



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

VIGILADA MINEUCACIÓN - SNIES 1704



**La inteligencia emocional, competencia clave en la gestión del área de talento humano en el
SENA**

Maestranter

**Diana Carolina Arias Pineda
María Angélica Díaz González**

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Proyecto Trabajo de Grado
Monografía en Gestión de Talento Humano**

**Director
Alirio Céspedes Gil**

Bogotá, Colombia, Octubre de 2025

Resumen

La tesis aborda la importancia de la inteligencia emocional (IE) en la gestión del talento humano en el SENA. A través de un estudio de caso, se investiga cómo la IE influye en la calidad del servicio brindado al cliente interno en la Regional Distrito Capital. Se plantea que una mayor competencia emocional entre los servidores públicos mejora su desempeño y la satisfacción de los usuarios. La investigación utiliza un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, incluyendo la aplicación de la prueba MSCEIT y encuestas a los funcionarios. Los resultados indican que la IE es crucial para fortalecer el ambiente laboral, promover la empatía y mejorar la atención al cliente. Se proponen recomendaciones para integrar la IE en los programas de formación y capacitación del SENA.

Palabras clave: *Inteligencia emocional, gestión del talento humano, desempeño laboral, atención al cliente, bienestar.*

Abstract

This thesis explores the role of emotional intelligence (EI) in human talent management at SENA. Through a case study, it examines how EI impacts the quality of internal customer service within the Regional Capital District. It posits that higher emotional competence among public servants enhances their performance and user satisfaction. The research employs a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative methods, including the application of the MSCEIT test and surveys to staff. Findings indicate that EI is critical for fostering a positive work environment, promoting empathy, and improving customer service. Recommendations are made to incorporate EI into SENA's training and development programs.

Key Words: *Emotional intelligence, human talent management, job performance, customer service, well-being*

Tabla de Contenido

1. Problemática o Situación Problemática.....	8
1.1. Planteamiento del Problema.....	8
1.2. Formulación del Problema (Pregunta de Investigación).....	14
2. Objetivos.....	15
2.1. General	15
2.2. Específicos	15
3. Hipótesis	16
4. Justificación	17
5. Marcos de Referencia	21
5.1. Estado del Arte	21
5.1.1. A nivel internacional	21
5.1.2. A nivel nacional.....	24
6. Marco Teórico	26
6.1. Inteligencia emocional: definición y modelos	26
6.1.1. Definición de inteligencia emocional	27
6.1.2. Modelos teóricos principales:.....	29
6.1.3. Instrumentos de medición: enfoque especial en el MSCEIT	30
6.2. La inteligencia emocional en contextos laborales y organizacionales.....	31
6.2.1. Habilidades de la inteligencia emocional.....	31
6.2.2. Beneficios de la IE	33
6.2.3. Aplicación de la IE en los Recursos Humanos	36
6.2.4. La IE como competencia transversal en el entorno organizacional.....	36
6.2.5. Inteligencia emocional y clima organizacional.....	37
6.2.6. IE y gestión del estrés, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo	37
6.2.7. Programas de formación en IE en el ámbito organizacional	38
6.3. Gestión del Talento Humano en el sector público colombiano	41
6.3.1. El caso del SENA: estructura, cultura organizacional y retos actuales	41
6.3.2. La Regional Distrito Capital y el área de Gestión de Talento Humano: rol estratégico.	44
6.3.3. Generalidades del Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano	45
6.3.4. Brechas identificadas en el desarrollo de habilidades emocionales	45
6.4. Desempeño laboral: definición, dimensiones y evaluación	46

6.4.1. Concepto de desempeño laboral desde la gestión del talento humano.....	46
6.4.2. Factores que influyen en el desempeño: habilidades técnicas, emocionales y contextuales	46
6.4.3. Criterios e indicadores de evaluación del desempeño en el sector público	47
6.4.4. El rol de las competencias blandas en el desempeño institucional.....	48
6.4.5. Modelos de competencias laborales y su articulación con la IE	49
6.5. Relación entre la IE y el Desempeño Laboral (la atención al cliente interno en la gestión pública).....	50
6.5.1. Estudios previos relevantes en el contexto latinoamericano y colombiano	50
6.5.2. Aportes teóricos y empíricos sobre la relación IE–atención al cliente en el sector público	52
6.5.3. La inteligencia emocional como factor clave para la calidad del servicio en talento humano	55
6.5.4. Potencial de la IE para mejorar la satisfacción del cliente interno, el clima de servicio y el compromiso institucional.....	58
7. Marco Temporal	64
7.1. Marco Conceptual	64
7.4. Marco Espacial.....	65
7.5. Marco Histórico	66
7.6. Marco Legal	67
8. Diseño de Investigación y Metodología	73
8.1. Enfoque de la investigación	73
8.2. Tipo de estudio	74
8.3. Población y muestra	75
8.3.1. Funcionarios del área de Talento Humano – aplicación prueba MSCEIT	75
8.3.2. Funcionarios de la Regional Distrito Capital – aplicación formulario online (encuesta de percepción de servicios).....	76
8.4. Triangulación de la información	79
8.4.1. Recopilación de Datos	80
8.4.2. Análisis Cuantitativo	81
8.5. Análisis Cualitativo.....	86
8.5.1. Aspectos éticos.....	89
8.5.2. Limitaciones.....	89
9. Resultados.....	90
9.1. Presentación y análisis de resultados de la medición (MSCEIT).....	90
9.2. Encuesta percepción de servicio cliente interno	92

9.3. Productos entregables a partir de la investigación	97
9.4. Beneficiarios.....	98
10. Conclusiones.....	99
11. Recomendaciones	101
Anexos	109
Anexo A. Resultados aplicación de la prueba MSCEIT	109
Anexo B. Informe de Resultados de la Aplicación MSCEIT	110
Anexo C. Propuesta para la inclusión de la Inteligencia Emocional en los Planes de Bienestar, Formación y Capacitación del SENA	113

Lista de Tablas

Tabla 1 Definición de las dimensiones de desempeño laboral individual	47
Tabla 2 Servidores públicos del Grupo Gestión de Talento Humano Regional Distrito Capital .	76
Tabla 3 Nivel de Confianza	78
Tabla 4 Escala de medición test MSCEIT	83
Tabla 5 Puntuación asignada por cada categoría	84
Tabla 6 Puntuación obtenida del test MSCEIT y la encuesta de percepción de servicios.....	85
Tabla 7 Resultados prueba MSCEIT	90
Tabla 8 Promedio calificación formulario online	93

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	43
Figura 2 Resultados prueba MSCEIT	91
Figura 3 Resultados formulario online	94

1. Problemática o Situación Problemática

1.1. Planteamiento del Problema

La Revista *Semana* (2023) publicó un artículo titulado “*Los errores que comete una persona con baja inteligencia emocional en su trabajo*”, donde se describen algunos de los errores comunes de las personas con una inteligencia emocional baja y que afectan directamente su desempeño laboral. Entre ellos se encuentran, en primer lugar, el “quejarse de todo”, donde los pensamientos negativos hacen creer a la persona que es “incapaz” de cumplir con las funciones que le son designadas; en segundo lugar se encuentra la “falta de responsabilidad”, ya que a una persona con baja inteligencia emocional tendría dificultades para cumplir sus funciones, derivando en desespero y posibilidad de renunciar; y en tercer lugar tendría dificultades para “tener visión”, lo cual se manifiesta con ánimo bajo y pesimismo en las labores que realiza y que no le permiten “dar su cien por ciento”.

Asimismo, el periódico El País en una edición del año 2024 presentó en su artículo “Todos queremos inteligencia emocional” (Delgado, 2019) lo siguiente:

La historia de este concepto se puede contar desde dos perspectivas que contrastan de manera llamativa: la de su desarrollo en el ámbito científico y la que ha tenido fuera de los muros de las universidades. Entró en las vidas del común de los mortales como un elefante en una cacharrería. En octubre de 1995, la revista Time decidía llevar en su portada una afirmación tan poderosa como polémica: No es tu cociente de inteligencia. No es ni siquiera un número. Sin embargo, la inteligencia emocional puede ser el mejor predictor del éxito en la vida, redefiniendo lo que significa ser listo. Nadie podía quedar indiferente ante una idea como esta, que además resultaba muy atractiva e intuitiva para la gente de a pie.

Ahora bien, si aplicamos el concepto de Inteligencia Emocional (IE) en el entorno laboral se evidencian beneficios que no solo aportan a la organización sino también a la persona, idea que se encuentra sustentada en el artículo “Cómo impacta en nuestra vida tener un buen día en el trabajo: el secreto es aplicar la inteligencia emocional”.

De acuerdo con las lecturas que anteceden, se evidencia el impacto de la Inteligencia Emocional en los individuos y en las organizaciones, de tal forma que puede llegar a ser más importante que la educación formal. Prueba de esto se encuentra en el artículo del periódico El Tiempo (2024): “*¿Se identifica? La habilidad que tienen las personas que son más inteligentes*”. En este se expone la opinión de Emma Seppälä, profesora de Yale y oradora internacional, quien explica que la educación formal no es tan importante como saber qué hacer con las emociones. Además, afirma que la mayoría de las personas presentan un “subdesarrollo emocional”, están “poco capacitadas y educadas al respecto”, incluso afirmando que, a pesar del desarrollo y crecimiento, “no son diferentes a cuando tenían cinco años” (Cruz, 2024).

Con el ánimo de conocer la importancia de la IE se profundizó en la literatura especializada en el tema, encontrando diferentes autores, su definición y su aplicación en el mundo organizacional.

Desde esta perspectiva, la palabra inteligencia “proviene del latín “intelligere” que significa conectar o combinar. Para Nsution, Harahap y Manhnizar (2023) La inteligencia es la capacidad de reaccionar con rapidez y precisión, ya sea física o mentalmente, respecto de nuevos conocimientos” (p. 652).

De este modo, tras conocer el origen etimológico de la palabra inteligencia, es posible profundizar en el concepto de inteligencia emocional al cual se refiere Narciso, Brizido, Oliveira y Marqués (2024), quienes la definen como “la capacidad de reconocer, comprender y gestionar

las emociones propias y ajenas, aplicándolas eficazmente en el contexto profesional, siendo valorado por ser directamente relacionado con el desempeño, las relaciones interpersonales y el bienestar de los empleados” (p. 4).

Es así como en el ámbito organizacional surge la importancia de hablar sobre IE, toda vez que, De la Cruz (2020) considera que “las transformaciones en la cultura organizacional impulsan al individuo a relacionarse con un mundo diverso de seres humanos, en el que es importante identificar y comprender las propias emociones, para entender a los demás” (p. 65).

Lo anterior lo confirma el autor Martín (2013), citado por Biedma (2021), al afirmar que “la inteligencia emocional tiene cada vez un papel más importante [...] en el siglo XXI, la IE se va a convertir en la herramienta o recurso más importante para la supervivencia en un mundo en cambio permanente” (p. 3).

En ese mismo contexto Velásquez (2021) infiere que “las organizaciones tienen la posibilidad de crear condiciones psicosociales que favorezcan la expresión de los sentimientos y las emociones y emprender acciones de capacitación destinadas a desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo y no solamente las capacidades técnicas” (p. 171).

Otro aspecto positivo de la IE evidencia que las personas con esta competencia podrían sentirse más satisfechas y tener mayor eficacia en sus vidas personales y laborales. En contraste, las personas con dificultades para ordenar su vida emocional pueden presentar conflictos internos, que entorpecen su capacidad para concentrarse en el trabajo o para pensar con claridad (Monsalve y Nava, 2021).

Por consiguiente, se infiere la importancia que debe tener este concepto dentro del contexto organizacional y su relación con el bienestar y la productividad, es así como las organizaciones “desean que los trabajadores sean más productivos. Por consiguiente, asumen el

reto de realizar la integración entre lo emocional y lo intelectual, considerando las emociones y los sentimientos, así como preocupándose por el ambiente en el que desarrollan sus tareas” (Bartra, Torres y Armesto, 2022, p. 122).

Como resultado de esta integración, se tiene que “el desarrollo de la inteligencia emocional ha presentado resultados positivos en las empresas, aumentando productividad de los empleados, reduciendo el estrés, aumentando satisfacción entre gerentes, líderes y clientes, así como altos niveles de satisfacción entre los profesionales” (Souza, Kuhn y Naazaré, 2023).

En contraste con lo anterior, la ausencia de IE dentro de la cultura organizacional genera diversos problemas, tal como lo señala la autora Benitez (2018) citada por Cuno e Incacutipa (2019), quien argumenta:

La poca motivación y el bajo rendimiento obedece a que en la mayoría de los casos el interés de la organización se centra en la productividad y desempeño laboral, restándole importancia a la inteligencia emocional y por ende al autocontrol, la estabilidad, la empatía y el desarrollo personal de los colaboradores (p. 607).

En este mismo sentido y en relación con el área de recursos humanos, la IE debe contar con colaboradores que demuestren habilidades socioafectivas elevadas. Esto permitiría incorporar en su quehacer las competencias para autorregular el comportamiento y para instaurar conducta empática dentro de la empresa, con el fin de conseguir objetivos de productividad y de competitividad interna en el entorno laboral (Rincón, 2021).

Teniendo en cuenta lo mencionado por Linbebaum (2009), como se citó en García (2002) “en el plano organizacional, la implantación desde recursos humanos de programas de mejora en la IE podría favorecer a la empresa desde los altos cargos hasta los trabajadores que ocupan empleos de menor cargo” (p. 155).

En este sentido, es vital que los líderes cuenten con esta competencia, concebida como un conjunto de habilidades directivas que tiene un individuo para influir en la forma de ser o de actuar de las personas o en un grupo de trabajo, promoviendo que el equipo trabaje de forma más eficaz y eficiente hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos (Samaniego y Páez, 2022).

Es así como el trabajo que realizan los líderes con su equipo en el desarrollo de esta habilidad propende al cumplimiento de los objetivos organizacionales y personales, brindando herramientas que faciliten el manejo en los diferentes escenarios de la organización y de la vida.

Estas ventajas se confirman con lo mencionado por los autores Salovey (1999), Tugade y Fredrickson, Zeidner (2006) citados por Gómez y Extremera (2023), menciona que “Algunos estudios anteriores han encontrado que los individuos con niveles más altos de competencia emocional son más propensos a desarrollar estrategias de afrontamiento resilientes en situaciones cuando surgen” (p. 102).

Para el caso de estudio, la Inteligencia Emocional juega un papel determinante en el ámbito del servicio al cliente interno, pues el contacto directo con usuarios implica gestionar emociones propias y ajenas en situaciones que, con frecuencia, pueden generar estrés, inconformidades o altos niveles de peticiones y quejas. Un colaborador con adecuada IE es capaz de escuchar activamente, mostrar empatía, regular su frustración y ofrecer respuestas asertivas, factores que influyen de manera decisiva en la percepción de calidad del servicio. Cuando estas habilidades están presentes, se fortalecen las relaciones con los clientes, aumenta su nivel de confianza y se genera una experiencia positiva en los servicios que presta el Grupo de Gestión de Talento Humano.

Caso contrario, cuando un trabajador es incapaz de gestionar sus emociones tiende a reaccionar de forma defensiva, mostrar impaciencia o transmitir desinterés, lo cual afecta no solo

la resolución efectiva de las necesidades del cliente, sino también los indicadores de satisfacción y reputación organizacional. Por lo tanto, la falta de habilidades emocionales en los funcionarios de atención al público podría convertirse en un problema crítico que afecta tanto el desempeño individual como los resultados esperados por la empresa. Estos ejemplos justifican la necesidad de considerar la IE como un eje central en los procesos de selección, capacitación y formación en la gestión del talento humano.

La atención al cliente en el sector público es un factor clave para la calidad del servicio, ya que esta no depende únicamente de los procedimientos, sino también de la capacidad emocional de las personas que los atienden. La inteligencia emocional permite a los funcionarios reconocer y gestionar sus propias emociones, facilitando una comunicación más clara, reduciendo conflictos y generando un ambiente de confianza. Un servidor público emocionalmente competente puede transformar una experiencia tensa o frustrante en una interacción respetuosa, eficiente y humana.

En virtud de lo anterior, surge el interés de desarrollar este proyecto en una entidad pública del orden nacional para el caso de estudio, el SENA, grupo de Gestión de Talento Humano de la Regional Distrito Capital durante la vigencia 2025.

En esta entidad se visibiliza la importancia de la gestión del talento humano, de tal forma que esta área ya se encuentra ubicada en el mapa de procesos como estratégico, ubicación que resalta el compromiso institucional por capacitar y retener a los servidores públicos que cuenten con el conocimiento, la experticia y competencias (habilidades blandas), que garantice un excelente servicio al cliente interno.

1.2. Formulación del Problema (Pregunta de Investigación)

¿Cómo incide la inteligencia emocional en la atención al cliente interno por parte de los servidores públicos del área de Gestión de Talento Humano de la Regional Capital del SENA?

2. Objetivos

2.1. General

Analizar la influencia de la inteligencia emocional en la calidad de la atención brindada al cliente interno por los servidores públicos del área de Gestión de Talento Humano de la Regional Capital del SENA, en el año 2025.

2.2.Específicos

1. Identificar el nivel de inteligencia emocional de los servidores públicos del área de Gestión de Talento Humano de la Regional Distrito Capital del SENA mediante la aplicación de la prueba MSCEIT.
2. Analizar las valoraciones de los clientes internos sobre la calidad de la atención recibida y su relación con aspectos emocionales como la empatía, la escucha activa y el trato respetuoso mediante encuesta de satisfacción realizada a los servidores públicos (cliente interno) de la Regional D.C.
3. Proponer recomendaciones a la Dirección de la Regional Distrito Capital, basadas en los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados.

3. Hipótesis

H1. Existe una relación positiva y significativa entre el nivel de inteligencia emocional de los servidores públicos del área de Gestión de Talento Humano de la Regional Distrito Capital del SENA y la calidad de la atención brindada al cliente interno.

4. Justificación

La presente investigación pretende analizar la influencia de la inteligencia emocional en el desempeño de los servidores públicos del área de Gestión del Talento Humano de la Regional Capital del SENA. Esta búsqueda se justifica por las siguientes razones:

- Ante la comunidad científica

En los campos de estudio de las ciencias sociales aplicadas y de la psicología organizacional, la inteligencia emocional (IE) es reconocida como una dimensión clave para comprender fenómenos como la motivación, la adaptación al cambio, el liderazgo, el afrontamiento del estrés y el rendimiento laboral. Sin embargo, aún persisten vacíos de conocimiento sobre su aplicación en el sector público colombiano, especialmente en instituciones técnicas de carácter estratégico como el SENA. En ese sentido, esta investigación aporta a la producción de conocimiento contextualizado, al integrar el análisis empírico con el contexto teórico existente alrededor de la IE y el desempeño laboral, y al proponer una mirada crítica del rol de las competencias blandas en entornos organizacionales. Además, este estudio se articula con los debates actuales sobre bienestar laboral, cultura organizacional y gestión humana basada en el desarrollo integral de la persona.

