su efectividad. Nos contribuye en este trabajo en la parte de que características de un PM ayudan a la motivación, y esto está relacionado con la objetividad o equidad que perciben los miembros del equipo.

4.4.4. Claridad de objetivos

Tal y como se ha comentado en el apartado anterior 4.4.3. Objetividad y percepción de equidad., la claridad en los objetivos es uno de los factores que afectan a la motivación de todo el equipo del proyecto. El grado en que los objetivos relacionados con un trabajo están claramente definidos, entendidos y aceptados por los miembros del equipo ha sido reconocido como un antecedente crítico para la motivación de los trabajadores y la ejecución del trabajo. [35] artículo nº11.

Artículo nº13 [36] indica que la claridad de los objetivos está fuerte y positivamente relacionada con la eficiencia. Uno de los descubrimientos de esta investigación fue conocer que uno de los factores críticos en conseguir que un proyecto en equipo acabe en

presupuesto, plazo y usando los recursos planificados se consigue asegurando que los objetivos están específicamente definidos y comunicados a todos los miembros del equipo.

4.4.5. Confianza

Otro de los factores que se destacan e influyen en la motivación es la confianza entre los miembros del equipo, con el PM y con la organización.

En general la definición de confianza es “Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.” Es un estado psicológico en el que hay una predisposición positiva de las expectativas sobre las intenciones o comportamientos de otro. El término confianza se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, ya que, aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente. Al ser algo que se hace consciente y voluntariamente, supone trabajo y esfuerzo conseguirla. A pesar de que sea costoso llegar a ella, se caracteriza por ser una emoción positiva.

Según Laurence Cornu, doctora en filosofía: *“la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo”*. [37]

El elemento clave de la confianza es aceptar la vulnerabilidad en una relación y las expectativas positivas sobre la otra parte en condiciones de interdependencia y riesgo. La confianza se ha descubierto como un predictor sobre la ejecución y la efectividad del proyecto, satisfacción de los stakeholders, creatividad y solución de problemas, conocimiento e información y éxito del proyecto. Artículo nº3 [38]

En el artículo nº24, “*The role of the project manager in relationship management*” [39], considera que la gestión de las relaciones es una parte muy importante en la gestión de proyectos. En este sentido, los PM han aumentado su preocupación sobre cómo se relacionan como managers. Esto es así, fundamentalmente, porque un proyecto y su PM no puede tener éxito sin la ayuda de la dirección, el equipo y el resto de los involucrados externos a la organización. Por ello, el desarrollar confianza entre el propio equipo de proyecto y los demás involucrados es vital para el éxito del proyecto.

La confianza es la clave del éxito de la mayoría de acuerdos y relaciones profesionales. La confianza mejora la comunicación dentro de la organización y con los involucrados. Jiang [40] argumentó que la confianza incluye conocer las competencias de los involucrados confiando que los demás no van a tomar ventajas de la debilidad del otro para sus propios intereses. Si lo llevamos a un equipo de proyecto la confianza hace de mediador entre la EI del equipo del proyecto y la ejecución del proyecto. En el artículo nº 25, “*Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study*” [41], destaca que una buena base de confianza ayuda a regular las



emociones y preocupaciones en comunicaciones e interacciones entre los miembros que participan en el proyecto. También destaca la importancia de la EI de los miembros del proyecto, ya que demostraron que si el equipo de proyecto tiene alta EI esto ayuda a mejorar la confianza entre las partes.

Según el artículo nº26, " *Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects*" [42], la confianza en el contexto de proyectos de infraestructuras es una expectativa hacia las acciones y comportamientos de otros. En este tipo de proyectos, los miembros del equipo habitualmente dependen de tener establecida cierta confianza con algún miembro del equipo o con el director para tomar las acciones que sean necesarias para obtener los resultados esperados. Además, los miembros del equipo tienden a ser más razonables en los conflictos de opiniones cuando hay confianza. Por el contrario, una falta de confianza en entre los miembros del equipo de proyecto, puede incurrir en comportamientos defensivos, detrimento de la colaboración y reduce el intercambio de conocimientos entre ellos. A pesar de que la aparición de conflictos en el transcurso de realización de un proyecto es algo habitual, la presencia de confianza reduce los efectos negativos del conflicto y mejora la escucha respetuosa de las diferentes opiniones e intercambio de información. La confianza aumenta la capacidad de un equipo de proyectos de trabajar en un ambiente de comunicación efectiva y favorece el intercambio de información. El impacto de los conflictos lo ahondaré en otro punto más adelante.