- Ante la sociedad

En medio de un contexto donde las entidades públicas enfrentan los retos de mejorar la calidad del servicio que ofrecen, fortalecer la confianza ciudadana y responder a las necesidades del país, resulta esencial contar con servidores públicos emocionalmente competentes, con habilidades de autorregulación, capaces de trabajar en equipo, liderar procesos y adaptarse a entornos cambiantes. Ante esto, la presente investigación, al centrarse en el área de Gestión del Talento Humano del SENA (una entidad formadora y referente nacional en cualificación

laboral), busca contribuir al fortalecimiento de políticas y prácticas institucionales. Lo anterior con el fin de promover un clima organizacional sano, el bienestar de los trabajadores y un desempeño alineado con los principios de ética, empatía y compromiso social. Además, dada la aplicación del proyecto en una institución pública de gran alcance como el SENA, los hallazgos podrían llegar a ser replicables o adaptables en otros entornos del sector público.

- Ante la Maestría en Gestión del Talento Humano

El proyecto se alinea directamente con los propósitos formativos de la Maestría en Gestión del Talento Humano, al abordar un fenómeno que articula la dimensión humana con la dimensión estratégica de la organización. La investigación propone una mirada integradora que combina la evaluación de competencias emocionales con la comprensión del desempeño institucional, lo cual puede traducirse en propuestas de mejora de la gestión del talento, en herramientas de diagnóstico o en rutas de formación para servidores públicos.

- A nivel personal (opcional)

Desde la experiencia profesional y académica, se ha constatado cómo la gestión del talento humano suele centrarse en la evaluación del rendimiento técnico, dejando de lado aspectos profundamente humanos como la empatía, la autorregulación emocional o la escucha activa. Esta investigación nace de la convicción de que solo cuando las instituciones reconocen el valor de lo emocional, pueden construir culturas organizacionales auténticamente humanas. Este trabajo representa la posibilidad de aportar a un modelo de gestión pública más consciente, más justo y comprometido con el desarrollo integral de las personas.

El concepto de IE se ha ido posicionando en el mundo actual y competitivo de las organizaciones, hecho que se ve plasmado en el mundo laboral en razón a los beneficios que de este se derivan. La IE impacta directamente en la motivación, la productividad, la toma de

decisiones y otros factores de los colaboradores. En estudios revisados se presentan resultados que evidencian la efectividad de la relación entre la IE y el entorno laboral.

Adicionalmente, es importante reconocer que las emociones forman parte del ser humano y el manejo que de ellas se tenga, impacta positiva o negativamente en las relaciones con los demás individuos.

Según Peña y Villón (2018) citado por Biedma (2021) indicó que “se ha estudiado que el acierto en la forma de motivar conlleva que los trabajadores tengan mayor sentido de pertenencia, con mejores resultados en las actividades que realicen. Todo ello contribuirá al éxito de la organización a la que pertenecen los empleados” (p. 9).

Por lo expuesto anteriormente, las empresas se esfuerzan por capacitar a sus líderes de manera que esta motivación impulse a los profesionales a alcanzar las metas y objetivos deseados.

En este contexto, se realiza una revisión documental sobre la inteligencia emocional (IE) y su aplicación en las competencias del servidor público. Se observa que, en las propuestas del DAFP, no se incluye esta habilidad, la cual se ha convertido en un factor clave tanto en la vida personal como en la laboral.

Para profundizar en el tema de competencias, se tomarán conceptos de autores reconocidos como Martha Alles “Diccionario por competencias”, “modelo de gestión por competencias” y Daniel Goleman “las competencias emocionales” y su teoría sobre la “inteligencia emocional”.

Para comprender plenamente estos conceptos es esencial explorar su origen. En este sentido, es importante examinar las ideas de Salovey y D. Mayer, reconocidos como los

fundadores de la inteligencia emocional. Ellos definen la inteligencia emocional como la habilidad para identificar y gestionar tanto las emociones propias como las de los demás.

El concepto de desempeño laboral, de acuerdo con los siguientes autores se define como “un concepto integrador del conjunto de comportamiento y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo” (Alles, 2017, p. 75), es decir que, desempeño es:

la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor (Chiavenato, 2009, p. 12).

De acuerdo con el autor McClelland, citado por la CNSC, el DAFP y la ESAP en su informe Competencias Laborales para el servidor público 4.0 en Colombia, indica que la competencia laboral:

plantea la necesidad de construir un esquema en el que los procesos formativos respondan a los requerimientos del entorno productivo. Para el autor, los saberes procedimentales y del comportamiento, desarrollados por el individuo, deben corresponder con aquellos que tienen valor y significado en el campo laboral (CNSC - DAFP - ESAP, 2022).

Por otro lado, el autor Amador-Licona (2018), como se citó en Quezada, Quevedo y Torres (2020) afirmó que:

el desempeño individual afecta directamente al equipo, lo que determina el desempeño de la organización. Un rendimiento superior, notable puede promover el éxito dentro de la compañía; mientras que uno menor, no añade valor alguno. El beneficio laboral de las personas, los equipos y de la corporación tiene una gran influencia de poder en el desempeño laboral de las organizaciones (p. 760).

5. Marcos de Referencia

5.1. Estado del Arte

El concepto de inteligencia emocional se ha consolidado como un pilar fundamental en la gestión de recursos humanos, tanto a nivel nacional como internacional. Su aplicación ha traído una nueva perspectiva en la comprensión de las organizaciones frente al desarrollo del potencial de sus colaboradores. Además, al ser una competencia con la que es posible identificar, comprender y manejar las propias emociones y las de los demás, su uso resulta esencial en entornos laborales, los cuales son cada vez más dinámicos y multiculturales.

En el ámbito del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la inteligencia emocional contribuye a un entorno laboral más saludable y mejora la efectividad de las estrategias de talento humano. Esto se consigue ya que la IE se adapta a las necesidades del mercado laboral actual y promueve el desarrollo integral de los servidores públicos. En este sentido, este estudio se propone analizar cómo la implementación de la inteligencia emocional en la gestión del talento humano puede ser un factor clave para el éxito organizacional en el SENA.

5.1.1. A nivel internacional

Se realizó revisión documental del concepto de inteligencia emocional (IE), encontrando que durante los últimos cinco años ha tomado gran importancia en diferentes ámbitos, destacándose en el contexto laboral por el aporte en el bienestar de los individuos y en el cumplimiento de metas, lo anterior lo afirma Bisquerra (2019) citado por Izquierdo, Castrejón, Poveda, Pérez y Pozo (2024) “la sociedad se está centrando en promover este concepto de inteligencia porque el entrenamiento en IE resulta en mejoras en el ajuste tanto personal como social en todas las etapas del desarrollo de un individuo y su interacción con su entorno” (p. 2).

En línea con lo anterior, “si centramos nuestra atención específicamente en el ámbito organizacional, nos daremos cuenta de que, es de suma importancia el manejo adecuado de la inteligencia emocional tanto en un nivel individual, equipos de trabajo, ámbito social y organizacional.” (Santillán, Araque, Villaroel y López, 2021, p. 74).

Por otra parte, se ha constatado la apremiante necesidad del desarrollo y manejo de emociones, es así como, según Kovalchuk (2022) y Ugoani (2020) citado en Valeencia, Solis y Horta (2024) indicó que, las habilidades blandas permiten a los trabajadores “ajustarse a los requerimientos del empleo y la movilidad laboral, para promover el crecimiento económico y la competitividad, mediante un balance flexible entre habilidades básicas de la persona y específicas de la profesión” (p. 3).

El concepto IE ha tomado fuerza en los últimos años, situación que ha obligado a realizar estudios que profundicen en este tema y que tiene sustento en “el lugar de los sentimientos en la vida mental ha quedado sorprendentemente descuidado por la investigación a lo largo de los años, convirtiéndose las emociones en un enorme continente inexplorado por la psicología científica” (Goleman D., 2022, p. 25).

Las organizaciones convencionales se enfocaban en la productividad y rentabilidad, por tanto “es importante destacar que tradicionalmente el componente emocional en las organizaciones no era considerado un factor clave y mucho menos su gestión” (Cazallo, Bascón, Musarra y Salazar, 2020, p. 341).

Confirmando el interés de algunos autores por el concepto IE, se encontró que “la inteligencia emocional ha generado mucho interés en los países de lengua castellana, convirtiéndose en un área de investigación psicológica desarrollada y madura” (Extremere, Sánchez y Mérida, 2020, p. 11)

Como consecuencia de este interés, la IE es vista como un factor relevante, como lo indica Recuenco (2020) “es vista como la doctrina que aglutina la importancia de lo que guarda la mente humana para poder realizar de manera coherente las acciones propias del ser humano en el entorno del que forma parte y por encima de la inteligencia intelectual a la que sólo interesaba la razón y que siempre se creyó como eje esencial interno” (p. 197).

Por lo expuesto anteriormente, se puede indicar que “el éxito de una persona o de una organización no solo está determinado por la Inteligencia Intelectual (IQ), sino que el desempeño de una persona también está influenciado por la Inteligencia Emocional (EQ) y la Inteligencia Espiritual. (SQ)” (Dwija y Putu, 2020, p. 170).

Otros beneficios de la IE demuestran, según Patton (2011) citado por Tira (2020) “podrán convertirse en un ser humano lleno de responsabilidad, productivo y optimista en el abordaje y solución de problemas, que son necesarios en el ambiente laboral. La IE tiene una gran influencia en la carrera y el desempeño de cada uno” (p. 116).

Adicionalmente, en estudios anteriores se ha encontrado que Salovey (1999), Tugade y Fredrickson (2004) y Zeider (2006) citado por Gómez y Extremera (2023), “las personas con mayores niveles de competencia emocional son más propensas a desarrollar estrategias de afrontamiento resilientes en situaciones estresantes cuando surgen” (p. 102).

En otro contexto, la inteligencia aplicada a los negocios es vista como “una de las herramientas empresariales más efectivas utilizadas actualmente en las empresas es la llamada business intelligence o inteligencia de negocios, que sirve a las organizaciones para encontrar el mejor camino para ser más eficientes y eficaces en sus negocios” (Viteri y Murillo, 2021, p. 307).

Organizacionalmente, contar con directivos o líderes que posean habilidades de inteligencia emocional (IE) y que inspiren a sus equipos es fundamental. La inteligencia emocional y el liderazgo son clave en las organizaciones, ya que sirven de ejemplo y motivan a sus equipos. Un buen nivel de IE puede ayudar a disminuir conflictos, manejar mejor las tensiones, mejorar procesos y ser más adaptables.

Mediante la Inteligencia emocional, se pueden adquirir herramientas para el trabajo en grupo y fortalecer la manera de gestionar emociones en los individuos:

Como estrategia de gestión de recursos humanos, en tanto el desarrollo de esta aptitud puede contribuir a lograr los objetivos organizacionales de relacionar efectivamente a los trabajadores y configurar la actuación de los mismos en función de las metas de crecimiento, siendo recomendable desarrollar la inteligencia emocional enfocada en lograr personal altamente competente en las labores, así como también fomentar interacciones productivas con cada uno de los miembros de la organización” (Rincón, 2021, p. 68-69).

5.1.2. A nivel nacional

Estudios encontrados en Colombia evidencian que, la IE “influye en el desarrollo de actividades y competencias laborales, del mismo modo vinculan la inteligencia emocional como capacidad de disminuir aspectos y factores negativos que se evidencian dentro del contexto laboral, haciendo énfasis principal en el estrés” (Díaz y Ramírez, 2022, p. 10)

Otro autor (Villa, 2013, como se citó en Ramírez y López, 2020), indica que la IE es una “herramienta importante para el crecimiento en la vida profesional, dado que permite una mejor resolución de conflictos y de toma de decisiones, tolerando de mejor manera la presión y la frustración que se presenta continuamente en el ámbito laboral” (p. 4).

Se puede afirmar que la IE y el coeficiente intelectual se complementan dado que “la existencia de inteligencias múltiples de las personas; las cuales a través de una adecuada regulación facilitan la interacción con las otras personas y a nivel de resultados facilitan el compromiso y cumplimiento de las metas grupales.” (Beltrán y Herrera, 2022, p. 90).

La IE juega un papel importante y diferencial haciendo que “una persona sea productiva, a pesar de que ésta realice las mismas funciones todos los días, suele suceder que en los nuevos retos sean emocionantes e intrigantes para estas personas” (González, 2020, p. 14)

6. Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo fundamentar conceptualmente la relación entre la inteligencia emocional (IE), el desempeño laboral y la gestión del talento humano en entornos organizacionales, con especial énfasis en el sector público colombiano. A través de una revisión crítica y estructurada de la literatura, se analizan los orígenes y modelos teóricos de la IE, sus componentes fundamentales y las herramientas de medición existentes, así como su aplicación en contextos laborales.

En el mundo laboral actual, se habla de la necesidad de que las organizaciones trabajen en habilidades blandas, aborden las dificultades y promuevan ambientes sanos, sin dejar de lado las competencias técnicas que permitan resultados adecuados y relaciones efectivas. Asimismo, la inteligencia emocional se establece como una competencia para el liderazgo, la toma de decisiones, el proceso de adaptación al cambio y la mejora del clima organizacional.

Por lo anterior, la revisión conceptual realizada se expone en cinco capítulos, que permiten comprender la IE desde su definición y fundamentos conceptuales, hasta su impacto en el desempeño laboral, la cultura organizacional y la atención al cliente interno en el sector público. Además, se resalta la revisión del marco normativo colombiano y el estudio de casos institucionales como el del SENA, como ejemplo de la importancia de integrar la dimensión emocional en los procesos de formación, evaluación y desarrollo del talento humano en instituciones del Estado.

6.1. Inteligencia emocional: definición y modelos

Definir inteligencia emocional exige conocer sus antecedentes. De acuerdo con Ramos y Anchondo (2012), ilustra un recuento del año en que surge la IE, en su libro menciona que en el año 1966 se publica un artículo por Leuner escrito en alemán titulado inteligencia emocional y

emancipación, en el mismo se plantea el rechazo de las mujeres sobre los roles sociales debido a su falta de IE (p. 26).

Ya en el año de 1990 Ramos y Anchondo (2012), mencionan que aparece el tema de IE ya desarrollado en un artículo publicado por los autores Salovey y Mayer, de manera tal que el concepto no es nuevo y con anterioridad se reconocía y valoraba los aspectos emocionales y afectivos (no cognitivos) (p. 27).

En este libro Tamayo, Echeverry y Araque (2006) manifiestan de forma explícita y sencilla la importancia de la dimensión emocional en la educación colombiana haciendo énfasis en la población infantil, este concepto ha sido relegado y cobra una mayor importancia cuando se habla de una formación integral entre las competencias académicas y las emocionales, pasando por alto que estas últimas permiten y facilitan la interacción con otras personas.

La práctica escolar carece de un plan de interacción en la institución educativa, limitándose a sugerir trabajar la dimensión socioafectiva. Esta situación resalta la importancia de implementar este tipo de educación desde la infancia para formar adultos emocionalmente inteligentes.

6.1.1. Definición de inteligencia emocional

Según Cañizares, Leanis, Mayer, Ballesteros y Mendoza (2015), en la teoría expuesta por Garden en el año 1983 menciona que, las personas reciben información a través de siete inteligencias, entre ellas la IE, descrita como la capacidad del individuo de reconocer y comprender sus emociones, comprendida en grupos: primero, la inteligencia intrapersonal, en la relación consigo mismo; y la inteligencia interpersonal, en su relación con los demás (p. 26).

La inteligencia emocional (IE) es un concepto fundamental en el desarrollo personal y social, que abarca habilidades esenciales para la vida cotidiana. Entre sus componentes clave se

encuentran la motivación, la empatía, las habilidades sociales, la autoconciencia y la autorregulación. Estos elementos no solo permiten a las personas comprender y gestionar sus propias emociones, sino que también facilitan la interacción efectiva con los demás. A medida que exploramos cada uno de estos componentes, se hace evidente su relevancia tanto en el ámbito personal como profesional, contribuyendo a relaciones más saludables y a un entorno social más armonioso.

En línea con lo anterior, Goleman (2022) como se citó en Larios, Sánchez, Larrea y Puican, (2024):

Enfatiza la capacidad de analizar, comprender y controlar las emociones de uno mismo y ajenas. Goleman enumera cinco elementos principales: autoconciencia, que es el deseo de comprender nuestras emociones; autorregulación, que implica controlar nuestros impulsos y emociones ansiosas; motivación, que es el deseo intrínseco de lograr una meta; empatía, que es la capacidad de comprender las emociones de los demás; y habilidades sociales, que son necesarias para gestionar eficazmente las relaciones. La inteligencia emocional mejora la correspondencia interpersonal, el rendimiento laboral y el bienestar personal. Se puede desarrollar a través de la reflexión personal, la educación continua y la reflexión personal. Podemos ser más capaces de enfrentar desafíos, resolver conflictos y lograr una mayor satisfacción en nuestras vidas personales y profesionales al ser conscientes de nuestras emociones y aprender a gestionarlas adecuadamente. Por lo tanto, la inteligencia emocional es fundamental para el éxito personal y para crear entornos sociales y laborales más productivos y armoniosos.

Por otro lado, Rulicki y Cherny (2007) aseguran que las personas no siempre expresan sus emociones por medio de palabras toda vez que, existe una comunicación no verbal, es decir,

aquella que se manifiesta a través de la postura, la mirada, los gestos e incluso el tono de voz. Se ha demostrado que esta comunicación no verbal puede tener más influencia sobre las demás personas porque se evidencia las valoraciones que hacemos de la otra persona, ya sean positivos o negativos. Se puede concluir que, la comunicación no verbal evidencia el grado de desarrollo de la inteligencia emocional en una persona (p. 13; 162).

Finalmente, Mayer, Salovey y Caruzo (2023) en su test de inteligencia emocional MSCEIT mencionan que, la Inteligencia Emocional implica la capacidad de comprender las emociones en sí mismo y en los demás, de relacionarse con los iguales y con los miembros de la familia y de adaptar las emociones a los problemas y exigencias de un entorno cambiante.

6.1.2. Modelos teóricos principales:

El autor Goleman (2014) en su libro “Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional” menciona tres de los modelos principales de la IE, iniciando por el de Salovey y Mayer (1990) que habla de la inteligencia perfilada por el trabajo original sobre el coeficiente intelectual, el segundo propuesto por Bar-On (1997) sobre el bienestar y el tercero de Goleman (1995) que habla del rendimiento laboral y el liderazgo en la empresa, es allí donde después de muchos años de investigación, se menciona sobre las competencias que permiten que los mejores trabajadores se destaque del normal.

A continuación, el concepto de IE será abordado desde tres enfoques o modelos, cada uno de ellos con características distintivas:

6.1.2.1. Modelo de las cuatro ramas de la IE (Salovey y Meyer)

Sus exponentes Salovey y Mayer (1997) indican que la IE es la capacidad de reconocer y asimilar las emociones propias y del otro, haciendo énfasis en el procesamiento emocional de las

emociones. Destacan cuatro ramas de la IE: Rama 1, percepción emocional, Rama 2, facilitación emocional, Rama 3, comprensión emocional y Rama 4, manejo emocional.

6.1.2.2. Modelo de Rasgos (Bar-On)

Su exponente Bar-On (1997) plantea que los factores sociales y emocionales están interrelacionados. Expone cinco grandes grupos: Habilidades interpersonales, habilidades intrapersonales, la adaptabilidad, gestión del estrés y estado de ánimo general.

6.1.2.3. Modelo de Daniel Goleman (1995)

Plantea que el éxito personal y profesional no depende únicamente de las capacidades cognitivas, sino también del manejo adecuado de las emociones. Su propuesta define la inteligencia emocional a partir de cinco componentes que explican cómo las personas reconocen y gestionan sus propias emociones y las de los demás: la motivación, la empatía, las habilidades sociales, la autoconciencia y la autorregulación.

Finalmente, se optó por el modelo de cuatro ramas de la inteligencia emocional propuesto por Salovey, Mayer y Caruso, considerando que este enfoque permite evaluar las capacidades que componen la inteligencia emocional de manera efectiva.

6.1.3. Instrumentos de medición: enfoque especial en el MSCEIT

La prueba Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test – MSCEIT ha sido diseñada para evaluar la inteligencia emocional. Consiste en una prueba de capacidad, es decir, mide cómo las personas ejecutan las tareas y resuelven problemas emocionales, más allá de solo limitarse a preguntar respecto a la valoración subjetiva de sus habilidades emocionales.

Este test se basa en el modelo de las cuatro ramas de la inteligencia emocional, que abarca la facilitación, la percepción, la comprensión y la regulación emocional, mediante una

serie de tareas y preguntas, el MSCEIT mide la capacidad de las personas para identificar, utilizar, comprender y gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás.

A través de una serie de tareas y preguntas, el MSCEIT mide cómo las personas identifican, utilizan, comprenden y manejan sus emociones y las de los demás. Su enfoque práctico y basado en habilidades hace que el MSCEIT sea una herramienta valiosa para docentes y profesionales que buscan evaluar y desarrollar la inteligencia emocional en diferentes contextos.

6.2. La inteligencia emocional en contextos laborales y organizacionales

La inteligencia emocional desempeña un papel crucial en el contexto organizacional, ya que influye directamente en la calidad de las relaciones interpersonales y en la efectividad del trabajo en equipo. Esta habilidad permite a los líderes y empleados reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás.

6.2.1. Habilidades de la inteligencia emocional

En este libro los autores Goleman y Cherniss (2013) mencionan que, existen factores que afectan directamente la eficacia organizativa, es allí donde la IE se hace importante.

Para la pregunta ¿qué habilidades deben tener los líderes para evitar que renuncien? La respuesta a ese interrogante es que algunos líderes cuentan con la habilidad de evidenciar cómo se sienten sus empleados en el contexto laboral y de actuar cuando estos empleados no se encuentran satisfechos con su trabajo. Es por esto que, estos líderes deben dar manejo a sus emociones para así lograr que los empleados confíen y se sientan bien al trabajar con ellos.

El autor Goleman (2010), menciona las competencias de los trabajadores estrella y allí se observa las capacidades de la IE mencionadas como:

- **La independencia:** el individuo hace un aporte único al desempeño de su trabajo.

- **Interdependencia:** cada persona depende alguna medida de otro, esto hace que estén unidos por interacciones poderosas.
- **Jerarquización:** allí menciona que las capacidades de la IE son reforzadas de manera mutua.
- **Necesidad, pero no suficiencia:** existen factores que determinan el interés de los individuos por su trabajo como el clima en una empresa, contexto que determina si se puede manifestar o no esas actitudes.
- **Genéricas:** hay una lista general, pero se debe tener en cuenta que cada profesión puede requerir competencias diferentes.

Según Garriga i Arqué (2016) infiere que la IE abarca diferentes habilidades que la persona debe desarrollar a lo largo de su vida como lo son el autocontrol, la motivación, el autoconocimiento, la empatía, el liderazgo y las habilidades sociales; desarrollar estas habilidades permitirá aumentar el éxito profesional y el bienestar laboral del individuo.

En ese sentido, Federico (2013) presenta una guía de claves del conocimiento y de la autogestión de las emociones básicas dentro de las cuales se encuentran:

- **Como seres humanos somos iguales, como seres personas somos diferentes:** los seres humanos tienen muchas características en común, pero como personas existen marcadas diferencias, son únicos en la manera como expresan y abordan sus emociones.
- **Cada persona es diferente de las demás en su autogestión emocional:** en la autogestión se evidencia las diferencias entre el control y el descontrol emocional.

- **Las emociones son respuestas de nuestro cuerpo y son más rápidas que el pensamiento:** las emociones no pueden clasificarse simplemente se tienen o se sienten, son más rápidas que el pensamiento y todas son verdaderas.
- **Las emociones no pueden calificarse, pero si las acciones que provocan:** las emociones dependen del momento o situación, las que se piensan pueden ser negativas ayudan a liberar y a actuar.
- **Las emociones se mezclan entre sí y dan lugar a sentimientos:** las emociones pueden combinarse y dar lugar a otras.
- **Las emociones transfieren... y se contagian:** estas se expresan y se contagian con otras personas y con animales.
- **Si quieres conocer de verdad a los demás, observa su gestión:** conectamos mejor cuando conocemos a las demás personas y cómo actúan frente a sus emociones bien sean básicas o universales.
- **Hágase consciente de la importancia que las emociones tienen en su vida... y en su trabajo. Una mejor autogestión emocional no le restará inteligencia racional, mas, bien al contrario:** tener conciencia de las emociones da lugar a canalizarlas de manera inteligente dando importancia a lo positivo y quitándole fuerza a lo negativo.

6.2.2. Beneficios de la IE

Para Barrio y Barrio (2020), la IE genera beneficios para las organizaciones entre los cuales se evidencian los siguientes: Incrementa la satisfacción laboral de los colaboradores, potencia el liderazgo, promueve la gestión del cambio, defiende la resolución de conflictos con asertividad, facilita la comunicación formal y no formal, mejora el rendimiento laboral, fortalece

el compromiso del colaborador por la empresa, impregna sentido de pertenencia e incrementa la motivación personal.

Por otro lado, Olvera, Domínguez y Cruz (2002) afirman que los cambios constantes en el mercado laboral exigen profesionales con conocimiento intelectual, destreza técnica, y habilidades emocionales, esta última es fundamental toda vez que las empresas más eficientes, se encuentran conformadas por personas con la capacidad de trabajar en equipo. Los trabajadores estrella son empáticos, es decir, tienen unas buenas relaciones interpersonales que benefician el ambiente laboral.

Dentro de este contexto organizacional para Alles (2003), el Coeficiente Emocional juega un papel significativo, en su libro *Gestión por Competencias* menciona que no solo es importante los conocimientos, la educación formal, la experiencia y el entrenamiento sino también la combinación con el querer hacer que no es otra cosa más que la aplicación de la inteligencia emocional por cuanto se habla de la motivación del deseo de hacer y lograr objetivos y la honestidad para hacerlos, competencias que conllevan a aumentar la productividad a sentirse bien en temas de satisfacción y plusvalía.

La IE, según Albert y Gali (2016) permite que la persona busque su bienestar y el de los demás, es por esto que, al desarrollar esta competencia, los colaboradores consolidan el trabajo en equipo en las organizaciones, buscando no solo el cumplimiento de metas organizacionales sino el bienestar de todos los integrantes que conforman su equipo, esto se fundamenta en relaciones sólidas, comunicación asertiva, trabajo eficiente, buen ejemplo, gratitud y reconocimiento al valor y virtudes de sus semejantes (p. 90).

Es aquí, donde el líder juega un rol importante, ya que según Olvera, Domínguez y Cruz (2002) aseguran que los líderes con inteligencia emocional mantienen una actitud ecuánime

porque entienden que las situaciones son temporales, es así como toman decisiones eficientes y oportunas. Ellos reconocen sus emociones y ayudan a sus colaboradores a entender las propias, fortaleciendo las habilidades de autorregulación lo que contribuye al éxito profesional y colectivo.

Así mismo, Senge (1994) afirma que, un líder debe tener dominio personal para promover este mismo sentir en sus colaboradores. El trabajo colaborativo se evidencia en la medida en que las personas que conforman el equipo de trabajo entienden que todos se relacionan, es decir que, hace parte de un sistema, por tanto, existe un bien superior que genera sentido de pertenencia y motiva el cumplimiento de metas organizacionales.

Por otra parte, Alles (2006), aclara que la IE no es dar rienda suelta a lo que sentimos, de lo que se trata es de gestionar los sentimientos de manera tal que los expresemos de una forma apropiada y con cariño de manera tal, que se pueda trabajar en común con otras personas con la idea de lograr un resultado esperado.

En el coaching, para (Rodríguez, 2022) una buena gestión de la IE es fundamental, en especial en las organizaciones toda vez que, permite el reconocimiento de los sentimientos propios y del otro, siendo de gran importancia en las relaciones interpersonales.

Del mismo modo, García (2020) infiere que las personas pueden mejorar su IE y al hacerlo hay una relación directamente proporcional en aspectos como mejorar la capacidad de liderazgo, la satisfacción en las relaciones, reducir el estrés laboral, potenciar el éxito profesional y la felicidad individual y colectiva.

La IE tiene muchos beneficios, por ejemplo Martín (2018) en su libro menciona aspectos que hacen que este concepto sea de vital importancia no solo para los individuos sino también para las empresas de las que hacen parte fundamental. Es entonces donde las emociones juegan

un papel significativo ya que el 95% de estas decisiones están influenciadas por esa emocionalidad.

En este contexto, una persona con inteligencia emocional puede tomar decisiones más efectivas que alguien con un alto coeficiente intelectual, lo que contribuye significativamente al bienestar y la estabilidad emocional de los individuos. Otro beneficio de la inteligencia emocional radica en su capacidad para fomentar relaciones tanto internas como externas, es decir, entre el propio individuo y quienes lo rodean

6.2.3. Aplicación de la IE en los Recursos Humanos

En este aparte Goleman y Cherniss (2013) mencionan cómo los profesionales de Talento Humano pueden apoyarse en la teoría de Goleman del rendimiento basada en la IE, con el fin de tener una mayor exactitud en la selección de Talento Humano para puestos claves. Allí también se evidencia que los mejores trabajadores no necesariamente se deben destacar en todas las competencias de IE, de tal forma que si obtienen una buena puntuación en algunas competencias este factor aumenta la posibilidad de éxito en la organización.

6.2.4. La IE como competencia transversal en el entorno organizacional

El siglo XXI plantea el desafío de una sociedad globalizada en constante cambio, que requiere organizaciones adaptables que revisen sus métodos en función de las necesidades del entorno. Las transformaciones organizacionales y sociales evidencian la necesidad de desarrollar nuevas competencias. González (2023) indica que:

En los últimos años se ha puesto interés en las competencias emocionales de los integrantes de la organización, pues no solo es necesario que cuenten con un amplio conocimiento del área profesional, sino que también es muy importante la forma en que se relacionan entre ellos, trabajando en equipo por el logro de objetivos comunes y

favoreciendo de esta manera la instauración de una cultura organizacional exitosa. (p. 3198).

6.2.5. Inteligencia emocional y clima organizacional

Según Liébana (2012) como se citó en Leal (2023), se presume que las organizaciones que cuentan con miembros emocionalmente inteligentes poseen un mejor clima laboral. De igual forma, una buena comunicación puede incrementar la eficiencia y la eficacia de personas y equipos de trabajo, derivando en un contexto laboral con mejores resultados.

6.2.6. IE y gestión del estrés, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo

Resulta interesante el postulado de González (2023), quien afirma que:

En un mundo donde se hace necesario el cambio e innovación es importante analizar lo que significa ser competente, lo cual no solo implica contar con habilidades técnicas para desempeñar de forma eficiente dentro del campo laboral, sino que además son muy importantes las competencias emocionales, porque estas determinan la forma de relacionarse con los compañeros de trabajo, demostrando empatía, comunicación asertiva, manejo de emociones y otras habilidades más que van a contribuir a un ambiente laboral positivo (p. 3198).

Ahora bien, Almazrouei (2017) como se citó en García (2019) indicó que “estudios muestran una conexión entre la IE y el estrés, es decir entre más alto el nivel de IE es menor el estrés al que están expuestos en su área de trabajo y un mejor desempeño laboral” (p. 7).

Por otro lado, frente al liderazgo, Badri (2016); Kamal (2017); Stanescui y Cicei (2012), como se citó en Delgado, Álava, Quinde y Sigüenza (2024) afirman que, a partir de la revisión teórica respecto a la relación y efectos de los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional,

diversos autores encuentran que los estilos de liderazgo poseen una relación directa, junto a un efecto positivo con la inteligencia emocional.

En línea con lo anterior, García (2019) infiere que:

Los líderes que desean alcanzar el éxito con su grupo de trabajo deberían enfocarse en mejorar sus habilidades de IE, así lograrán influenciar a las personas con las que interactúan encaminándolas hacia la mejora continua y la excelencia en los procesos en los que trabajan.

6.2.7. Programas de formación en IE en el ámbito organizacional

El concepto de competitividad según Díaz, Quintana y Fierro (2021) puede considerarse como una de las condiciones más valoradas e, incluso, perseguidas por los directivos de las organizaciones. Lo anterior debido a la creciente demanda y expectativas de los clientes, que resultan más complejas y exigentes, y requieren las mejores “armas de batalla” para lograr una posición privilegiada en el mercado y asegurar su permanencia a mediano y largo plazo.

Asimismo, el concepto de competitividad ha dejado de ser estático. Ante esto, los anteriores autores afirman que es muy valorado el vínculo entre los activos intangibles, la calidad del recurso humano y la motivación del personal. Por ello, el liderazgo de la cúpula empresarial resulta ser un factor determinante, y se convierte en una de las razones por las que algunas organizaciones no pueden llegar a los niveles de competitividad deseables o requeridos.

Al profundizar en este tema, se hace evidente que el talento humano desempeña un papel fundamental y crucial en el ámbito organizacional, adaptándose continuamente a las necesidades y tendencias que surgen a raíz de la globalización. Esta evolución se refleja con lo dicho por ellos al indicar que:

En un principio, era común asociar la competitividad empresarial a factores tangibles, entendiendo como tal a aquellos activos de naturaleza financiera que contribuyen a la continuidad de los procesos productivos y sostenibilidad de la empresa. Con el pasar de los años, este paradigma ha ido cambiando de forma importante al grado de vincular la competitividad de las empresas a factores que se caracterizan por tener una identidad inmaterial siendo el capital humano uno de los recursos que cumple con esta particularidad y que ayuda a desarrollar ventaja competitiva cuando es correctamente gestionado.

En este sentido, el concepto de competitividad puede definirse desde dos aspectos, primero, a nivel institucional y segundo, a nivel de los individuos. La competitividad a nivel institucional – empresarial es definida por Mathew (2009) como la capacidad de una organización, ya sea esta pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener las ventajas que le permitan mejorar o consolidar su posición en el entorno social y económico en el que se desenvuelve.

Por su parte, a nivel de los individuos, este autor afirma que ser competitivo implica tener características específicas como valores, formación, capacidades gerenciales, entre otras, las cuales hacen posible que algunos individuos sean escogidos entre muchas opciones, en distintos entornos como el mercado laboral, académico, etc.

Desde esta perspectiva, se requiere que los profesionales estén en un continuo proceso de aprendizaje que les permita convertirse en los candidatos ideales para contribuir al éxito y a la competitividad organizacional, así que estos autores indican que, existe también competitividad en el talento humano, pues hoy en día los profesionales seleccionados por las empresas son los más preparados y creativos.

En este sentido, los colaboradores deben contar con dos principales grupos de habilidades fundamentales para impulsar la competitividad laboral, según Cordero, Córdoba, Moreira y Quevedo (2020) las habilidades duras, que se identifican con el conocimiento académico obtenido en el proceso formativo, y las habilidades blandas que tienen que ver con la puesta en práctica – de manera integrada – de actitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores.

Las organizaciones se encuentran en un ambiente interno y externo de constante cambio, por lo anterior, es fundamental realizar una adecuada gestión del cambio, según Cooper y Sawaf (1997); Goleman (1998), como se citó en Lara (2021) afirman que hay evidencias que sugieren que el centrarse en la IE puede contribuir a tener una ventaja competitiva.

En el desarrollo de este trabajo, se llevó a cabo una exhaustiva revisión de la literatura relacionada con el concepto de inteligencia emocional y su relevancia en el contexto organizacional. Para ello, se revisaron investigaciones de diversos autores en distintos niveles conceptuales, abordando desde las posibles definiciones de IE hasta las ventajas de su aplicación en entornos personales, profesionales y laborales.

La IE se ha consolidado como un elemento importante en la gestión del talento humano y el desempeño laboral. A partir de la teoría de Goleman, es posible resaltar que las características de la IE permiten mejorar el proceso de selección del personal más adecuado para un cargo, aprovechando su potencial para el éxito y el beneficio de la organización.

Además, los programas de formación y capacitación enfocados en IE son de gran importancia para desarrollar habilidades como la autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales, las cuales pueden mejorar el rendimiento individual y crear entornos laborales más armónicos y productivos.

A partir de la investigación realizada se observa una relación relevante entre la IE y el desempeño laboral, evidenciando que los empleados que tienen una mayor capacidad para gestionar sus emociones logran mejores resultados, alcanzan las metas de la empresa y promueven la rentabilidad. Claramente, la IE, al facilitar la comprensión y manejo de emociones propias y ajenas, impulsa competencias blandas esenciales como el liderazgo, la comunicación y la adaptabilidad, que a su vez aumentan la productividad y reducen la rotación de personal, potenciando el rendimiento y la eficiencia.

6.3. Gestión del Talento Humano en el sector público colombiano

6.3.1. El caso del SENA: estructura, cultura organizacional y retos actuales

El SENA (2025) “es una Entidad adscrita al Ministerio del Trabajo, toda vez que su función es brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería”.

El objetivo principal de la Entidad es fomentar el desarrollo del país a través del crecimiento de los diferentes sectores empresariales por medio de un capital humano cualificado de acuerdo con las necesidades del país.

Existen diferentes universidades públicas que ofrecen programas técnicos y tecnológicos en Colombia, los cuales son subsidiados por el Estado, sin embargo, podríamos afirmar que, solo el SENA tiene un enfoque al sector trabajo teniendo en cuenta que no solo se imparte formación, sino que también se realiza un acompañamiento durante las diferentes etapas de la aplicación del conocimiento por parte de los aprendices en las organizaciones del país, estas son las etapas lectiva y productiva.