4.4.6. Inteligencia Emocional

Salovey y Mayer [43] definen EI como "habilidad para reconocer los sentimientos y emociones propios y de los demás, discriminar ente ellos y usar esta información para guiar los pensamientos y acciones del otro." Desde que se empezara a hablar de ella, la EI ha sido clasificada como la llave maestra de las competencias en la gestión de personas, ya que tiene gran influencia en como los managers interactúan con otros. Según el artículo nº3, " *Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust*" [38], hay acumuladas bastantes evidencias de que la EI está relacionada con la efectividad en la gestión. Parece razonable concluir que un PM efectivo no está simplemente determinado por habilidades técnicas u organizativas, también por sus capacidades relacionadas con las emociones.

Las experiencias emocionales cambian a lo largo del tiempo y los comportamientos en el trabajo fluctúan dependiendo el flujo de las experiencias emocionales del trabajador. En el ambiente de trabajo los empleados suelen experimentar emociones tanto positivas como negativas. Las emociones positivas, en general, tienen un efecto positivo y permiten a los trabajadores realizar mejor su trabajo. Mientras que las emociones negativas como frustración, irritación y enfado pueden reducir el entusiasmo, lo que contribuye a disminuir la ejecución del proyecto.

Los PM con gran EI son más propensos a experimentar y expresar sus emociones positivamente. Esto, aumenta el entusiasmo de los PM, ya que les permite una comunicación efectiva hacia su equipo y facilita la creatividad en las tareas más complicadas. Los PM con alta EI están más motivados a tener un impacto positivo en sus subordinados y ofrecer soluciones apropiadas a los problemas y retos que van asociados a todo proyecto complejo. [38]

La EI influye en el éxito de los PM. Hay considerables beneficios si se mejora la EI en los PM para la organización, el proyecto y el éxito del equipo. Consideraciones teóricas sobre EI sugieren que puede ayudar a los PM en el proceso de selección del equipo, facilitando adoptar la visión, objetivos y cultura de la organización por todos los miembros del equipo. Los PM con EI identifican los problemas, diagnostican las causas y seleccionan alternativas para la toma de decisiones basadas en emociones con explicaciones lógicas de una forma que mejora el razonamiento racional. La EI es un instrumento para motivar y guiar a los miembros del equipo. Da una sensación de seguridad e influencia en la mejora de las relaciones interpersonales y la comunicación con los miembros del equipo y con toda la organización. [44] nº14

En el artículo nº23 *“Emotional Intelligence, Project Managers’ Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective”* [45] investigan como afecta la EI, las competencias de los PM y el liderazgo transformacional en la mejora de la ejecución del proyecto. Los resultados muestran una relación positiva entre esas 3 variables y que cada una, independientemente de las otras, tiene un impacto positivo en el éxito del proyecto. Un PM que posee auto conocimiento sobre sí mismo (relativo a la EI) es también muy diestro en la gestión de las relaciones. Y como resultado, los PM suelen construir un equipo efectivo basado en el trabajo en equipo, colaboración, liderazgo inspiracional y de frente. Winter, Smith, Morris and Cicmil [46] sugieren que la inteligencia emocional está asociada con la intuición y las habilidades requeridas a los PM para desarrollar prácticas reflectivas. Como resultado, los PM con alta inteligencia emocional están mejor preparados para resolver nuevos retos y problemas que aparecen en cada nuevo proyecto.

Los managers que se conocen a si mismos emocionalmente pueden gestionar mejor sus emociones que otros y por ello son socialmente más conscientes y buenos en gestionar las emociones de otros. Estos managers son buenos líderes y son empáticos sobre los demás y las preocupaciones de la organización. Este tipo de gestores conducen los miembros del equipo hacia el éxito tanto individual como del proyecto y de la organización.

En el artículo nº 25 *“Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study”* [30], investigan sobre la influencia de la EI en la confianza y la realización tanto a nivel individual como en los miembros del equipo. La mayoría de las investigaciones anteriores se centran en la importancia de la EI en el PM, pero este estudio pretendía abordar la EI en otro nivel de análisis. Se analizó que la inteligencia emocional del equipo facilita el trabajo en equipo en proyectos complejos que tienen retos para cada miembro del equipo, incluyendo gestión de recursos, asignando objetivos individuales con una misión conjunta, resolviendo tareas complejas en momentos de crisis, comunicación efectiva y coordinar la transferencia de información entre el equipo y cada uno de los miembros. Otros estudios han demostrado que los equipos emocionalmente inteligentes crean un ambiente positivo en el lugar de trabajo y reducen las fricciones relacionadas con emociones, como el estrés y la desmotivación, y esto ayuda a una mejor ejecución del proyecto por parte del equipo. Por ello se concluye que la inteligencia emocional en el equipo influye positivamente en la ejecución del equipo en proyectos complejos ya que contribuye a mantener una comunicación abierta y efectiva con los demás. De hecho, favorece



las relaciones que emergen y facilitan el conocimiento, intercambio de información y creatividad hacia las tareas más complicadas y retadoras.