El Certificado de Existencia y Representación Legal registra que la entidad ofrece dos tipos de formación: Primera, formación para el trabajo y el desarrollo humano; segunda,

educación superior, en los niveles Técnico Profesional y Tecnológico, formación que a su vez se encuentra amparada por el artículo 137 de la Ley 30 de 1992, esta última conduce a títulos profesionales.

Por otro lado, el RUT indica que la actividad económica realizada es la número 8523 – Educación media técnica y de formación laboral. Esta actividad, según el código CIIU, está dirigida a la formación calificada en especialidades tales como: la agropecuaria, el comercio, las finanzas, la administración, ser normalista, la ecología, el medio ambiente, la industria, la informática, la minería, la salud, la recreación, el turismo, el deporte, entre otras que requieran los sectores productivo y de servicios. Una vez es finalizada la actividad, el educando podrá obtener el título o certificado de aptitud ocupacional en el arte u oficio que ha cursado, para la posterior continuación en la educación superior (DANE, 2012).

El SENA representa un actor importante dentro de la sociedad toda vez que la Entidad da cumplimiento al artículo 54 de la Constitución Política de Colombia, según El Espectador (2023) “que consiste en garantizar el derecho a la Formación Profesional Integral (oficios y ocupaciones) de los colombianos (Ley 119 de 1994 – ley de iniciativa ciudadana)”, por tanto, es importante mencionar que los objetivos de la Entidad se encuentran alineados al Plan de Desarrollo para los años 2022-2026, atendiendo las necesidades de la producción establecidas en la reforma agraria, el estímulo a la industria y la transición energética.

Entre las metas del Plan de Desarrollo para los años 2022-2026, según el Departamento Nacional de Planeación (2023):

Se encuentran algunos puntos enfocados en las necesidades de producción, el estímulo a la industria y la transición energética como lo son: la disminución de la brecha o índice de pobreza, actualmente a nivel nacional indica que se encuentra en el 12% y se espera que

- Promover la inclusión social y económica de la población, bajo un enfoque diferencial.
- Potenciar el desarrollo sostenible de los territorios.
- Aportar al fortalecimiento de la gestión del capital humano.
- Innovar en la prestación integral de los servicios de la Entidad.
- Contribuir a la cobertura, la calidad y la pertinencia de los servicios institucionales.
- Fortalecer el modelo de operación institucional para lograr una gestión efectiva orientada a resultados.
- Administrar los recursos institucionales con criterios de oportunidad, austeridad, eficiencia y eficacia.

6.3.2. La Regional Distrito Capital y el área de Gestión de Talento Humano: rol estratégico.

El Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano, SENA (2024) menciona que:

En el ámbito del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, forma parte de la Dimensión del Talento Humano, que, a su vez, cuenta con dos políticas de gestión y desempeño: la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano y la Política de Integridad, las cuales buscan fortalecer el liderazgo y desarrollo personal, profesional y social del servidor público, con el propósito de generar confianza para ejercer su labor frente a los ciudadanos, las personas particulares, los empresarios, los servidores y funcionarios, los beneficiarios de los servicios del SENA, y entidades públicas del orden nacional y/o territorial.

Por otro lado, a través de Plan Estratégico Institucional - PEI SENA 2023-2026, se contempla continuar con el fortalecimiento de la cultura organizacional, el cual orienta la necesidad de seguir con un proyecto de cultura que dé continuidad a las capacidades instaladas

con las que hoy cuenta el SENA, generadas en el marco de la Renovación Cultural 2019-2022 con el fin de que la cultura continúe siendo un eje estratégico y transversal de la Entidad.

6.3.3. Generalidades del Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano

La Gestión Integral del Talento Humano en el SENA (2024) tiene como propósito esencial lograr que la planeación, procedimientos y acciones orientadas a brindar desarrollo y bienestar al talento humano vinculado a la entidad, se ejecuten en el marco de la normatividad vigente, las políticas institucionales, la integración y uso eficaz y eficiente de los recursos, de forma tal que los servidores públicos del SENA posean las aptitudes necesarias para actuar con integridad y con el compromiso que exige el cumplimiento de las funciones que están a su cargo, de manera que, sus acciones generen condiciones y ambientes laborales favorables para que su contribución sea constante al logro de la misión, objetivos, planes y metas institucionales.

6.3.4. Brechas identificadas en el desarrollo de habilidades emocionales

El Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano, SENA (2024), en el apartado 6.1.3, menciona que el Programa de Capacitación Institucional del SENA está diseñado para ofrecer formación y capacitación integral a los funcionarios de la institución. El objetivo principal del programa es desarrollar y fortalecer las competencias de los empleados, ampliando su conocimiento y habilidades. Lo anterior se hace con el fin de aumentar la capacidad tanto individual como colectiva de los funcionarios, contribuyendo al cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales del SENA. De esta forma, se espera observar una mejora significativa en la calidad del servicio prestado a la ciudadanía, así como un desempeño más eficaz en sus respectivos cargos.

Es importante señalar que las capacitaciones planteadas han sido elaboradas de acuerdo con el diagnóstico de necesidades (PIC), realizado anualmente, de acuerdo con temáticas

específicas previamente establecidas, lo cual limita la inclusión de nuevos temas, entre ellos la inteligencia emocional.

6.4.Desempeño laboral: definición, dimensiones y evaluación

6.4.1. Concepto de desempeño laboral desde la gestión del talento humano

Para Gaspar (2021), la gestión del talento humano se considera como el elemento fundamental de una organización, ya que se encarga de la correcta y eficiente administración de los recursos y sus capacidades para la ejecución de sus funciones. Esto lo consigue al llevar a cabo una gestión eficiente y de calidad del talento humano, promoviendo el buen desempeño laboral con miras a que el personal se comprometa con los objetivos, visión, cultura y políticas de la empresa, en función de obtener el éxito de la empresa.

Ramos (2019), como se citó en Leyva, Hernández y Flores (2024) define el concepto de desempeño laboral como “la variable dependiente decisiva en recursos humanos, convirtiendo su evaluación en algo crucial, debido a que el rendimiento de los trabajadores va directamente relacionado con los objetivos organizacionales” (p. 133).

Así mismo Cochea (2022), como se citó en Alvarado y Morejón (2023) consideran que “el desempeño laboral es un elemento fundamental en la creación de equipos exitosos y en la constante búsqueda de logros sobresalientes (p. 112).

6.4.2. Factores que influyen en el desempeño: habilidades técnicas, emocionales y contextuales

Según Borman y Motowidlo (1993); Campbell (1990); Rotundo y Sackett (2022), como se citó en Condor (2024) presenta en la Tabla 1 una recopilación de las definiciones de las dimensiones del constructo planteado por los autores principales:

Tabla 1*Definición de las dimensiones de desempeño laboral individual*

No.	Dimensión	Definición
1	Desempeño de la tarea	Es aquella competencia con la que las personas realizan las tareas básicas sustantivas o técnicas fundamentales para su trabajo.
2	Desempeño contextual	Son aquellos comportamientos que contribuyen tanto al entorno organizacional como social y psicológico, en el que debe funcionar el núcleo técnico.
3	Comportamientos contraproducentes	Son aquellos comportamientos que perjudican el bienestar de la organización.

Fuente: Córdor (2024)

6.4.3. Criterios e indicadores de evaluación del desempeño en el sector público

La Comisión Nacional del Servicio Civil, en el Acuerdo No. CNSC 20181000006176 del 10 de octubre de 2018 "Por el cual se establece el Sistema Tipo de Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de la Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba", hace referencia a lo expuesto en el Decreto 1083 de 2015 respecto a la definición de evaluación del desempeño laboral. De forma específica, en el artículo 2.2.8.1.1 de este decreto se define como una herramienta de gestión, basada en los juicios objetivos sobre la conducta, en las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados, y en el período de prueba del desempeño en los cargos. De esta forma, la evaluación del desempeño busca valorar el mérito como el principio en el cual se fundamenta su desarrollo y la permanencia del empleado en el servicio.

Por su parte, en el artículo 38 de la Ley 909 de 2004 se indica que el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa debe ser evaluado y calificado con base en parámetros establecidos previamente y con instrumentos diseñados en función de las metas

institucionales. Asimismo, determina que las evaluaciones deben tenerse en cuenta para aspectos como el adquirir los derechos de carrera o ascender en esta, conceder becas o comisiones para el estudio, otorgar incentivos de tipo económico o de otra índole, planificar la capacitación y la formación y determinar la permanencia en el servicio.

Asimismo, en el artículo 40 de la Ley *ibidem* se establece que, de acuerdo con los criterios establecidos en la Ley 909 y en las directrices de la CNSC, las entidades en algún momento desarrollarán los sistemas de evaluación del desempeño. Sin embargo, mientras las empresas desarrollan sus propios sistemas, adoptarán el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral desarrollado por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Este sistema se estableció a través del acuerdo 617 del 10 de octubre de 2018 y su Anexo Técnico, en los cuales, entre otros temas, se contemplan las diferentes clases de evaluaciones y de calificaciones.

6.4.4. El rol de las competencias blandas en el desempeño institucional

Para Rodríguez (2021), citado por Castro, Luján y Batrés (2024) indican que, las habilidades blandas son “destrezas relacionadas con las emociones. Además, señalaron que estas habilidades instauran las bases de la inteligencia emocional, las interpersonales, resolución de conflictos y la facilidad para gestionar el diálogo con los pares” (p. 3).

Ahora bien, Vera (2021), afirmó que “sin competencias blandas, las competencias técnicas son inútiles. En la mayoría de los trabajos, las competencias técnicas por si solas no son efectivas. Además, las competencias blandas logran que otras competencias adquieran valor” (p. 24).

En un sentido más amplio, Vera (2016) como se citó en Vera (2021) indicó que “hoy más que nunca, la industria demanda profesionales altamente efectivos, que sean capaces de

armonizar coherentemente sus conocimientos técnicos con sus capacidades socioemocionales” (p. 22).

Finalmente, Canelón (2023) afirma que el fortalecimiento de las capacidades de los empleados:

Les brinda oportunidades de crecimiento y de formación, para que cuenten con las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades, y por otra parte, las capacidades técnicas, junto con las habilidades blandas de sus empleados contribuyen con la productividad y el éxito de la organización (p. 209).

6.4.5. Modelos de competencias laborales y su articulación con la IE

Continuando con la conceptualización abordada, para Varona (2024) las competencias laborales son:

Dinámicas y evolucionan conforme al mercado y al contexto social. Por ejemplo, la pandemia en Colombia, entre el 2020-2021, ilustró de manera contundente la necesidad de exigir nuevas competencias laborales. Es así como, durante este período, se observaron cambios sustanciales en la oferta y la demanda laboral, lo que provocó una solicitud creciente de profesionales que tuvieran no solo habilidades técnicas, sino habilidades blandas. Estas habilidades fueron: comunicación asertiva, empatía, adaptabilidad y resolución de conflictos, esenciales para mantener o fortalecer el clima organizacional y aumentar la eficiencia de los trabajadores, afectados por las medidas preventivas del Gobierno nacional a través del trabajo remoto (p. 250).

6.5. Relación entre la IE y el Desempeño Laboral (la atención al cliente interno en la gestión pública)

En un entorno competitivo, la atención al cliente es clave para diferenciar a las organizaciones. Más que resolver problemas, requiere inteligencia emocional para gestionar interacciones con empatía y eficacia. En el talento humano de entidades públicas, esto fortalece la confianza y la satisfacción del usuario. Desarrollar habilidades emocionales mejora el desempeño, optimizando la experiencia del cliente y la imagen institucional.

6.5.1. Estudios previos relevantes en el contexto latinoamericano y colombiano

En Latinoamérica Pilligua y Arteaga (2019), como se citó en Placencia (2025), se encuentra que la IE no solo influye en la eficiencia y productividad de los trabajadores, sino que además es importante para el desarrollo de ambientes de trabajo colaborativos y armónicos. De igual forma, la importancia de las emociones y su manejo efectivo se destaca en las culturas donde la expresión emocional y las conexiones personales son valoradas y pueden impactar de forma significativa en la dinámica organizacional. Esto hace que la capacidad para manejar sus emociones y las de los demás por parte de los líderes y los empleados sea un factor determinante para el éxito organizacional.

Por su parte, la función del área de Talento Humano cambió sus prioridades toda vez que, según Allens (2006) como se citó en Sierra (2020):

El área de Talento Humano debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo contexto los resultados del área se miden como resultados financieros. Debe crear valor, no reducir costos, y por último Recursos Humanos debe crear compromiso y no cumplir una función de vigilancia sobre el personal (p. 84).

En concordancia con lo previamente mencionado, en el entorno organizacional, el colaborador interno no solo cumple un rol operativo o estratégico, sino que también es un actor clave en el funcionamiento y éxito de la empresa, que influye en la percepción y calidad del servicio ofrecido. En relación con esto, Paredes, Hernández, Malacery y Chung (2021) afirman que la importancia del colaborador interno exige que los sistemas de calidad de gestión se manifiesten en procesos de mejora y en pro de una cultura de calidad del servicio. Esto es avalado por medio de una percepción favorable, no sólo por parte del usuario externo, sino particularmente del colaborador o usuario interno, donde el ejecutivo tiene la responsabilidad de preocuparse de investigar, indagar y conocer la percepción del servicio ofertado de su subordinado a sus pares o al inmediato superior en la estructura organizacional, más allá de su propio desempeño.

Lo anterior se realiza al identificar cómo categorizan y qué atribuyen a la colaboración de sus compañeros para cumplir con su labor. Además, aunque es cierto que la calidad total se apoya en la percepción del cliente externo, hoy en día el objetivo está enfocado en la responsabilidad social, cuyo grupo de interés primario o nuclear lo constituyen el trabajador y su familia.

En este contexto, la inteligencia emocional se convierte en una herramienta fundamental para que los colaboradores manejen sus emociones y relaciones interpersonales, lo que ejerce un impacto directo en la calidad del servicio y en el clima organizacional.

De acuerdo con lo anterior, Pineda y Fusné (2022), señalan lo siguiente:

El valor que aporta la inteligencia emocional es necesario y útil para los humanos, pero también para las empresas; cada vez son más las organizaciones que apuestan por la IE

para hacer crecer la satisfacción del personal y la de sus clientes, mejorar su imagen pública y, entre otros, sus beneficios económicos.

De igual forma, Pérez, Vásquez y García (2024) afirman que “integrar la inteligencia emocional en la cultura organizacional puede resultar en beneficios tangibles, como la retención de clientes, la reputación positiva y el crecimiento sostenible de la organización” (p. 2342).

Ejemplo de lo mencionado anteriormente, se evidencia en la investigación realizada en las tiendas Juan Valdez de Bogotá, donde Infante, Casallas y Zapata (2024) se refieren a la IE así:

Esta habilidad se convierte en un pilar fundamental para garantizar una experiencia de cliente excepcional, donde los empleados con altos niveles de inteligencia emocional no solo mejoran la satisfacción del cliente, sino que también contribuyen a un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo (p. 5).

6.5.2. Aportes teóricos y empíricos sobre la relación IE–atención al cliente en el sector público

La IE en el sector público es fundamental para optimizar la atención al cliente, ya que capacita a los empleados para comprender y gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás miembros de la organización. Al cultivar habilidades como la empatía, la autoconciencia y la regulación emocional, los funcionarios pueden proporcionar un servicio más efectivo y humano.

Esto no solo fomenta una relación de confianza entre la administración pública y los servidores, sino que también mejora la satisfacción del cliente interno y externo, ya que las interacciones se vuelven más fluidas y comprensivas.

Prueba de lo anterior, Al Khoury (2023) como se citó en la investigación de Wong, Becerra, Pérez y Acosta (2025):

La IE influye directamente en la capacidad de los funcionarios para identificar, comprender y gestionar sus emociones, lo que les permite tomar decisiones más efectivas, resolver problemas con mayor creatividad y mejorar la calidad de las soluciones que proponen frente a los desafíos en la gestión pública (p. 251).

En el mismo artículo y conforme a la evidencia de los estudios revisados, Wong, Becerra, Pérez y Acosta (2025):

La IE no solo es una competencia clave para los líderes, sino también para todos los funcionarios públicos, siendo esencial para enfrentar los retos del entorno laboral actual. Por ello, la inteligencia emocional se ha consolidado como un componente crucial en la gestión pública moderna. Gracias a la influencia en la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación y el bienestar laboral, la IE contribuye significativamente a la mejora del desempeño organizacional y la eficiencia en el servicio público (p. 252).

Por otra parte, Wong (2024) afirmó lo siguiente:

Actualmente, nos encontramos con la realidad de dos caras: El Sector Privado y el Sector Público, en donde las empresas o pymes, entendidas dentro del sector privado invierten en su grupo humano a fin de que brinden una mejor calidad en la atención al cliente, diferente del sector Público que su administración está orientada básicamente a dirigir, otorgar, sancionar, mas no a capacitar y motivar con el fin de mejorar la calidad de atención o ante circunstancias de problemas emocionales de sus trabajadores que son los que directamente atienden a los administrados, siendo el derecho consagrado

por Constitución, la ley y al derecho, dentro de las facultades que administrados gozan de todos los derechos y ordenamiento jurídico y con atención al interés, como por ejemplo a ser tratados con respeto y consideración por el personal de las entidades, en condiciones de igualdad con los demás administrados (p. 4765).

Las investigaciones destacan que las manifestaciones y desafíos de la IE pueden variar según el contexto sociocultural, subrayando su importancia en el Chocó, especialmente en Quibdó, Medio Atrato y Río Quito, según Palacios y Cuesta (2025):

A pesar de la importancia de la inteligencia emocional en el Chocó, existen diversos desafíos que limitan su desarrollo pleno, ello de acuerdo a lo manifestado por algunos colaboradores de las alcaldías de los municipios estudiados: en primera instancia se destaca que los colaboradores de las alcaldías (estudiadas) de los municipios de Chocó-Colombia, manifiestan sentirse explotados en función del exceso de trabajo que se presenta, produciéndose éste por el desconocimiento de las habilidades y destrezas del personal, lo cual trae como consecuencia que el trabajo no se mida adecuado o inadecuado, por lo cual no se proyecta la posibilidad de otorgar ascensos, transferencias o licencias (p. 972).

Otra investigación realizada en los trabajadores del poder judicial en Latinoamérica por Nakazaki, Aguilar y Noblecilla (2024), evidencia que:

El nivel de exigencia de los puestos es alto, así como también, de los jefes inmediatos provocando nivel de estrés elevado implicando irritabilidad con los solicitantes del servicio y hasta los mismos compañeros, generando conflictos laborales y perjudicando su integridad física, moral y emocional, desencadenando problemas en la salud mental (p. 541).

6.5.3. La inteligencia emocional como factor clave para la calidad del servicio en talento humano

Los autores Bartra, Torres y Armesto (2022) consideran el desempeño como un conjunto de mecanismos capaces de conocer el nivel de contribución de los logros requeridos para un puesto determinado y, a su vez, para lograr los objetivos corporativos.

Por otra parte, Chiavenato (2002) como se citó en Aragón (2019) indica que el rendimiento laboral se refiere a la capacidad que tiene una persona de producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo con mejor calidad en menos tiempo y con menor esfuerzo, se define como la eficacia o capacidad del personal que se evalúa lo cual dará como resultado su desenvolvimiento dentro de la organización.

En el mismo artículo, Pereira (2012) como se citó en Aragón (2019), menciona que el desempeño laboral es el grado en el que el empleado cumple los requisitos de su puesto de trabajo, además afirma que la evaluación de desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y al mismo tiempo de búsqueda de consonancia.

No obstante, Stoner (1994) como se citó en Aragón (2019), afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

El autor Aragón (2019) concluye que el desempeño laboral se refiere a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

A continuación, y de acuerdo con el estudio de Calderon (2022) como se citó en Larios, Sánchez, Larrea y Puican (2024), se realizó una encuesta en línea a 25 promotores de Scotiabank Chiclayo, este estudio investigativo utilizó un método cuantitativo, de diseño transversal,

cuasiexperimental y de enfoque explicativo, en el cual se demuestra la estrecha relación entre los conceptos de desempeño laboral y la inteligencia emocional, arrojando los siguientes resultados:

La variable de “inteligencia emocional” obtuvo un valor promedio del 52%, mientras que la variable de “desempeño laboral” tuvo un valor de 68% (alto). Esto sugiere que utilizar la inteligencia emocional como estrategia mejora efectivamente el desempeño laboral de los colaboradores de Scotiabank Chiclayo (p. 167).

En esta línea, Díaz y Chávarry (2022) exponen la relación directa y significativa entre la Inteligencia Emocional y el desempeño laboral, indicando el rol fundamental que poseen las competencias blandas de un colaborador. Así la IE se ha posicionado como uno de los elementos indispensables dentro del entorno laboral.

En este sentido, para estos autores, la IE se ha relacionado con sólidos parámetros de desempeño laboral, como el liderazgo, y es un atributo importante a tener en cuenta en funcionarios públicos.

Así mismo, Bartra, Torres y Armento (2022) indicaron en su investigación que, los colaboradores que gestionan sus emociones obtienen un mejor desempeño, consiguiendo el logro de objetivos para la empresa, lo que se puede reflejar en una mayor rentabilidad.

Por otro lado, para Katzenbach y Smith (1993), como se citó en Zaracho y Aquino (2024), existe una correlación entre la productividad y la IE, ya que la relación entre la producción de bienes y servicios y los recursos utilizados dependería tanto de factores técnicos como humanos. En este sentido, las habilidades blandas pueden jugar un papel crucial en la mejora de la eficiencia organizacional, considerando que son capaces de promover un entorno de trabajo adecuado y armonioso, aumentando a su vez la motivación y el compromiso de los empleados.

Ahora bien, acorde a lo indicado por Harvard Business Review (2015), como se citó en Bartra, Torres y Armento (2022), un concepto que permite comprender la productividad laboral, el éxito empresarial, los requerimientos del liderazgo y la prevención de desastres corporativos es la Inteligencia Emocional (IE).

En este sentido, Zaracho y Aquino (2024) afirman que para Goleman las habilidades blandas están estrechamente relacionadas con la inteligencia emocional, la cual impacta directamente sobre el rendimiento de los empleados y, por lo tanto, en la productividad de la empresa.

Asimismo, Goleman (2018) citado por Rincón (2021) afirma que:

La inteligencia emocional se ha considerado como una alternativa asociada a la actuación exitosa del personal, pues la misma es concebida como una destreza enfocada a conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de quienes les rodean, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida, creando hábitos mentales favorecedores de la propia productividad.

Por otro lado, en el estudio desarrollado por García (2012) como se citó en de la Cruz (2020) se afirmó que, uno de los beneficios de la práctica de la IE es una mayor productividad, donde el 10% de los trabajadores con un nivel mayor de IE rindieron mejor en sus labores, que aquellos con un nivel bajo.

Otro estudio realizado por Rosette (2022) concluyó que mientras los empleados se sientan insatisfechos en su trabajo, esto tendrá como resultado directo un impacto negativo en sus niveles de desempeño y productividad. En el análisis de la IE, Rincón (2021) mencionó que, a través de esta es posible facilitar las herramientas focalizadas en potenciar a los empleados para

evitar la rotación de personal y promover la productividad en la organización si se toma como estrategia de recursos humanos.

Por último, en la investigación realizada por Zaracho y Aquino (2024) se halló que las competencias de comunicación efectiva, trabajo en equipo y adaptabilidad mejoran la dinámica interna de la empresa y se correlacionan positivamente con el rendimiento laboral. Por lo tanto, se concluye que entre mayor sea el desarrollo de esas competencias, también será mayor la productividad y la eficiencia del personal.

6.5.4. Potencial de la IE para mejorar la satisfacción del cliente interno, el clima de servicio y el compromiso institucional

La autoconciencia y la autorregulación son habilidades que capacitan a los empleados para enfrentar los conflictos de forma positiva, promoviendo la creación de soluciones efectivas que no solo enriquecen el clima laboral, sino que también aumentan la productividad del equipo en su conjunto. Los autores Moreno (2022), como se citó en Rodríguez, Zambrano y Villegas (2024) consideran que:

Las habilidades sociales son la capacidad que se posee para relacionarse eficazmente con los demás, establecer vínculos fuertes y gestionar conflictos de manera constructiva.

Estas competencias comprenden la comunicación nítida, la persuasión, la habilidad para liderar, el trabajo colaborativo y la administración de relaciones. Resalta que las competencias sociales son fundamentales para impactar de manera positiva en los demás, promover la cooperación y alcanzar objetivos compartidos, particularmente en contextos laborales. Estas habilidades facilitan la conexión emocional con otros, la adaptación a diversos entornos sociales y la resolución de problemas de forma colaborativa, potenciando tanto el rendimiento personal como el colectivo (p. 81).

En línea con lo anterior, el estudio de Ruiz (2019) citado por Rodríguez, Zambrano y Villegas (2024) indicó que:

La falta de competencias emocionales en los colaboradores puede incrementar en un 20-25% el tiempo necesario para resolver disputas, lo que no solo genera mayores tensiones dentro del equipo, sino que impacta negativamente en la percepción del servicio por parte de los usuarios.

Por otro lado, Goleman (2012), como se citó en Pereira y Devera (2024) resalta algunos elementos de la IE:

Entre los que se incluyen la autopercepción, el autocontrol, la empatía, las capacidades sociales y la motivación. Estos componentes habilitan a los individuos no solo para gestionar sus propias emociones de forma eficaz, sino también para relacionarse de manera positiva con los demás, lo cual resulta crucial para el liderazgo y el triunfo en distintas áreas vitales (p. 13).

De la misma forma, la empatía se convierte en un componente relevante en la IE, según Góleman (1999), como se citó en Páez y Castaño (2020):

Implica cuatro habilidades en las relaciones interpersonales:

- Comprensión hacia los otros, sus sentimientos y perspectivas, sentir interés genuino por sus aflicciones.
- Orientación hacia el servicio, para brindar en forma desinteresada la ayuda requerida.
- Beneficiarse de las diferentes oportunidades que ofrecen las personas.
- Comprender y ser sensible ante las múltiples visiones de mundo, como oportunidad para afrontar la intolerancia y los prejuicios (pp. 298-299).

Por otro lado, Pereira y Devera (2024) afirman que:

La aplicación de estrategias que ayuden a que el trabajador tenga mejor percepción del clima organizacional, se consigue a través de mejoras en procesos como la cultura organizacional, la comunicación interpersonal, el sistema de recompensas y reconocimientos de empleados, aliados en la corrección de estas problemáticas (p. 15).

En este mismo sentido Torres, Torres; Burbano y Maldonado (2025) infieren que los clientes:

Perciben una mejor atención y calidad en los servicios cuando interactúan con empleados emocionalmente equilibrados, lo que fortalece la reputación y competitividad de la organización en el mercado. Es innegable que la inteligencia emocional representa un factor determinante en la consecución del éxito empresarial. Al integrar estas habilidades en la cultura organizacional, las empresas no solo logran un mejor desempeño interno, sino que también consolidan una ventaja competitiva en el sector en el que operan (p. 322).

Por ejemplo, en la investigación de Leal (2023) como se citó en González y Calixto (2024):

La hipótesis inicial planteó que: a mayores niveles de inteligencia emocional, mayores serán los niveles de compromiso laboral en los trabajadores analizados. Los hallazgos de este estudio indicaron que la inteligencia emocional y el compromiso laboral sí se correlacionan positivamente, encontrando que la percepción, la comprensión y la regulación de las emociones, como dimensiones de la inteligencia emocional, favorecen el fortalecimiento del interés y la dedicación, como componentes del compromiso laboral en los empleados de estas organizaciones (p. 121).

De este modo, González y Calixto (2024) afirman que:

El adecuado desarrollo de la inteligencia emocional favorece de manera importante el fortalecimiento de habilidades interpersonales y de conformación de redes de apoyo tan importantes para el logro de objetivos. Por último, y desde el rol de líder o gerente, es recomendable que pongan en práctica estrategias que estimulen el fortalecimiento de la inteligencia emocional en sus equipos de trabajo, de manera que se favorezca un ambiente de compromiso laboral y disfrute de las labores que cada uno debe realizar para alcanzar los objetivos organizacionales (p. 127).

Además, Placencia (2025) afirma que:

El desempeño laboral está influenciado por diversos factores, y la IE juega un papel central. Factores como la capacidad para gestionar el estrés, mantener relaciones interpersonales efectivas y adaptarse al cambio son determinantes en la productividad y satisfacción de los empleados. Invertir en el desarrollo de la IE, tanto a nivel individual como organizacional, contribuye a crear ambientes de trabajo más saludables, colaborativos y resilientes, lo que se traduce en un mayor éxito para las organizaciones (p. 7).

A modo de síntesis, la revisión teórica desarrollada permite concluir que la inteligencia emocional es una habilidad transversal y necesaria en la gestión del talento humano, en particular en entornos organizacionales complejos como el sector público. Los fundamentos conceptuales, los modelos explicativos y las evidencias empíricas expuestas reflejan su impacto directo en el desempeño laboral, el clima institucional, la calidad del servicio y el bienestar individual y colectivo de los trabajadores.

En el caso colombiano, el enfoque por competencias adoptado en la función pública ha ido reconociendo progresivamente la relevancia de las habilidades blandas. Sin embargo, aún persisten

brechas y vacíos en su aplicación y evaluación de manera sistemática. La experiencia del SENA y los marcos normativos analizados muestran avances significativos, pero también desafíos para consolidar una cultura organizacional “emocionalmente inteligente”.

Acorde a la literatura revisada, la integración de la IE en los procesos de formación, evaluación del desempeño y atención al cliente interno no solo mejora la productividad, sino que también promueve el compromiso institucional y la confianza en la gestión pública. Esto resulta relevante en un contexto como el del SENA, donde las demandas ciudadanas exigen mayor eficiencia y humanidad en la prestación de sus servicios. Por ende, promover el desarrollo de la inteligencia emocional en los servidores públicos se convierte en una herramienta indispensable para lograr una administración ética, participativa y transformadora.

Diversos estudios en el contexto colombiano y latinoamericano coinciden en que la IE influye significativamente en el desempeño laboral, pues favorece ambientes de trabajo armónicos, colaborativos y orientados al servicio (Pilligua y Arteaga, 2019; Paredes et al., 2021). Por ello, en ambientes de interacción con la ciudadanía, que pueden ser de alta presión normativa, emocional y laboral, como lo son las entidades públicas, la gestión adecuada de las emociones permite fortalecer la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, elementos esenciales para una atención al cliente interno eficaz y humanizada.

Por todo lo anterior, la inteligencia emocional se posiciona como un eje transversal de la gestión del talento humano, considerando su incidencia sobre la satisfacción del cliente interno, el compromiso institucional y la calidad del servicio prestado. La evidencia empírica demuestra que colaboradores con mayores niveles de IE presentan mejores indicadores de desempeño, menor desgaste emocional y una mayor capacidad para adaptarse a contextos complejos, lo cual repercute positivamente en la eficiencia organizacional y en la percepción del servicio (Pineda y

Fusné, 2022; Wong et al., 2025). Además, el integrar la IE en la cultura organizacional y en los procesos de formación, evaluación y atención al cliente puede contribuir a que las entidades públicas sean más resilientes, éticas y orientadas al bienestar de sus servidores. De este modo, la inteligencia emocional no solo mejora la productividad y el clima laboral, sino que se convierte en una condición indispensable para fortalecer la confianza, la cohesión institucional y la legitimidad de la gestión pública.

7. Marco Temporal

Esta investigación inició en el mes de abril de 2024 y culminó en el mes de septiembre de 2025.

7.1. Marco Conceptual

- **Aglutinar:** que diferentes elementos queden unidos entre sí.
- **Asertividad:** comunicar un punto de vista de una manera adecuada.
- **Autorregulación:** es el control que tiene un individuo sobre sus emociones, acciones y/o pensamientos.
- **Capacidad:** es la idoneidad con la que cuenta una persona para realizar una actividad.
- **Coeficiente intelectual:** medición del nivel de inteligencia de una persona.
- **Competencia:** habilidad que tiene una persona para desarrollar una determinada función o tarea.
- **Contexto:** se refiere a las circunstancias que condicionan un hecho.
- **Desempeño laboral:** consiste en una evaluación del trabajo de una persona en un periodo determinado de tiempo.
- **Destreza:** facilidad de una persona para realizar una actividad.
- **Emociones:** reacción de una persona ante los estímulos.
- **Empatía:** es identificarse y comprender los sentimientos de otra persona.
- **Entorno:** comprende el ambiente o sitio que rodea al individuo, elemento o entidad.
- **Gestión:** acciones que se adelantan para el logro de objetivos.
- **Habilidad:** facilidad para ejecutar algo.
- **Independencia:** capacidad de autonomía o autosuficiencia de un individuo.

- **Inteligencia Emocional:** habilidad para expresar y gestionar de forma apropiada las emociones.
- **Inteligencia intrapersonal:** conocimiento propio o de uno mismo.
- **Inteligencia interpersonal:** es la comprensión de las emociones y conductas de los demás.
- **Interacción:** reciprocidad entre dos personas o más.
- **Interdependencia:** relación equitativa y mutua entre personas o empresas, cuyo objetivo es buscar un beneficio en común.
- **Jerarquía:** representada por el grado de subordinación.
- **Liderazgo:** es la capacidad de inspirar a un grupo de personas para lograr una meta.
- **Plusvalía:** añadir un valor adicional.
- **Productividad:** indicador de eficiencia que muestra relación entre el producto y/o servicio y los insumos invertidos.
- **Transferir:** compartir conocimiento de un individuo a otro.
- **Valoración:** dar o reconocer valor a algo o alguien.

7.4. Marco Espacial

El sector público colombiano se encuentra conformado por entidades del orden nacional, gubernamental y distrital. El SENA se encuentra ubicado en esta estructura como “establecimiento público del orden Nacional y con autonomía administrativa, adscrito al Ministerio del Trabajo” (SENA, 2023).

El objeto de la investigación se llevará a cabo en la Regional Distrito Capital, específicamente en el Grupo Gestión de Talento Humano.

En este grupo se visibiliza la importancia de la gestión del talento humano, de tal forma que esta área ya se encuentra ubicada en el mapa de procesos como estratégico, ubicación que resalta el compromiso institucional por capacitar y retener a los servidores públicos que cuenten con el conocimiento, la experticia y competencias (habilidades blandas), que garantice un excelente servicio.

7.5. Marco Histórico

El concepto de IE no es nuevo, de este concepto se empieza a hablar en el año 1966 con la publicación de un escrito en alemán titulado “Inteligencia emocional y emancipación” (Ramos y Anchondo, 2012) desde este punto de partida hasta la fecha, vemos que el concepto ha ido evolucionando y ha tomado cada vez más fuerza no solo en el ámbito personal, sino en el organizacional.

Las organizaciones reconocen que la IE es un factor clave dentro de las competencias que deben tener sus colaboradores y que la misma puede estar por encima del coeficiente intelectual.

Para Ramírez, Manotas y Cardona (2023) en el mundo organizacional a inicios del siglo XX, el núcleo de los procesos en la organización interna se basaba única y exclusivamente en el trabajo, no se hablaba de las condiciones emocionales y sociales que influían en la gestión de sus colaboradores. Situación que fue cambiando inevitablemente de acuerdo con los enfoques que empiezan a reconocer la importancia de las relaciones interpersonales y de la IE en el logro de objetivos.

Las empresas empiezan a aplicar la IE en el ámbito laboral ya que esta brinda herramientas en el manejo de emociones dentro de este contexto, además prepara a los colaboradores para enfrentar los cambios y los retos que ponen a prueba al individuo, de allí la

importancia que deben tener los gerentes en cuanto a la toma de decisiones y en promover ambientes de trabajo amigables y comprensibles.

Por lo anterior resulta indispensable implementar programas que contribuyan al desarrollo de las habilidades emocionales, no solo para los líderes sino también para los trabajadores de manera tal que la organización comprenda los beneficios de este concepto.

De acuerdo con el autor Recuenco (2020), la importancia de colaborar con los individuos a comprender su emocionalidad hace un aporte positivo a su éxito profesional, teniendo en cuenta que las actividades en una organización son ejecutadas por personas. También menciona que en un tiempo cercano las organizaciones deben promover la colaboración entre sus funcionarios de manera que la entidad será más competitiva, adicionalmente estas organizaciones contarán con un ambiente laboral cambiante y exigente.

Con la evolución de los pensamientos y actitudes las sociedades van evolucionando de manera tal que los valores del equilibrio y la felicidad van a facilitar el rediseño de cultura en el trabajo.

7.6. Marco Legal

En el sector público los servidores ingresan a carrera administrativa mediante un concurso de méritos que adelanta la Comisión Nacional del Servicio Civil y que busca seleccionar al mejor recurso humano para la entidad que está ofertando los cargos en los diferentes niveles. De esta manera se evalúa los conocimientos generales, específicos, la experiencia, antecedentes (certificados de educación formal y no formal) y no menos importante, las competencias comportamentales que, de acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, cada nivel tiene unas competencias asociadas, otras comunes a todos los servidores y unas para quienes tienen servidores a cargo.

El Decreto 815 del 8 de mayo de 2018, por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, “Único reglamentario del sector de función pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015).