Pouria Khosravi en su investigación *“Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects”* [42] , artículo nº26, comenta que un equipo de proyecto comparte diferentes responsabilidades y objetivos del equipo, que son orientados a las tareas, exhiben competencias contradictorias y experimentan emociones tanto positivas como negativas. De hecho, mientras las emociones positivas permiten a los equipos de proyecto realizar mejor su trabajo, en ambientes de trabajo donde la ambigüedad y la incertidumbre son altas, surgen las emociones negativas como tensión interpersonal, enfado y frustración, y pueden en muchas ocasiones obstruir el intercambio de información necesario y este resulta en una pobre ejecución. En este estudio se muestra que la EI de los miembros del proyecto amplía su habilidad para reforzar el foco del equipo en tareas vitales y complicadas que incrementan la cohesión y ejecución del proyecto. Este estudio integra la EI y el conflicto en el contexto de la dirección de proyectos para aclarar mecanismos teóricos sobre los que la EI y la confianza mitigan la influencia negativa del conflicto en proyectos complejos.

4.4.7. Tipo de liderazgo (transaccional / transformacional)

El liderazgo, en general, es el proceso de influenciar sobre los subordinados para conseguir los objetivos relevantes para la organización. En concreto, un liderazgo de proyecto efectivo es necesario para mejorar el compromiso de los miembros del equipo dándoles suficiente libertad para emplear técnicas, ejecutar tareas y tomar decisiones. Además, los PM efectivos tienden a crear una atmósfera de comunicación abierta para el intercambio de información sobre cambios y desarrollos del proyecto. Los PM efectivos influyen a los miembros del equipo a perseguir los objetivos de la organización y gestionar conflictos cuando llegan momentos de crisis. [47]

En los años 1980 emergió un nuevo concepto sobre dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional [48] nº14. Un PM como líder transaccional ejerce un liderazgo clásico, racional, enfocado en la ejecución de las tareas, así como alcanzar los objetivos a corto plazo, controlando, dando órdenes y con motivaciones materiales para el equipo de proyecto. Por el otro lado, un PM con liderazgo transformacional es de tipo emocional, adaptado a las condiciones contemporáneas de negocio y enfocado en la visión de la organización, la cual se alcanza a través de la movilización y sincronización emocional de los trabajadores en sinergia con todos los miembros del equipo.

En el artículo nº16 *“The mediation role of leadership styles in integrated Project collaboration An emotional intelligence perspective”* [47] describen como son estos dos estilos de liderazgo:

Estilo transformacional: los líderes transformacionales normalmente usan su personalidad encantadora para respaldar un sentido colectivo sobre la misión, y proporcionar una visión inspiradora de futuro de forma que resalta la confianza y pasión de los subordinados. Mientras resuelve problemas, el líder transformacional estimula a los subordinados cambiando las formas tradicionales en nuevas perspectivas, y pone más énfasis

en la importancia de la colaboración. El líder transformacional pasa más tiempo atendiendo las necesidades de crecimiento y logro individuales de sus subordinados. De esta manera, los miembros del equipo tienden a generar motivaciones intrínsecas y ponen menor atención a sus propios intereses.

Estilo transaccional: la estructura original del liderazgo transaccional incluye recompensas, gestión activa por excepción y gestión pasiva por excepción. El tipo transaccional activo ofrece recompensas extrínsecas y acciones correctivas para animar a los miembros del equipo a trabajar duro. Mientras que el tipo de liderazgo transaccional pasivo intenta poner presión en los miembros del equipo a través de los castigos si no se cumplen los objetivos esperados.

Más adelante, en 1997 Bass [49] introdujo el concepto de liderazgo estilo "laissez faire" (*dejar hacer*): los PM que dejan hacer evitan tener interacción personal en temas críticos y delega la autoridad completamente en los miembros del equipo. Crea una atmósfera de libertad. Los miembros del equipo resuelven tareas dependiendo únicamente de su conocimiento y destreza personal y sin obtener ningún feedback del PM. [47]

De estos tres estilos de liderazgo el transformacional tiene un impacto positivo en la confianza con el equipo. Los PM transformacionales dan una visión y son fuente de inspiración para los trabajadores, y fomentan los objetivos compartidos y el mutuo entendimiento sobre lo que es bueno e importante para el éxito del proyecto. Este tipo de PM construyen confianza sobre sus colegas y trabajadores y eso fomenta el tener un equipo entusiasta preparado para enfrentarse a los desafíos del proyecto. N°23

Ha habido numerosos estudios que han demostrado que la inteligencia emocional es un factor asociado al estilo de liderazgo de cada PM. Las características asociadas a la EI como habilidades interpersonales y empatía están relacionadas con el liderazgo transformacional. En el artículo n°16 "The mediation role of leadership styles in integrated Project collaboration An emotional intelligence perspective" [47] encontraron que los PM con mayor EI prefieren la comunicación abierta y los estilos de liderazgo proactivos. También se ha demostrado que competencias asociadas a la inteligencia emocional contribuyen al liderazgo transformacional. Auto conocimiento y la auto gestión ayuda a los gestores a entender sus emociones y regular sus comportamientos, esto propicia respeto y confianza por parte de los miembros de equipo. Además, los PM con alta inteligencia emocional están más motivados para influir en los miembros del equipo y dirigir su entusiasmo a las tareas más desafiantes. Por último, los PM con mucha empatía van a comprender las expectativas de los trabajadores y lograr alcanzarlas. Por último, las competencias para coordinar la interacción social y fortaleza del equipo permiten al PM generar nuevas ideas, así como facilitar la colaboración.

En el liderazgo transaccional activo se demostró que los directores con elevado EI prefieren utilizar recompensas efectivas y equitativas sobre comportamientos. Además, la competencia de inteligencia emocional ayuda a los directores a manejar conflictos y corregir desviaciones que son consistentes con la gestión activa por excepción.

Por otro lado, los liderazgos pasivos transaccionales se inclinan a la orientación por tareas motivadas por castigos y esto va en contra de la empatía o auto conocimiento fomentado por la EI. Por lo tanto, este tipo de liderazgo lo ejercen PM con poca inteligencia emocional. [47]



Para nuestro estudio el liderazgo más interesante y que influencia positivamente en la motivación es el liderazgo transformacional. Por ello vamos a ahondar más en él. En el artículo nº18 *“Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building”* [50] argumentan que hay cuatro dimensiones que construyen el liderazgo transformacional: influencia idealizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora y consideración individualizada. La influencia idealizada es el comportamiento que aflora fuertes emociones de seguimiento e identificación con el PM. Motivación inspiradora muestra cuando un líder conduce a una visión que es inspiradora y atractiva para los trabajadores, y les provee de desafíos y aumenta sus expectativas. Estimulación intelectual es el comportamiento que aumenta el seguimiento del conocimiento de los problemas e influencia para desarrollar novedosas y creativas soluciones. Consideración individualizada incluye apoyo, coraje y entrenamiento. Nº18

4.4.8. Estrés y conflicto

El estrés y el conflicto afectan a la motivación en cualquier tipo de trabajo. No iba a ser diferente en la gestión de proyectos. Cuando ocurren sucesos inesperados, y algunos de esos afectan a las percepciones individuales de las condiciones de trabajo, suele ser desmotivante de alguna manera. [11]

La motivación va disminuyendo conforme avanza el proyecto. El tener el foco en los objetivos del proyecto fortalece la motivación, sin embargo, cambios en la descripción principal provoca estrés. Como consecuencia, si los incidentes provocan cambios en los objetivos, y esos incidentes ocurren muy a menudo, afecta negativamente a la motivación. [11]

El estrés lo sufren todos los integrantes del equipo de proyecto, tanto los miembros del equipo como el PM. El director de proyectos sufre los siguientes aspectos negativos de su trabajo: frustración, procesos administrativos, estrés debido a conflictos, estrés debido a la sobrecarga de trabajo, cambios en las condiciones de trabajo, ser el responsable, pero sin autoridad, previsión y política. Esto lo explica Havermans en su estudio [32] y constata que los *“PM que abandonan su profesión lo hace debido a las sobrecargas de trabajo y todos los sentimientos de estrés que esas sobrecargas les producen”*.

El estrés es un sentimiento psicológico, en el artículo nº17 *“The Shadow in Project Management”* [51], habla de las sombras que tenemos a nivel individual y colectivo, y comenta que en el día a día de un proyecto los integrantes pueden pasar los mismos sentimientos neuróticos como el abandono, la dependencia, el narcisismo y la paranoia. Los individuos pueden experimentar sentimientos de estrés, tratamiento no equitativo de los individuos, corrupción y competición desleal. Esto la mayoría de las veces es psicológico y hace que los mismos miembros del equipo boicoteen el avance del proyecto.

Por otro lado, tenemos el conflicto. El conflicto causa enfado, suspicacia, negatividad e irritación en los miembros del equipo, y puede tener un impacto negativo en el trabajo en equipo efectivo en proyectos de grandes infraestructuras. La relación entre EI y el conflicto en los miembros del equipo del proyecto sugiere que los equipos que tienen alta EI son más

capaces de gestionar sus emociones que otros miembros en situaciones de conflicto. A este respecto, el conocimiento emocional y la regulación de habilidades son las competencias clave para gestionar el conflicto y trabajar en un clima en el que los miembros del proyecto pueden intercambiar y discutir sus diferencias y establecer fuertes vínculos entre ellos. Nº26 [42]

Khosravi en su estudio [42], artículo nº26, identifica la influencia directa negativa del conflicto en el trabajo del equipo. Esto afecta, ya que el éxito del proyecto depende de la habilidad de los miembros del equipo de coordinarse múltiples esfuerzos para alcanzar objetivos relacionados con el calendario, el coste y el alcance. Concretamente, se encontró que todo tipo de conflictos disminuyen la ejecución del equipo y es un factor significativo que compromete la ejecución del proyecto. Basado en la teoría IPC, el conflicto, sea bueno o malo, puede causar sobrecarga mental y disminuir la calidad de la toma de decisiones, reduciendo la habilidad de los empleados de tomar decisiones efectivas.