De acuerdo con lo anterior, en el Artículo 2.2.4.2 del decreto se define el concepto de competencias laborales como la capacidad que tiene una persona para desempeñar las funciones inherentes a un cargo, en diferentes contextos y acorde a los requerimientos de calidad y los resultados esperados en el sector público. Además, está determinado por los conocimientos, habilidades, destrezas, valores, aptitudes y actitudes que el empleado debe poseer o demostrar. De igual forma, en el Artículo 2.2.4.3 se describen como componentes de las competencias laborales: 1. Los requisitos de estudio y de experiencia del empleado, que deben estar en armonía con lo dispuesto en las leyes 770 y 785 de 2005 y sus decretos reglamentarios, acorde con el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos; 2. Las competencias funcionales del empleo; 3. Las competencias comportamentales (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015).

- **Constitución Política de Colombia:** Capítulo II “De la Función Pública”:

Artículo 125, el cual menciona cuáles son los empleados de carrera en los órganos y entidades del Estado y nombra las excepciones como: elección popular, libre nombramiento y remoción, trabajadores oficiales y otros que determine la Ley. Adicionalmente, indica que el ingreso a estos cargos de carrera y ascenso se hará conforme al cumplimiento de requisitos de acuerdo con la Ley por los méritos del aspirante. Finalmente menciona los causales de retiro.

Por su parte, el Artículo 131 indica la existencia de la Comisión Nacional del Servicio Civil, que será la responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, con excepción de las que tengan carácter especial (Senado, 1991).

- **Ley 489 de 1998:** Capítulo IV “Sistema De Desarrollo Administrativo”

Artículo 15. Definición del sistema: en este artículo se define el sistema administrativo (políticas, metodologías, estrategias, mecánicas y técnicas) para la gestión y el recurso humano.

Artículo 16. Fundamentos del sistema de desarrollo administrativo: el mismo está fundamentado en políticas de desarrollo administrativo y Plan Nacional de Formación

Artículo 17. Políticas de desarrollo administrativo: son establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y tiene en cuenta aspectos como: Diagnósticos, racionalización de trámites, ajustes a la organización interna de las entidades, programas de mejoramiento continuo, adaptación de nuevos enfoques, estrategias que garantizan el carácter operativo de la descentralización administrativa, identificar actividades obsoletas, fortalecimiento de los sistemas de información, evaluación del clima laboral, identificación de apoyos administrativos y diseño de mecanismos, procedimientos y soportes

Artículo 18.- Supresión y simplificación de trámites: como objetivo permanente de la administración pública de acuerdo con los principios de celeridad y economía.

- **Ley 909 de 2004:** en la cual se expiden las normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. Esta Ley es una de las más importantes del sector público por cuanto da directrices en la clasificación de los empleos, nombra

los órganos de la dirección y gestión del empleo público y sus competencias y funciones.

Toda la información que allí se contiene, reglamenta el ingreso, el ascenso, los procesos de selección o concurso, las competencias, las etapas de los procesos, el registro público de carrera, la capacitación y evaluación de desempeño de los empleados y finalmente el retiro de los servidores públicos.

- **Decreto 1567 de 1998:** En el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. En este Decreto, se dan las disposiciones para la implementación y desarrollo del proceso de formación, capacitación y estímulos de los servidores públicos. Posteriormente, el Plan fue actualizado con la Resolución 390 de 2017 y la Circular 100-10 Función Pública de 2014.
- **Ley 1960 de 2019:** Donde se modifican la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998. Esta Ley realiza cambios en la Ley 909 de 2004 (carrera administrativa) y el Decreto 1567 relacionado con el proceso de formación, capacitación y estímulos de los servidores públicos, mencionados anteriormente.
- **Decreto 1083 de 2015:** Donde se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. En este Decreto se encuentra la compilación de la reglamentación del sector público actualizada al 13 de julio de 2021.
- **Decreto 815 de 2018:** Que modifica el Decreto 1083 de 2015, “Único Reglamentario del Sector de Función Pública”, en los aspectos relacionados con las competencias laborales generales para los empleos públicos en distintos niveles jerárquicos

- **Acuerdo CNSC - 6176 de 2018:** donde se establece el “Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”. Este acuerdo brinda las últimas directrices de la evaluación tanto de compromisos laborales como comportamentales de los servidores públicos.
- **Programa Nacional de Bienestar 2023 – 2026, Departamento Administrativo de la Función Pública:** documento guía expedido por el Ministerio de Educación, relacionado con el Plan de Bienestar y Estímulos de los Servidores Públicos, alineado con la política de gestión estratégica de Talento Humano de Modelos Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Ahora bien, de acuerdo con las investigaciones de la gestión del talento humano en Colombia son pocas y se destacan según Agudelo (2019):

Las realizadas por Campo, Garzón, López y Robayo (2012) quienes estudiaron 10 empresas bogotanas exportadoras del sector floricultor, evidenciando que los procesos del área de gestión humana aportan a la estructura, desarrollo y cumplimiento de su estrategia corporativa; además, se tiene la de Torres (2017), quien hace un análisis sobre el direccionamiento estratégico como una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral, lo cual le permite concluir que para generar ventaja competitiva se requiere conocer los rasgos de los colaboradores para construir estrategias de administración efectivas y, así, mejorar la productividad, la salud laboral y el clima organizacional, entre otros aspectos.

La reseña anterior y la escasez de estudios en Colombia respecto a la relación entre la formación del talento humano y la estrategia organizacional, justifica la realización de un proyecto de investigación que aborde el tema, estudio del cual deriva este artículo, en el cual el

impacto científico viene dado por el aporte de evidencias empíricas y por la propuesta de un modelo de gestión del talento humano alineado al planteamiento estratégico de la organización. Su consecuente impacto social se refleja en el diagnóstico de los procesos realizados en el área de talento humano y de su orientación estratégica; lo anterior permite a la gerencia realizar los cambios necesarios para lograr una óptima evaluación de sus procesos y que el área de gestión humana cumpla el rol estratégico requerido para que el personal desarrolle su máximo potencial y contribuya a la competitividad de las organizaciones (p. 118).

Por otra parte, el plan estratégico de talento humano de la DIAN (2024):

El Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 del Gobierno Nacional, tiene como propósito establecer una ruta por la cual el país llegue a convertirse en líder de la protección de la vida, por medio de la construcción de un nuevo contrato social. Lo anterior propiciando la superación de injusticias y exclusiones históricas, así como la no repetición del conflicto, el cambio de la forma de relacionarnos con el ambiente y una transformación productiva basada en el conocimiento y la armonía con la naturaleza. Las cinco transformaciones que componen el Plan Nacional de Desarrollo se construyeron basadas en las necesidades de un cambio y priorizando las acciones para el cambio desde las realidades de los ciudadanos.

8. Diseño de Investigación y Metodología

8.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación tiene un *enfoque mixto*, toda vez que Johnson (2007) como se citó en Cueva y otros (2023), indican que:

Los métodos mixtos se alinean con el pragmatismo, desde esta perspectiva, se enfatiza la importancia de la utilidad y la eficacia en la investigación. Los métodos mixtos se alinean con el pragmatismo al buscar combinar enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener resultados sólidos y aplicables en el mundo real. Al utilizar ambos tipos de datos, se puede proporcionar una comprensión más completa y profunda de los fenómenos estudiados, lo que tiene implicaciones prácticas para la toma de decisiones informada y la solución de problemas en diversos campos (p. 78).

Así mismo Padilla y Marroquín (2021), infieren del enfoque mixto que:

Dada la naturaleza del problema, se podría concebir un estudio de carácter híbrido. El investigador se podría aproximar al problema, por medio de ambas rutas. Por una parte, el enfoque cuantitativo permite asignar valores numéricos para analizar datos a través de la estadística, verificación de hipótesis y poder incluso generalizar resultados (si la muestra es representativa). Sin embargo, en muchos casos se requiere profundizar e interpretar el fenómeno, y es allí cuando se complementa con la ruta Cualitativa (p. 339-340).

En línea con lo anterior, Serrano y Schenkeli (2024) indican que:

Se puede afirmar la importancia de incorporar enfoques combinados que faciliten interpretar, desde una mirada integral, el objeto de estudio; tomando como fundamento que hay cuestiones que son pertinentes y solo pueden ser captadas a través de perspectivas y procedimientos cualitativos (como valores, vivencias, representaciones de la realidad,

experiencias, sentidos y significados, entre otras cuestiones que afectan el comportamiento de los actores sociales y condicionan sus decisiones y acciones sobre el espacio vivido); y otras (tales como tendencias, 40 modelos, generalizaciones, correlaciones y patrones) que se revelan solo a través de la aplicación de técnicas y métodos cuantitativos (p. 40-41).

Basados en lo anterior, el enfoque mixto de esta investigación se divide en:

- Una parte **cuantitativa**, en razón al uso y aplicación de la prueba Meyer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test - MSCEIT para medir la inteligencia emocional de los funcionarios del área de Talento Humano.
- Otra parte **cualitativa**, busca entender cómo perciben los funcionarios de la Regional Distrito Capital (cliente interno) el servicio que brinda el Grupo Gestión de Talento Humano, a través de una encuesta de percepción de servicios.

8.2. Tipo de estudio

Se trata de un *estudio de caso*. Acorde a lo descrito por Alpi y Evans (2019) como se citó en Canta y Quesada (2021), los estudios de caso abarcan mucha más complejidad en comparación con un informe de caso típico, pues incluyen múltiples flujos de datos combinados de manera creativa. De esta forma, el detalle y la riqueza ayudan a los lectores a comprender el caso, así como a establecer si los hallazgos pueden ser aplicados más allá de ese entorno. De igual forma, el método de estudio de caso está enmarcado como una investigación empírica, apropiada para determinar el “cómo y por qué” de los fenómenos estudiados. Además, ayuda a comprender los sucesos en un contexto holístico y de la vida real, así como se conoce el caso como una sola cosa, una entidad o unidad alrededor de la cual existen límites (p. 776).

De igual forma, Vizcaíno, Cadeño y Maldonado (2023) afirman que el estudio de caso puede representar una forma específica de abordar un fenómeno o situación. En este tipo de

diseño cualitativo se examina minuciosamente un caso o un grupo reducido de casos, con el fin de comprender sus dinámicas y características particulares. Todo lo anterior implica una inmersión profunda en el contexto del caso, que usualmente se consigue por medio de técnicas como entrevistas en profundidad, observaciones prolongadas y análisis exhaustivos de documentos. Los estudios de caso resultan especialmente útiles cuando se tiene como objetivo explorar fenómenos complejos o multifacéticos desde una perspectiva más contextualizada.

Este análisis es un estudio de caso, ya que se enfoca en una situación específica: el área de Gestión de Talento Humano del SENA, en la Regional Distrito Capital. Al centrar la atención en este contexto específico, el estudio busca indagar y entender las dinámicas y desafíos de esta entidad, especialmente en relación con la inteligencia emocional y la atención al cliente interno.

De igual forma, se busca explorar cómo las habilidades emocionales de los colaboradores impactan en la interacción y en el servicio dentro de la organización, teniendo en cuenta la importancia de estas competencias para una atención más empática y efectiva. Por ello, el objetivo es aprender de esta realidad concreta, para proponer mejoras que favorezcan el bienestar de los empleados y que permitan la optimización de los procesos internos en la gestión del talento humano.

8.3. Población y muestra

8.3.1. Funcionarios del área de Talento Humano – aplicación prueba MSCEIT

La población objetivo para la aplicación de este instrumento está compuesta por los 15 servidores públicos de carrera administrativa que actualmente integran el grupo de “Gestión de Talento Humano” en la regional Distrito Capital del SENA.

Es importante destacar que este número de personas corresponde a la totalidad de los servidores públicos que conforman el grupo de “Gestión de Talento Humano” de la regional; es

decir, se trata de la población completa y no de una muestra. En ese sentido, al tratarse de un estudio de caso, el análisis se centra en el fenómeno de la IE y cómo se manifiesta dentro de este grupo específico, que constituye el objeto del estudio.

Estos servidores se encuentran distribuidos en diversos niveles dentro de la estructura organizacional, lo que permitirá obtener una visión amplia y representativa de las dinámicas y necesidades de este grupo específico.

Tabla 2

Servidores públicos del Grupo Gestión de Talento Humano Regional Distrito Capital

Cargo	Cantidad
Profesional	10
Técnico	3
Asistencial	2
Total	15

Nota: Corresponde a los funcionarios de planta (carrera administrativa) del Grupo Gestión de Talento Humano de la Regional Distrito Capital. Información tomada de la base de datos de la dependencia.

8.3.2. Funcionarios de la Regional Distrito Capital – aplicación formulario online (encuesta de percepción de servicios)

La encuesta utilizada y aplicada a 306 funcionarios fue diseñada a partir del modelo de Inteligencia Emocional propuesto por Mayer, Salovey y Caruso y de la estructura teórica de la prueba MSCEIT, reconocida por su amplia trayectoria psicométrica. En términos de validez de contenido y de constructo, el instrumento se compone de cuatro preguntas cerradas y una abierta (observaciones), cada una alineada de manera directa con una de las cuatro ramas de la IE, siendo estas la percepción emocional, la facilitación emocional, la comprensión y la regulación emocionales. La correspondencia del concepto de IE y la encuesta elegida asegura que los ítems

representan de forma pertinente las dimensiones del constructo evaluado, es decir, que la medición se encuentre conceptualmente fundamentada.

Por su parte, la confiabilidad del instrumento se sustenta a partir de la coherencia interna entre las preguntas y la estandarización de la aplicación de la encuesta. Este proceso contribuye a reducir posibles sesgos y garantiza la estabilidad en la medición. Asimismo, la formulación clara y específica de los ítems favorece la interpretación más homogénea por parte de los participantes, fortaleciendo la precisión y consistencia de los datos recolectados.

La población a la que se dirigirá este instrumento será a los servidores públicos de carrera administrativa y provisionales de la regional Distrito Capital, quienes se constituyen en clientes internos del grupo de Gestión de Talento Humano.

Universo: para este caso, la población objeto de estudio definido por sus características y tema seleccionado, corresponde a los servidores públicos de carrera administrativa y provisionales de la regional Distrito Capital del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, para la muestra se tendrá una población de 1479 Servidores Públicos con corte al 30 de junio de 2025.

Muestra: se desarrollará mediante muestreo probabilístico, cuya definición indica que “infiere a la población utilizando como guía los preceptos de la teoría de la estimación. Se caracteriza porque todos los elementos tienen una probabilidad conocida y distinta de cero de ser parte de la muestra” (Canales, 2006, p. 143).

De acuerdo con lo anterior, esta investigación es un muestreo probabilístico simple, toda vez que es un “procedimiento en que la unidad de muestreo consta de un elemento que es la unidad de análisis Autoponderado, porque todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (Canales, 2006, p. 143).

Para el presente caso de estudio, este muestreo resulta pertinente, ya que se tiene acceso al universo de la muestra, es decir, todos los individuos que forman parte de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Donde:

n: El tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población, es de 1479 Servidores Públicos de la Regional Distrito Capital del SENA.

o: Desviación estándar de la población, para los casos en que no se tiene un valor específico, generalmente se utiliza la constante de 0.5.

Z: Valor obtenido mediante niveles de confianza. Si no se tiene su valor, generalmente se toma entre el 95% al 99%.

e: Límite aceptable de error en la muestra, cuando no se tiene su valor, puede emplearse un valor entre el 1% y el 9%, la selección del límite quedará sujeto al criterio de los investigadores.

Tabla 3

Nivel de Confianza

Valor Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

Fuente: Giraldo, 2018, p. 93.

A continuación, se presenta la fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra para esta investigación:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Muestra Servidores Públicos

$$N = 1479$$

$$Z = \text{Para el 95\% de confianza } Z = 1,96$$

$$o = 0,5$$

$$e = 0,05$$

$$n = 306$$

Con la anterior fórmula aplicada, se obtuvo como resultado un total de 306 servidores públicos.

Por lo anterior, la muestra aleatoria corresponde a 306 servidores públicos de la Regional Distrito Capital del SENA, aclarando que, todos los individuos tienen la misma probabilidad de selección.

8.4. Triangulación de la información

La triangulación de datos es un proceso que busca obtener una comprensión más completa y precisa de este fenómeno al combinar diferentes fuentes de información. Para esta investigación, los elementos que forman parte de la triangulación son los siguientes: el primero, la revisión documental sobre el tema; segundo, la prueba Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test - MSCEIT; y finalmente, una encuesta relacionada con la percepción de los servicios prestados por el grupo de talento humano.

Es importante destacar la importancia de la revisión documental puesto que la misma aportó y complementó la información cuantitativa (MSCEIT) y la cualitativa (encuestas), permitiendo correlacionar la información para obtener una interpretación más completa del fenómeno estudiado.

8.4.1. Recopilación de Datos

- **Prueba MSCEIT:** esta prueba evalúa la inteligencia emocional y sus componentes (Percepción, Facilitación, Comprensión y Manejo), desarrollada por Mayer, Salovey y Caruso, y adaptada por Extremera y Fernández-Berrocal. Por otro lado, es una prueba cuantitativa, cuya puntuación refleja el nivel de inteligencia emocional de la persona. Es comúnmente utilizada en contextos como la psicología clínica, el desarrollo personal, la selección de personal y la formación organizacional.

En síntesis, el MSCEIT no solo mide la habilidad de una persona para reconocer sus propias emociones, sino también el cómo puede usar esa información para tomar decisiones y manejar interacciones sociales de manera efectiva.

Para el presente estudio, la prueba se aplicó a quince (15) servidores públicos en carrera administrativa del área de Talento Humano del SENA.

- **Formulario online (encuesta):** Se aplicó una encuesta a los servidores públicos en carrera administrativa que frecuentemente utilizan los servicios del área de Gestión de Talento Humano (clientes internos). El propósito de la encuesta es conocer la percepción sobre la calidad de la atención recibida.

El formulario consta de cinco preguntas:

- Cuatro afirmaciones valoradas en escala tipo Likert de cinco puntos (*totalmente de acuerdo – totalmente en desacuerdo*), orientadas a medir aspectos como:
 - Trato respetuoso y cordial
 - Claridad y oportunidad en las respuestas
 - Empatía y escucha activa
 - Adecuación del ambiente emocional durante la atención

- Una pregunta abierta, destinada a recoger observaciones y sugerencias de mejora.

Para Goleman (2022), la IE enfatiza en la capacidad de analizar, comprender y controlar las emociones de uno mismo y ajenas (servicio al cliente), basados en este concepto, la encuesta elaborada busca evidenciar la percepción del servicio y su relación con las competencias emocionales del personal del área y el buen desempeño en el servicio al cliente interno, tal como lo menciona el autor, la IE mejora la correspondencia interpersonal, el rendimiento laboral y el bienestar personal.

Para cumplir este objetivo, se recopiló los datos de 306 servidores públicos en carrera administrativa de la regional Distrito Capital.