El conflicto se define como cualquier lucha o disputa sobre ideas, opiniones, recursos y deberes. Las relaciones con conflicto se refieren a disputas sobre incompatibilidades interpersonales que provocan sentimientos de frustración, enfado y tensión. El conflicto surge cuando dos o más miembros del equipo entran en una disputa sobre opiniones, ideas, tareas e intereses. Una relación conflictiva disminuye el entendimiento mutuo y dificulta el éxito del equipo de proyecto. [42]

4.4.9. Roles, relaciones y comunicación

La relación que se genera entre los miembros de un equipo de trabajo puede ser positiva y motivante o, todo lo contrario. Uno de los aspectos más importantes que el PM debe tener en cuenta es cómo reparte las tareas e implícitamente qué rol va a tener cada miembro del equipo en este proyecto. Es muy importante no realizar esto al azar. El PM debe conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros para asignarle la tarea que mejor va a desarrollar, y en consecuencia, que más controla y mejor se adapta a sus habilidades y necesidades del proyecto.

La comunicación es primordial entre los miembros de un equipo de proyecto. Mintzberg [52] define tres roles principales de comunicación managerial: rol interpersonal, rol informativo y rol decisor. Con cada rol el liderazgo managerial representa una determinación para una comunicación efectiva. [53] Con el rol interpersonal el PM se convierte en un símbolo de la organización y su autoridad legal, así como su líder, quien dirige al equipo y planifica las actividades del proyecto para su exitosa ejecución. El rol informativo, el director lidera con informaciones proactivas con los miembros sobre todas las decisiones tomadas. Y con el rol decisor, el director toma el mando en la resolución de problemas y conflictos con el equipo mediante negociaciones efectivas. Un mismo PM puede decidir qué rol quiere ejercer sobre su equipo, teniendo en cuenta a su vez las habilidades y experiencia de los miembros del equipo y las necesidades del proyecto.

La mayoría de los estudios que se han hecho sobre la motivación han sido desde la perspectiva de cómo el PM motiva a su equipo. Pero muy pocos se han centrado en cómo se motiva a un PM. En el artículo nº21 "*Construction Project Managers' Motivators and Human Values*" [54] estudian cómo motivar a un PM. Lo primero a considerar son las necesidades que



tiene un PM y cómo satisfacerlas. De hecho, sacaron 12 factores fuertemente motivantes en general para los PM:

- Alcanzar el éxito en el trabajo
- Satisfacción en el trabajo
- Participar en las decisiones que afectan a mi área
- Ganar conocimientos, habilidad y confianza
- Confianza y lealtad entre tu jefe y tú.
- Justicia en cómo se recompensa a la gente por su trabajo
- Pertenencia a una organización que tenga prestigio.
- Tener un impacto positivo sobre sus subordinados
- Colaboración eficiente, amistosa y congeniada entre los miembros del equipo.
- Conocimiento de los resultados de mi trabajo por mis superiores.
- Reconocimiento y apreciación del superior.

Se repiten factores de confianza, y relación entre tus superiores, tu equipo, ... Queda claro que la relación entre los participantes en un proyecto influye en la motivación de los mismos.

4.5 Esquema - gráfico

Para una mejor comprensión de todo lo visto en el apartado 4, vamos a relacionar los diferentes estilos de liderazgo, con las diferentes teorías de motivación y los factores que hemos destacado que influyen en la motivación.

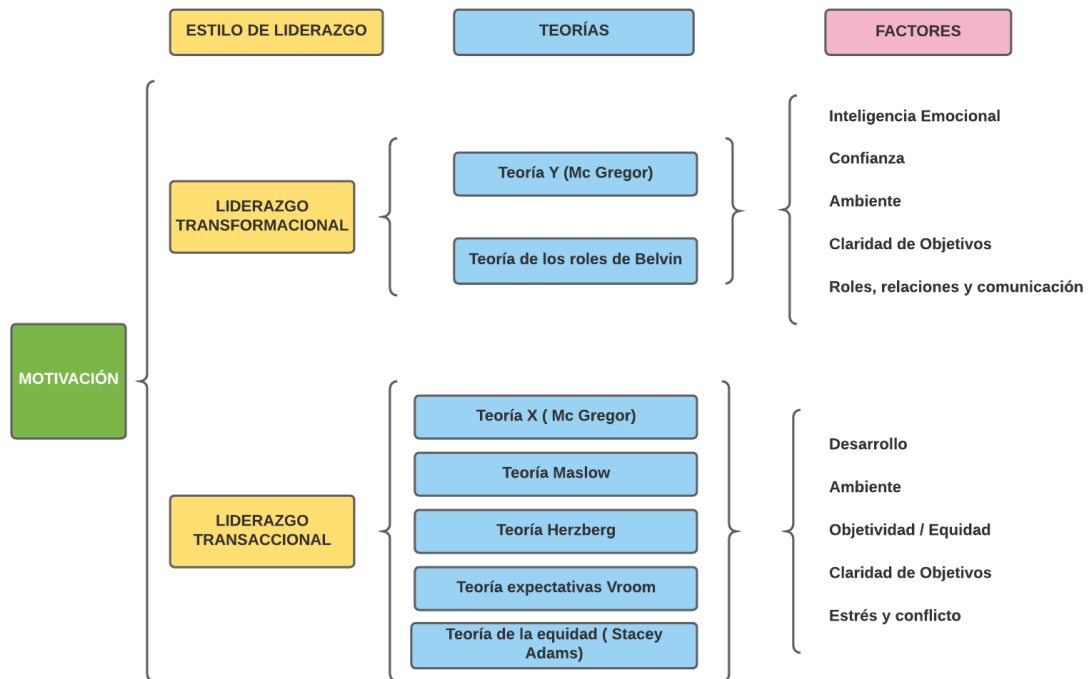


Ilustración 8. Esquema gráfico que relaciona todos los conceptos y factores. Fuente: realizada por Silvia Ulloa

5. CONCLUSIONES

Una conclusión clave de esta revisión bibliográfica es que, dado el aumento de publicación de artículos de los últimos años, es razonable suponer que en los próximos 4 años se publique por lo menos tanto como en los últimos diez años anteriores. Por lo tanto, se aconseja al lector interesado en la motivación en gestión de proyectos que procure ampliar la base de estudio de este trabajo, ya que el estado del arte podría haber cambiado de forma sustancial.

La primera de las conclusiones relativas al contenido es que los factores que motivan a las personas son diferentes para cada una de ellas, y que evolucionan y cambian a lo largo del tiempo. El principal reto que tiene un PM a la hora de motivar a su equipo es que tiene que conocer a cada uno de los miembros del equipo ya que la forma de motivar a uno probablemente no va a servir con los demás.

Uno de los factores que influye en la motivación son las oportunidades de desarrollo y formación que ofrece la organización a todos los niveles. Pueden ser oportunidades de ampliar conocimientos trabajando en diferentes proyectos de diversa índole como optando a puestos con mayor responsabilidad. El conocer si hay posibilidades de desarrollo y cómo se gestionan ayuda a la implicación del personal.

Muy unido al desarrollo se encuentra otro de los factores: tener objetivos claros. El PM debe ser capaz de desglosar los objetivos globales del proyecto en objetivos claros e individuales para cada miembro del equipo. Saber que tiene que hacer y cómo se va a medir el trabajo de cada miembro del equipo facilita su implicación y su motivación.

Uno de los factores que al PM le resulta complicado controlar y que afecta en la motivación es el ambiente de trabajo. Cuando hay confianza entre los miembros del equipo el ambiente suele ser bueno y viceversa. Además, la confianza no solo debe de forjarse entre los miembros del equipo, la más importante es la confianza entre cada miembro del equipo y PM.

El PM puede ejercer diferentes estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, transaccional y dejar hacer. Hay una asociación entre el liderazgo transformacional del PM con el éxito del proyecto. Esencialmente, un PM transformacional motiva e inspira a los miembros del equipo hacia la concepción holística del éxito del proyecto, caracterizada por la eficiencia, eficacia y la satisfacción de todos los involucrados. Por ello, se aconseja a los PM que quieren trabajar con un equipo motivado usar un estilo de liderazgo transformacional.

Por otro lado, se ha demostrado que la construcción del equipo está relacionada positivamente con el éxito del proyecto. Definir los roles de cada miembro del equipo es una tarea clave que tiene el PM, ya que es muy importante que el equipo sea equilibrado en su conjunto y cada miembro tenga claro sus objetivos y responsabilidades. También se sugiere que en la construcción del equipo se tenga en cuenta el objetivo del proyecto, clarificar los roles, las relaciones interpersonales, y resolución de problemas, ya que ayuda a crear un equipo poderoso y comprometido. A través de prácticas clásicas de construcción de equipo, las organizaciones y los PM están más concienciados en mejorar el conocimiento de los miembros del equipo sobre los objetivos del proyecto, roles y responsabilidades, comunicación interpersonal, y habilidades en resolución de problemas, ya que todo ello influye en el éxito del proyecto.