8.4.2. Análisis Cuantitativo

8.4.2.1. Prueba MSCEIT

- Aplicación de la prueba a los 15 servidores públicos del grupo gestión de Talento Humano de la Regional Distrito Capital con el fin de evaluar la inteligencia emocional de estos funcionarios. La prueba se desarrolló de forma grupal y fue aplicada por un psicólogo cualificado, utilizando los siguientes materiales:
 - Consentimiento informado.
 - Cuadernillo.
 - Hoja de respuestas.
 - El tiempo de aplicación fue de 45 minutos para responder a los 141 ítems que componen el MSCEIT.
- Se realiza el proceso de corrección de cada una de las pruebas mediante la herramienta www.teacorrige.com, dispuesta para ingresar el registro de los datos con el fin de obtener un informe final.

- Para el proceso de corrección se asignó un ID a cada prueba para lo cual se utilizó tres iniciales de los nombres y los últimos cuatro dígitos de la cédula.
- Posteriormente, en un Excel se consolidaron los resultados de cada una de las 15 personas, de acuerdo con las puntuaciones de CI Emocional, según Mayer, Salovey y Caruso (2023):
 - CIE: Puntuación total de inteligencia emocional. Esta puntuación proporciona el nivel de inteligencia emocional del examinado.
 - Puntuaciones de área:
 - CIEEX - Puntuación de inteligencia emocional Experiencial: proporciona un índice de la capacidad del examinado para percibir la información emocional.
 - CIES – Puntuación de inteligencia emocional estratégica: proporciona un índice de la capacidad del examinado para comprender la información emocional y utilizarla estratégicamente al planificar y gestionar sus emociones.
 - Puntuaciones de rama:
 - CIEP – Puntuación de percepción emocional: se refiere al grado en el que el examinado es capaz de identificar las emociones en sí mismo y en los otros.
 - CIEF – Puntuación de facilitación emocional: mide el grado en el que el examinado consigue utilizar sus emociones para mejorar su pensamiento.

- CIEC – Puntuación de comprensión emocional: indica cómo comprende el examinado las complejidades de los significados emocionales, las transiciones y las situaciones emocionales.
- CIEM – Puntuación de manejo emocional: se refiere a si el examinado es capaz de manejar sus emociones en su vida y en la de los demás.
- Posteriormente, se promediaron los resultados obtenidos de CI Emocional para los quince (15) servidores públicos de carrera administrativa que conforman el Grupo Gestión de Talento Humano de la regional.
- En el test MSCEIT se encuentra la siguiente escala para interpretar los resultados: Menor a 70, necesita mejorar; de 71 a 90 aspecto a desarrollar; de 91 a 110 competente; de 111 a 130 muy competente; y superior a 131 experto.

Tabla 4*Escala de medición test MSCEIT*

Nivel	Puntuación
Necesita mejorar	<70
Aspecto por desarrollar	71 a 90
Competente	91 a 110
Muy competente	111 a 130
Experto	>131

Nota. Corresponde a la escala de medición del test MSCEIT.

8.4.2.2. Formulario online (encuesta):

- Se procedió a asignar un valor para cada una de las cinco categorías

Tabla 5*Puntuación asignada por cada categoría*

Escala De Puntos		Niveles de Valoración
Totalmente de acuerdo	5	Muy alto
De acuerdo	4	Alto
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Medio
En desacuerdo	2	Bajo
Totalmente en desacuerdo	1	Muy Bajo

Nota. Corresponde a la escala de medición utilizada en la encuesta para conocer el grado de acuerdo o desacuerdo.

- Posteriormente, se promedió los resultados de cada una de las preguntas.

8.4.2.3. Triangulación (cruce interpretativo)

Para este cruce tomamos las puntuaciones de CI Emocional (Puntuación total de inteligencia emocional – CIE) y las puntuaciones de rama, las cuales forman parte de la investigación teórica realizada según los autores Mayer, Salovey y Caruzo (2023) y su test de IE que describe las siguientes: percepción emocional, facilitación emocional, comprensión emocional y manejo emocional, cada una de estas competencias o habilidades fue relacionada con una de las 4 preguntas tipo Likert realizadas en la encuesta de percepción del servicio al cliente.

Tabla 6

Puntuación obtenida del test MSCEIT y la encuesta de percepción de servicios

CI Emocional	Resultado promedio	Interpretación	Relación con percepción de servicio
CIE Total (103.5)	Competente (IE) – Alto (ESC).	Grupo de personas que sabe manejar bien sus emociones.	Se refleja en percepciones favorables (>4.3).
Facilitación emocional (106.0)	Competente (IE) – Alto (ESC)	Habilidad para aprovechar lo que sentimos, solucionar problemas y ser más efectivos	Coincide con alta calificación de la escucha y empatía en la atención (P3 = 4.34)
Comprensión emocional (103.7)	Competente (IE) – Alto (ESC)	Capacidad de identificar las emociones para dar una respuesta asertiva	Coincide con la alta calificación en la respuesta a las solicitudes (P2 = 4.31)
Manejo emocional (102.4)	Competente (IE) – Alto (ESC)	Capacidad para incluir las emociones en el proceso de toma de decisiones	Coincide con la alta calificación en la atención de acuerdo con el estado emocional de los servidores públicos GGTH (P4 = 4.33)
Percepción emocional (99.3)	Competente (IE) – Alto (SC)	Reconocer las expresiones emocionales	Coincide con la alta calificación en el trato respetuoso y cordial al cliente interno (P1 = 4.58)

Nota. Puntuación obtenida del test MSCEIT (15 funcionarios del Grupo Gestión de Talento Humano) y la encuesta de percepción de servicios realizada (306 funcionarios – cliente interno regional Distrito Capital).

De acuerdo con la tabla anterior, los promedios de IE y de percepción del servicio se ubican en niveles altos. En cuanto a la facilitación emocional, esta permite que el individuo establezca prioridades para prestar atención a lo que es importante y el impacto se refleja en una escucha y en una atención empática a las necesidades.

Para el caso de la comprensión emocional, es aquella que permite entender aquello que da lugar a las emociones, y permite brindar una respuesta adecuada y oportuna.

El manejo emocional permite reconocer el sentimiento para utilizarlo en una mejor toma de decisiones y así brindar una respuesta adecuada que resuelva la solicitud.

Para finalizar, la percepción emocional permite identificar las señales emocionales y asumir una actitud asertiva.

8.5. Análisis Cualitativo

Se seleccionaron las observaciones y sugerencias más relevantes de la pregunta número 5 (abierta) y se agruparon dentro de las cuatro preguntas de la encuesta:

Pregunta 1: El personal del área de Talento Humano me brinda un trato respetuoso y cordial:

- Mejorar el tono utilizado en los correos electrónicos enviados a los funcionarios, evitando mensajes acusatorios y adoptando un enfoque más colaborativo y constructivo.
- Se percibe una falta de empatía en algunos casos, especialmente por la actitud de ciertos funcionarios. Se sugiere mejorar la actitud de servicio y cordialidad de todos los miembros del equipo.
- En algunas ocasiones, se nota una actitud de displicencia o evasión (evitar ser abordado o "lo atiendo después de..."). Esto afecta la percepción del trato y se puede mejorar con un enfoque más proactivo y amigable.
- Algunas personas no son claras o empáticas en sus respuestas, lo que puede generar malestar. Mejorar la calidad del trato en situaciones de gestión emocional.

Pregunta 2: Cuando tengo inquietudes o solicitudes, recibo respuestas claras y oportunas:

- Responder de manera más oportuna a las solicitudes realizadas por correo electrónico, especialmente aquellas relacionadas con temas sensibles como licencias o peticiones urgentes (por ejemplo, el caso de la licencia por luto que no fue respondida).

- Mejorar el tiempo de respuesta de las solicitudes. Algunas personas no responden a las consultas por correo electrónico, lo que genera frustración.
- Asegurar que las respuestas sean claras y completas. En algunos casos, la información es superficial y no se identifican claramente los responsables o el estado de las solicitudes.
- Implementar un sistema de comunicación más directo (por ejemplo, llamadas telefónicas) para consultas urgentes, en lugar de depender solo de los correos electrónicos.

Pregunta 3: Percibo que las personas del área escuchan con atención y empatía mis necesidades.

- Aumentar la empatía con los funcionarios y contratistas, especialmente en situaciones sensibles. Se mencionó que algunas situaciones podrían resolverse con un enfoque más cordial y comprensivo.
- Mejorar la participación y la atención personalizada en las consultas. Algunas veces las inquietudes no se resuelven de manera efectiva o no se les da seguimiento adecuado.
- Fomentar un trato más cercano y proactivo, evitando que los funcionarios se sientan ignorados o no escuchados.
- Realizar actividades o encuentros donde se pueda tener un contacto directo con el personal de Talento Humano, para mejorar la relación y la atención.

Pregunta 4: El estado emocional de los funcionarios del Grupo de Talento Humano durante la atención es adecuado para resolver mis requerimientos.

- Se observó que la carga laboral de algunos funcionarios puede estar afectando su bienestar emocional, lo que a veces repercute en la calidad de la atención. Por lo tanto, se sugiere reducir la carga laboral para mejorar su estado emocional y, en consecuencia, mejorar la atención.
- Se debe considerar la implementación de programas de bienestar emocional para el personal de Talento Humano, con el fin de que su estado emocional no interfiera en la resolución de problemas o solicitudes.
- Mejorar el enfoque hacia la empatía y el bienestar del funcionario, especialmente cuando los casos son complejos o sensibles, considerando que la presión laboral puede generar tensiones.
- Se agradece la disposición y amabilidad de muchos funcionarios de Talento Humano, aclarando que a pesar de que algunas personas son muy atentas, en otros casos falta proactividad o eficiencia.
- En varias ocasiones la falta de claridad en la comunicación (quién es responsable de cada proceso, qué se espera de los funcionarios, etc.) puede generar confusión. Por ello, se recomienda enviar un listado con los contactos y responsabilidades del equipo de Talento Humano, que facilite la comunicación.
- El proceso de reinducción debería incluir información sobre los responsables de cada área, para que las personas sepan a quién dirigirse y expresar sus inquietudes.
- Los funcionarios se valoran por su esfuerzo; sin embargo, algunas áreas (como la de salud mental) necesitan más apoyo o personal, ante lo que se recomienda, por ejemplo, asignar más psicólogos.

8.5.1. Aspectos éticos

- Las personas participaron voluntariamente y firmaron el consentimiento.
- La información se trató de forma confidencial.
- Los resultados y/o hallazgos encontrados se utilizaron para análisis y propuestas de mejora.

8.5.2. Limitaciones

- La prueba MSCEIT requiere una licencia y el profesional idóneo para aplicarlo.
- La población es pequeña para la aplicación de la prueba MSCEIT por cuanto el Grupo Gestión de Talento Humano está conformado por 15 funcionarios y porque solamente se seleccionó la regional Distrito Capital de las 32 regionales que conforman el SENA. Los resultados no se pueden generalizar a toda la Entidad, pero sí pueden servir como guía para reflexionar y mejorar.

9. Resultados

9.1. Presentación y análisis de resultados de la medición (MSCEIT)

El MSCEIT es una prueba de habilidad que evalúa la Inteligencia Emocional (IE) como una forma de inteligencia pura, midiendo qué tan bien las personas razonan con información emocional y la utilizan como guía para la cognición y la acción.

Se seleccionó la prueba MSCEIT de Mayer, Salovey y Caruso ya que busca la medición de la inteligencia emocional desde un enfoque de habilidad. Esto lo realiza mediante tareas de desempeño en lugar de percepciones subjetivas o autoevaluaciones, como ocurre con otras pruebas. De esta forma, se busca obtener resultados más objetivos y menos influenciados por sesgos personales, que resultan especialmente relevantes en contextos institucionales como el del SENA.

Además, la MSCEIT está formulada a partir de un modelo teórico sólido y ampliamente validado, garantizando mayor rigor científico y coherencia con el análisis de la inteligencia emocional como una competencia clave en el contexto de la gestión del talento humano y en la atención al cliente interno.

A continuación, se presenta el resultado y análisis de esta prueba:

Tabla 7

Resultados prueba MSCEIT

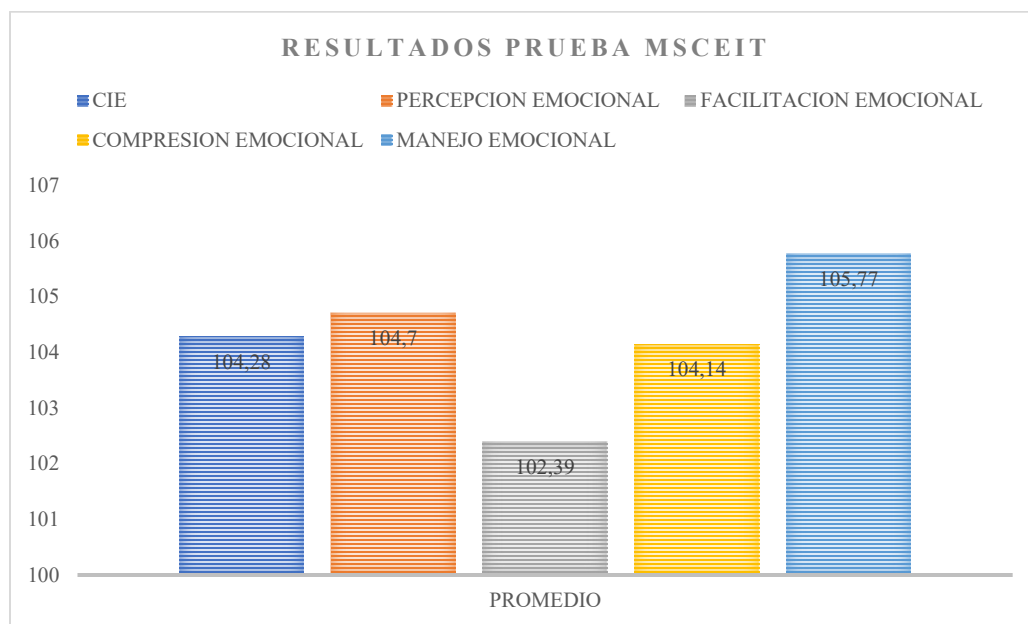
Componente de IE	Abreviatura	Media (Promedio del Grupo)	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Nivel de Desempeño
Puntuación Global						
Inteligencia Emocional Total	CIE	104.28	7.95	77	124	Superior al Promedio
Áreas						
Área Experiencial	CIEX	103.58	9.77	74	123	Superior al Promedio

Área Estratégica	CIES	104.99	9.07	86	125	Superior al Promedio
Ramas (Habilidades Básicas)						
Percepción Emocional	CIEP	104.7	10.98	77	125	Fuerte
Facilitación Emocional	CIEF	102.39	10.99	74	123	Oportunidad de Mejora
Comprensión Emocional	CIEC	104.14	10.15	86	121	Fuerte
Manejo Emocional	CIEM	105.77	10.03	77	128	Máxima Fortaleza

Nota: Esta tabla ilustra los resultados obtenidos de manera general y discriminados por áreas y ramas

Figura 2

Resultados prueba MSCEIT



Como se observa en la ilustración 1, el puntaje promedio de CI Total (CIE) es 104.28.

Dado que el MSCEIT se califica con una media de 100 y desviación estándar de 15, el grupo se sitúa en el rango superior al promedio.

Interpretación: esto indica que el grupo, en conjunto, posee habilidades emocionales sólidas y competentes.

9.1.1. Análisis por Áreas: Estrategia vs. Experiencia

La prueba está dividida en dos grandes áreas:

Área Estratégica (CIES - 104.99): la cual presenta el puntaje más alto, indicando que el grupo es más hábil en la comprensión y manejo de las emociones.

Área Experiencial (CIEX - 103.58): tiene un puntaje levemente inferior en las habilidades de percepción y facilitación emocional.

9.1.2. Análisis detallado por ramas

El análisis de las ramas identifica las fortalezas y debilidades específicas del grupo:

Fortaleza Máxima: Manejo Emocional (CIEM - 105.77). Esta habilidad refiere la capacidad de regular y gestionar las propias emociones y las de los demás.

Fortaleza Adicional: Percepción Emocional (CIEP - 104.70). Esta habilidad refiere la capacidad de identificar con precisión las emociones en rostros, tonos de voz, o imágenes.

Mayor Oportunidad de Mejora: Facilitación Emocional (CIEF - 102.39). Esta habilidad refiere a la capacidad de usar las emociones para mejorar y priorizar el pensamiento.

De acuerdo con lo anterior, el grupo demuestra un nivel de IE consistente, con un desempeño superior al promedio, y una clara ventaja en las habilidades de Manejo y Percepción de las emociones.

9.2. Encuesta percepción de servicio cliente interno

Las preguntas formuladas son coherentes, pertinentes y adecuadamente estructuradas, ya que evalúan experiencias concretas y observables del usuario interno en la interacción con el área de Talento Humano, lo que favorece respuestas claras y válidas.

En conjunto, estas preguntas guardan una relación directa con las cuatro ramas de la inteligencia emocional propuestas por sus creadores, dado que permiten valorar la percepción

emocional a través del reconocimiento del trato respetuoso, la empatía y la atención brindada; la facilitación emocional, al evidenciar cómo los estados emocionales influyen en la claridad, oportunidad y efectividad de las respuestas; la comprensión emocional, al implicar la interpretación adecuada de las necesidades y emociones del otro durante la comunicación; y la regulación emocional, al evaluar la capacidad de los funcionarios para gestionar sus propios estados emocionales y mantener una disposición adecuada para resolver requerimientos.

De este modo, las preguntas se alinean de manera consistente con el modelo teórico de la IE y resultan apropiadas para evaluar su manifestación en el contexto del servicio y la atención al cliente interno.

La encuesta contiene cuatro preguntas de calificación en una escala de 1 a 5, donde 5 es la máxima calificación (Totalmente de acuerdo) y 1 es la mínima (Totalmente en desacuerdo).

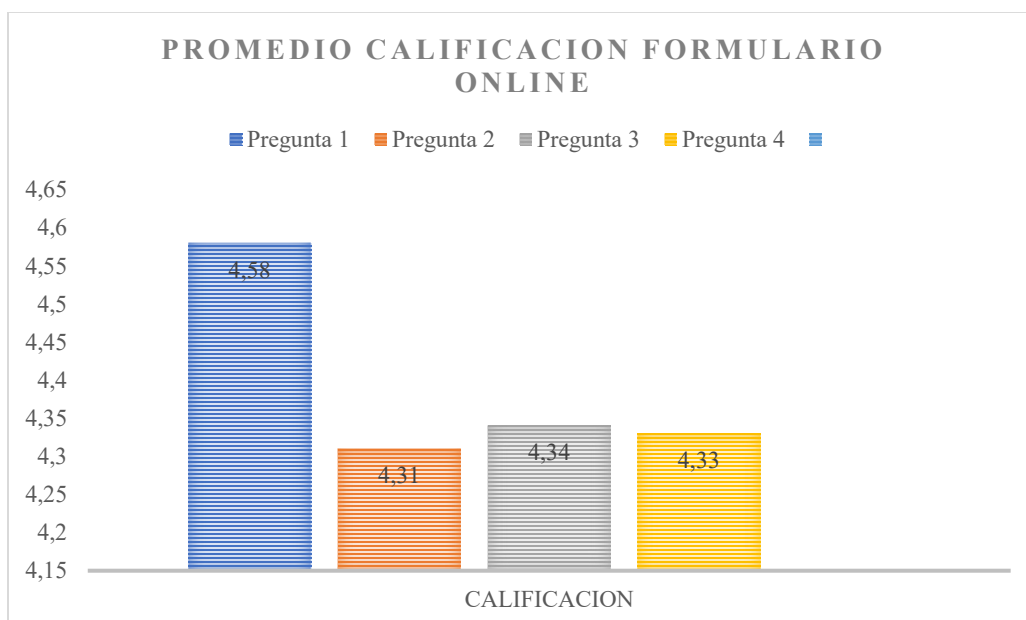
La muestra es de 306 respuestas.