La conclusión más relevante es la importancia de la Inteligencia Emocional. Los PM que tienen una IE alta son más propensos a experimentar y expresar sus emociones. Y captan o entienden muy bien las emociones de los miembros de su equipo. Esto es muy importante, ya que el PM con alta IE entiende mejor a las personas y genera confianza con ellas, un factor clave que influye directamente en la motivación y que favorece a su vez otros factores importantes como el ambiente, las relaciones entre los miembros del equipo y la comunicación. Además, a la hora de seleccionar a los integrantes del equipo también es recomendable que sean personas que además de tener competencias técnicas tengan elevada inteligencia emocional, porque facilitará que se entiendan entre ellos y eviten los conflictos.

Todas las conclusiones vistas hasta ahora son relativas a que factores influyen positivamente en la motivación. Sin embargo, otra conclusión importante es que factores desmotivan al equipo. Hay 2 factores desmotivantes: el estrés y los conflictos. El estrés lo pueden sufrir todos los integrantes del equipo, cada persona tiene una tolerancia al estrés, pero si superamos esa tolerancia afectará negativamente al éxito del proyecto. Por lo tanto, se recomienda al PM estar muy atento al nivel de estrés del equipo. El otro factor a tener en cuenta es el conflicto, que puede surgir en cualquier momento. Como ya se ha comentado antes si el ambiente en el equipo es bueno y tienen confianza entre ellos el conflicto no surgirá con tanta facilidad y se resolverá antes.

Para cerrar se puede decir que los objetivos que se fijaron para este trabajo han sido alcanzados. Se ha obtenido y organizado de una manera sistemática y estructurada una base de conocimiento constituida por 25 artículos que suman casi 300 páginas. Se ha realizado una introducción a los conceptos base de la motivación en las personas y se han identificado factores clave relativos a la motivación en la gestión de proyectos.

6. POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una de las posibles líneas de investigación que proponemos es el análisis de cómo desarrollar y formarse en los diversos factores que hemos destacado como influyentes en la motivación.

Uno de los conceptos más interesantes que hemos analizado en este trabajo es la Inteligencia Emocional. Es un concepto bastante reciente y que aún tiene que estudiarse con más profundidad. Por lo que yo recomendaría que si se quiere ahondar en el estudio de la motivación en la gestión de proyectos, recomendaría intentar estudiar la relación entre la Inteligencia Emocional tanto en los PM como en los demás miembros del equipo del proyecto, con otros factores como la confianza, las relaciones, la comunicación y el conflicto.

7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] P. M. Institute, La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Sexta Edición, 2017.

- [2] P. M. Institute, PMBOK Guide Sixth Edition, Project Management Institute, 2017.
- [3] AENOR, «ISO 21500. Directrices para la dirección y gestión de proyectos,» 2013.
- [4] R. A. Española, Diccionario de la lengua española. 22ª edición, Madrid: Espasa Libros, 2007.
- [5] S. J. A. G. Goris, «Utilidad y tipos de revisión de literatura,» *ENE Revista de Enfermería*, vol. 9, nº 2, 2015.
- [6] C. Hart, *Doing a literature review*, London: Sage Publications, 1998.
- [7] A. Gálvez Toro, *Enfermería Basada en la Evidencia. Cómo incorporar la investigación a la práctica de los cuidados*, Granada: Fundación Index, 2001.
- [8] E. Glodzinski, «Project assessment framework: multidimensional efficiency approach applicable for project-driven organizations.,» *Procedia Computer Science*, 2018.
- [9] A. S. Vilhelmsdottir, «What can be learnt from the Icelandic national team's managers, in project management and in shaping group dynamics?,» *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2016.
- [10] P. CC, *Work motivation and organizational behavior*, Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.
- [11] M. Gallstedt, «Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers,» *International Journal of Project Management*, 2003.
- [12] A. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, 1943.
- [13] J. García-Allen, «Psicología y mente,» [En línea]. Available: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>. [Último acceso: 21 07 2020].
- [14] F. Herzberg, *One More Time, How Do You Motivate Employees?*, 1968.
- [15] M. S. Khan, «Methods of motivating for increased productivity,» *Journal of Management in Engineering*, 1993.
- [16] D. McGregor, *El lado humano de las organizaciones*, McGraw-Hill, 1994.
- [17] «Mi Empresa es Saludable,» 11 01 2018. [En línea]. Available: <https://miempresaessaludable.com/bienestar-emocional-articulo-que-es-la-teoria-x-y->



mcgregor/. [Último acceso: 10 07 2020].

- [18] V. H. Vroom, *Work and motivation*, New York, 1964.
- [19] «David Streams,» [En línea]. Available: <https://www.davidstreams.com/mis-apuntes/la-motivacion/>. [Último acceso: 10 07 2020].
- [20] R. A. C. y. D. R. Dalton, «Equity Theory and Time: A Reformulation,» *Academy of Management*, 1983.
- [21] C. V. Herrera, «Gestiopolis,» 7 10 2016. [En línea]. Available: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#teorias-x-y-y-de-mcgregor>. [Último acceso: 10 07 2020].
- [22] J. y. S. P. Mayer, *What is emotional intelligence?*, 1997.
- [23] A. Rodriguez, «La mente es maravillosa,» 1 07 2020. [En línea]. Available: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-inteligencia-emocional-segun-salovey-y-mayer/>. [Último acceso: 10 07 2020].
- [24] J. Gómez, «cerem,» 19 06 2018. [En línea]. Available: <https://www.cerem.es/blog/el-uso-del-test-de-belbin-nos-ayuda-a-conocer-como-trabajamos-en-equipo>. [Último acceso: 29 07 2020].
- [25] Catalina, «Diario de aprendizaje,» [En línea]. Available: <https://catalinaeducacionfisica.blogspot.com/2018/11/santander-roles-de-belbin.html>. [Último acceso: 20 07 2020].
- [26] R. Dwivedula, «Profiling work motivation of project workers,» *International Journal of Project Management*, 2010.
- [27] M. Mahjoub, «Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators,» *Procedia Computer Science*, 2018.
- [28] M. Akdere, «Action research paradigm in the field of training and delvelopment,» *Journal of European Industrial Training*, vol. 27, 2003.
- [29] A. A. Tabassi, «Effects of training and motivation practices on teamwork improvement andtask efficiency: The case of construction firms,» *Journal of Engineering and Technology*, 2016.
- [30] A. Rezvani, «Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study,» *International Journal of*

Project Management , 2018.

- [31] A. B. Raiden, «Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment,» *Construction Management and Economics*, 2006.
- [32] L. Havermans, «Rolling Into the Profession: Exploring the Motivation and Experience of Becoming a Project Manager,» *Project Management Journal*, 2019.
- [33] M. C. Caniëls, «Collaboration in project teams The role of mastery and performance climates,» *International Journal of Project Management* , 2019.
- [34] G. C. Green, «The impact of cognitive complexity on project leadership performance,» *Information and Software Technol*, 2004.
- [35] P. Patanakul, «Motivation to perform in a multiple-project environment: The impact of autonomy, support, goal clarity, and,» *Journal of Engineering and Technology*, 2016.
- [36] W.-H. Liu, «A comprehensive model of project team technical performance,» *International Journal of Project Management* , 2016.
- [37] A. M. A. M. y. L. R. Laura Gasca, «confias.wordpress.com/,» Abril 2012. [En línea]. Available: <https://confias.wordpress.com/que-es-la-confianza/>. [Último acceso: 15 07 2020].
- [38] A. Rezvani, «Manager emotional intelligence and project success:The mediating role of job satisfaction and trust,» *International Journal of Project Management* , 2016.
- [39] X. Meng, «The role of the project manager in relationship management,» *Xianhai Meng*, 2017.
- [40] W. P. Jiang, «Occurrence and influence of trust in construction projects from the view of clients,» *Journal Engineering Management*, 2011.
- [41] A. Rezvani, «Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study,» *International Journal of Project Management* , 2018.
- [42] P. Khosravi, «Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects,» *Pouria Khosravi*, 2020.
- [43] S. y. Mayer, «Emotional intelligence,» *Imagination Cogn. Pers.*, 1990.
- [44] P. M. E. I. -. A. T. t. Success, «Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success,» *Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success*, 2012.



- [45] R. Maqbool, «The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective,» *Project Management Journal*, 2017.
- [46] M. S. C. P. & C. S. Winter, « Directions for future research in project management: The main findings of a UK government funded research network,» *International Journal of Project Management*, 2006.
- [47] L. Zhang, «The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective,» *International Journal of Project Management*, 2018.
- [48] V. Obradovic, «Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success,» *Social and Behavioral Sciences* , 2012.
- [49] B. A. B. Bass, «Transformational Leadership Development: Manual for de Multifactor Leadership Questionnaire.,» *Consulting Psychologists Press*, 1990.
- [50] D.A.Agaab, «Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building,» *International Journal of Project Management* , 2016.
- [51] J. Bértholo, «The Shadow in Project Management,» *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 2013.
- [52] H. Mintzberg, «The managers job: Folklore and fact,» *Harvard Business Review*, 1990.
- [53] M. Giudici, «Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery,» *Tourism Management Perspectives*, 2019.
- [54] D. Wang, «Construction Project Managers' Motivators and Human Values,» *Journal of Construction Engineering and Management*, 2017.
- [55] t. e. p. J. L. F. R. Frank Turley, El modelo de procesos de PRINCE2, Safe Creative.

8. ANEXOS

Este trabajo presenta un tipo de anexo digital. Este anexo incluye todos los artículos analizados en este trabajo en formato pdf, así como el Excel que se ha usado como base de datos a lo largo de todo el trabajo con todos los estudios realizados y esta memoria en Word.