Tabla 8

Promedio calificación formulario online

Pregunta	Promedio de Calificación
Pregunta 1: El personal del área de Talento Humano me brinda un trato respetuoso y cordial	4.58
Pregunta 2: Cuando tengo inquietudes o solicitudes, recibo respuestas claras y oportunas.	4.31
Pregunta 3: Percibo que las personas del área escuchan con atención y empatía mis necesidades	4.34
Pregunta 4: El estado emocional de los funcionarios del Grupo de Talento Humano durante la atención es adecuado para resolver mis requerimientos	4.33

Nota: Promedio de calificación por pregunta de la encuesta de percepción online de la calidad del servicio del Grupo de Gestión de Talento Humano de la Regional Distrito Capital

Figura 3*Resultados formulario online*

El promedio general de satisfacción para las cuatro preguntas es de 4.39.

Puntos Fuertes (Calificaciones más altas):

- La pregunta 1 (Trato respetuoso y cordial) tiene el promedio más alto (4.58), lo que indica una percepción muy positiva sobre la calidad humana y el respeto en la interacción inicial del personal de Talento Humano.
- La pregunta 3 (Escucha con atención y empatía), con 4.34, tiene un promedio alto, lo que puede estar relacionado con la percepción de que, aunque el personal es respetuoso, la comprensión profunda de la necesidad o la empatía en la solución podría ser optimizada.

Áreas de Oportunidad (Calificaciones más bajas):

- La pregunta 4 (Estado emocional adecuado durante la atención) presenta una calificación más baja (4.33), sugiriendo que el personal mantiene una compostura profesional y efectiva.

- La pregunta 2 (Respuestas claras y oportunas) presenta el promedio más bajo (4.31), aunque sigue siendo alto. Este es el indicador que muestra mayores posibilidades de mejora en términos de eficiencia y comunicación resolutive (tiempo de respuesta, claridad y seguimiento).

En general, los resultados indican que la percepción de los funcionarios hacia el Grupo de Talento Humano es muy positiva, con todas las calificaciones superiores a 4.3, indicando una base sólida de buen servicio, aunque susceptible de mejora.

9.2.1. Análisis cualitativo por Pregunta (Basado en la pregunta número 5 abierta)

El análisis cualitativo se centra en los comentarios y las observaciones abiertas para, con el fin de dar contexto a las calificaciones numéricas y detectar temas recurrentes en las respuestas.

Pregunta 1: El personal del área de Talento Humano me brinda un trato respetuoso y cordial (Promedio: 4.58).

Tendencia General: Los comentarios son acordes con la alta calificación obtenida, destacando que el personal es amable, profesional y brinda una excelente atención en el trato personal.

Temas Específicos:

- **Fortalezas:** se menciona de forma repetida el excelente trabajo y la buena disposición del equipo.
- **Oportunidades:** uno de los comentarios menciona la necesidad de mejorar el tono en los correos electrónicos (“evitar un tono demasiado administrativo o brusco”). Esto sugiere que, si bien el trato personal es bueno, la comunicación escrita podría ser percibida y/o llevada a cabo de manera diferente.

Pregunta 2: Cuando tengo inquietudes o solicitudes, recibo respuestas claras y oportunas (Promedio: 4.31)

Tendencia General: esta es el área con mayor número de comentarios negativos. La principal crítica se centra en la falta de oportunidad y claridad en la respuesta.

Temas Específicos:

- Falta de Oportunidad: múltiples usuarios indican que no reciben respuesta a sus correos o que la respuesta es tardía.
- Falta de Claridad/Seguimiento: algunos mencionan la generación de reprocesos o la falta de transparencia/seguimiento en actividades específicas (ej. actividades deportivas o procesos internos). Lo anterior sugiere que la gestión de las solicitudes que son especialmente complejas o sensibles requiere de mayor estructura y comunicación formal (actas, reglas claras).
- Contraste: a pesar de lo anterior, una cantidad considerable de comentarios agradecen el excelente y oportuno servicio, añadiendo que la falla en la oportunidad parece ser puntual (específica) o dependiente del proceso en desarrollo o de la persona a cargo.

Pregunta 3: Percibo que las personas del área escuchan con atención y empatía mis necesidades (Promedio: 4.34).

Tendencia General: la calificación es buena, pero los comentarios sugieren que la proactividad y la sensibilidad en el proceso de solución son áreas de mejora.

Temas Específicos:

- Proceso Burocrático: se menciona que, a veces, se procede administrativamente sin un acercamiento previo al funcionario para validar la novedad o la situación,

generando procesos desgastantes que pudieron evitarse con empatía y comunicación inicial. Esto impacta la percepción de escucha y comprensión.

- Foco en la Mejora Continua: hay un reconocimiento explícito del esfuerzo del área por mejorar sus actividades hacia los funcionarios y su enfoque adecuado en la mejora continua, lo que demuestra que la gestión de cambio es valorada.

Pregunta 4: El estado emocional de los funcionarios del Grupo de Talento Humano durante la atención es adecuado para resolver mis requerimientos (Promedio: 4.33)

Tendencia General: la calificación es alta y los comentarios no suelen enfocarse en la actitud durante la atención, lo que confirma que el ambiente y la actitud de servicio son positivos.

Temas Específicos:

- La mayoría de los comentarios para esta pregunta son de agradecimiento y reconocimiento por el buen trabajo.

De lo anterior se infiere que las críticas se dirigen principalmente a los problemas de proceso/oportunidad (temas de las preguntas 2 y 3), no a la actitud. Esto implica que el personal tiene la disposición, pero los procedimientos internos podrían estar obstaculizando la resolución efectiva.

9.3. Productos entregables a partir de la investigación

- Informe del nivel de inteligencia emocional de cada uno de los 15 Servidores Públicos del Grupo Gestión de Talento Humano de la Regional Distrito Capital del SENA.
- Realizar propuesta de inclusión de la Inteligencia Emocional en los Planes de Bienestar, Formación y Capacitación del SENA.

9.4. Beneficiarios

Servidores Públicos.

10. Conclusiones

- Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la prueba MSCEIT y consignados en la pestaña PRUEBA_1 permite concluir que el objetivo de identificar el nivel de inteligencia emocional de los servidores públicos del área de Gestión de Talento Humano de la Regional Distrito Capital del SENA fue cumplido de manera satisfactoria, al posibilitar la medición objetiva y estructurada de las competencias emocionales de los participantes, a partir de las cuatro ramas descritas en el modelo de Mayer, Salovey y Caruso, aportando información pertinente y válida para el análisis del talento humano en el contexto de la gestión pública.
- Los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los servidores públicos de la Regional Distrito Capital del SENA permite concluir que se cumplió el objetivo de analizar las valoraciones de los clientes internos sobre la calidad de la atención recibida y su relación con aspectos emocionales como la empatía, la escucha activa y el trato respetuoso, entendidos como manifestaciones prácticas de la IE (percepción, comprensión, reconocimiento y regulación emocional). Estos hallazgos sugieren que la percepción de una atención de calidad se asocia estrechamente con la presencia de competencias emocionales en las interacciones laborales.
- Con base en los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados, se concluye que el objetivo de proponer recomendaciones a la Dirección de la regional Distrito Capital del SENA fue cumplido. Por lo tanto, fue posible formular una propuesta clara y pertinente, orientada a integrar la inteligencia emocional como competencia clave en los planes de bienestar, formación y capacitación. A su vez, la propuesta contribuye al fortalecimiento del talento humano, a la mejora de la atención al cliente interno y al clima organizacional.

- A partir de los resultados obtenidos y de las conclusiones derivadas del cumplimiento de los objetivos específicos, se concluye que el objetivo general de analizar la influencia de la inteligencia emocional en la calidad de la atención brindada al cliente interno por los servidores públicos del área de Gestión de Talento Humano de la Regional Distrito Capital del SENA, en el año 2025, fue alcanzado de manera satisfactoria.

La medición objetiva de la inteligencia emocional mediante la prueba MSCEIT permitió identificar las competencias emocionales de los servidores públicos, mientras que el análisis de las valoraciones del cliente interno evidenció que los componentes de la IE se relacionan directamente con la percepción de una atención de calidad.

11. Recomendaciones

Los hallazgos obtenidos sustentaron la formulación de recomendaciones orientadas a integrar la inteligencia emocional como una competencia clave en los planes institucionales de bienestar, formación y capacitación, confirmando su influencia significativa en el fortalecimiento del talento humano, el clima organizacional y la calidad de la atención al cliente interno en el contexto de la gestión pública del SENA.

A continuación, se presentan cinco recomendaciones que anteceden y dan soporte a la propuesta para la inclusión de la inteligencia emocional en los planes de bienestar, formación y capacitación del SENA:

Reconocer la inteligencia emocional como una competencia clave en la gestión del talento humano, incorporándola dentro de los lineamientos institucionales del área, con el fin de fortalecer el desempeño del trabajador, la calidad de la atención al cliente interno y el clima organizacional en la Regional Distrito Capital.

Sensibilizar a los directivos, los líderes de proceso y los servidores públicos sobre la importancia de la inteligencia emocional en la gestión pública. Esto busca promover una cultura organizacional orientada al respeto, la empatía, la escucha activa y el manejo adecuado de las emociones en las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral.

Incluir la evaluación de competencias emocionales como una herramienta para la toma de decisiones en talento humano, utilizando instrumentos validados que permitan identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en las competencias de los servidores públicos, especialmente en contextos de atención al cliente interno.

Fortalecer los programas de bienestar, formación y capacitación en las instituciones, con un enfoque preventivo y formativo en el manejo del estrés, la resiliencia y el autocuidado

emocional. Lo anterior deriva en una estrategia para reducir el desgaste laboral y promover ambientes de trabajo más saludables y colaborativos.

Por último, establecer mecanismos de seguimiento y evaluación, siendo recomendable un intervalo temporal de un año (frecuencia anual), que estén alineados al ciclo del Plan Institucional de Capacitación (PIC). Estos mecanismos permitirán medir de manera anual y periódica (corto, mediano y largo plazo) el impacto de las acciones en inteligencia emocional sobre la satisfacción del cliente interno, el clima organizacional y el desempeño de los servidores públicos.

Referencias

- Agudelo Orrego, B. E. (2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas en Colombia*. Entramado, 116-137.
- Albert, A. y Galí, J. M. (2016). *Los malos jefes cómo progresar a pesar de ellos utilizando la inteligencia emocional*. Ediciones Pirámide.
- Alles, M. A. (2003). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2017). *Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°*. Ediciones Granica.
- Alvarado Cruz , N. P. y Morejón Santistevan, M. E. (2023). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral: Municipio Pedro Carbo. *Ciencia y Desarrollo*, 109-119.
- Aragón Zepeda, K. I. (2019). Inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral. *Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 57-67.
- Barrio, L., y Barrio, S. (2020). *Auditoria Emocional de la Organización: Gestión y Control de Riesgos*. Ediciones Pirámide.
- Bartra Rivero, K. R., Torres Rubiano, O. L. y Armesto Céspedes, M. S. (2022). Inteligencia Emocional Y Desempeño De Colaboradores En Empresa Tecnológica En Lima. *Investigación y pensamiento crítico*, 119-147.
- Bartra, K. R., Torres, O. L. y Armesto, M. S. (2022). Inteligencia Emocional Y Desempeño De Colaboradores En Empresa Tecnológica En Lima Emotional Intelligence And

- Collaborator Performance In A Technological Company In Lima. *3Ciencias*.
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2022.110149.119-147>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Beltrán, D. P. y Herrera, S. I. (2022). *La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional como herramientas de gestión para mejorar la satisfacción laboral: Caso de estudio Alkosto y Ktronix*, Bogotá D.C., Colombia.
- Biedma, J. M. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *GEON*. <https://doi.org/10.22579/23463910.272>
- Camargo Camargo, J. P. (31 de Agosto de 2022). *Ruta de gestión de la felicidad para el sector público en Colombia, desde la normativa nacional del DAFP y su aplicación en las entidades de la rama ejecutiva de la Nación*.
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12259/CamargoJenny2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Canales , M. (2006). *Metodologías de investigación social*. Lom Ediciones.
- Canelón Rojas, L. A. (2023). *Análisis sobre lastTendencias en Competencias Blandas para el Desempeño Laboral Actual*, 207-222.
- Canta Honores, J. L. y Quesada Llanto, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes*, 775-786.
- Cañizares, O., Leaniz, C., Mayer, O. C., Ballesteros, I. y Mendoza, E. (2015). *Hazte experto en inteligencia emocional*. Desclée De Brouwer.
- Caruso, D. y Salovey, P. (2012). *El directivo emocionalmente inteligente: la inteligencia emocional en la empresa*. EDAF.

- Castro Mata, T., Luján Flores, S. K. y Batrés Martínez, C. N. (2024). Relevancia de las habilidades blandas en la docencia universitaria. *TRANSDIGITAL*, 1-7.
- Cazallo, A., Bascón, M., Musarra, A. y Salazar, E. (2020). La Inteligencia Emocional en los estudiantes universitarios. *Espacios*, 41, 343-345.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- CNSC - DAFP - ESAP. (06 de Junio de 2022). Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/0/competencias-laborales-para-el-servicio-publico-4-0-en-colombia.pdf/9d8cf588-d41f-d37c-f546-af15a65f2d91?version=1.0&t=1659473779960>
- Condor Martínez, E. G. (2024). *Habilidades socio emocionales en el trabajo y desempeño laboral individual en trabajadores de la Municipalidad Provincial Huaura-Huacho, 2023*.
- Cordero Clavijo, A. M., Córdova Tobar, N. J., Moreira Sarmiento, M. C. y Quevedo Jumbo, J. M. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del conocimiento*, 41-63.
- Cruz, A. (29 de abril de 2024). *Gente: ¿Se identifica? La habilidad que tienen las personas que son más inteligentes*. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/se-identifica-la-habilidad-que-tienen-las-personas-que-son-mas-inteligentes-3338511>
- Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias Gonzáles, J., Arias Gonzáles, J., Flores Limo, F. A. y Balmaceda Flores, C. A. (2023). *Métodos Mixtos de Investigación para principiantes. Perú: Instituto universitario de investigación ciencia y tecnología*.

- Cuno, M. y Incacutipa, D. (2019). Inteligencia emocional y cultura organizacional como pilares de ejercicio docente. *Innova Educación*. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.04.013>
- DAFP. (29 de Diciembre de 1998). Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 . Bogotá D.C., Colombia.
- D'Amico, A. y Geraci, A. (2023). Beyond emotional intelligence: The new construct of meta-emotional intelligence. *Frontiers in Psychology*, 14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1096663>
- DANE. (2012). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas en Bogotá D.C.*
- De la Cruz, A. C. (2020). Influencia de la Inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *UNIMAR*, 38(2), 63-92.
<https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar38-2-art3>
- Delgado Torres, M. A., Álava Atiencie, N. G., Quinde Lituma, M. E. y Sigüenza Orellana, S. C. (2024). *Influencia de los estilos de Liderazgo en la Inteligencia Emocional de personas lideresas. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 895-911.
- Delgado, E. (03 de Febrero de 2019). *Todos queremos inteligencia emocional*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Plan Nacional de Bienestar: "Servidores saludables, entidades sostenibles"*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (26 de Mayo de 2015). Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (14 de Marzo de 2024). *Cómo opera MIPG - Gestión con valores para resultados.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (14 de Marzo de 2024). *Cómo opera MIPG - Talento Humano.* <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.*

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/infografias-metas.pdf>

Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D. y Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones . *Innova Research Journal*, 145-161.

Díaz Ortiz, E. M. y Chávarry Yslab, P. (2022). Inteligencia emocional como herramienta eficaz para la mejora del desempeño laboral en funcionarios públicos: Una revisión. *Apuntes Universitarios*, 97-113.

Díaz, J. y Ramírez, D. (2022). *Inteligencia emocional en los ejecutivos comerciales de la entidad financiera Nexa BPO de la ciudad de Pereira en el año 2022.*

Dwija, A. y Putu, N. G. (2020). Implementation of Good Government Governance, Intellectual Intelligence, Emotional, and Spiritual Intelligence in Managerial Performance of Village Government Management. *International research journal of management, IT and social sciences*, 7(1), 169-176.

El Espectador. (23 de Junio de 2023). *El SENA: un motor para las transformaciones que requiere Colombia.* <https://www.elespectador.com/contenido-patrocinado/el-sena-un-motor-para-las-transformaciones-que-requiere-colombia/>

El País. (06 de Mayo de 2024). *El país-Bienestar-Mente*.

<https://www.elpais.com.uy/bienestar/mente/como-impacta-en-nuestra-vida-tener-un-buen-dia-en-el-trabajo-el-secreto-es-aplicar-la-inteligencia-emocional>

Extremera, N., Sánchez, N., y Mérida, S. (2020). Inteligencia Emocional: Avances Teóricos Y Aplicados Tras 30 Años. *Edual*, 11-18.

Federico, J. T. (2013). *Inteligencia emocional*. Ediciones Díaz de Santos.

Galafate, C. (24 de Abril de 2024). *Daniel Goleman, el gurú de la inteligencia emocional nos lleva ahora a un estado óptimo*.

García, B. (2021). *Relación Entre La Inteligencia Emocional Y El Liderazgo En El Trabajo Remoto En La Ciudad De Bogotá, Colombia*.

García, E. (2022). ¿Qué papel tiene la Inteligencia Emocional en el contexto clínico, laboral y educativo? *Escritos de Psicología Psychological Writings*, 148-158.

García, G. (2020). *Entrena tu cerebro para el éxito: cómo un cerebro sano es clave para lograr la felicidad y la salud*. Ediciones Pirámide.

Garriga i Arqué, J. (2016). *Recursos en inteligencia emocional para el crecimiento personal en armonía y equilibrio con el entorno*. Blanes.

Gaspar Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 318-329.

Giraldo, C. A. (2018). *La Corresponsabilidad Existente Entre El Derecho A La Educación Frente Al Derecho Constitucional Colombiano En El Periodo Comprendido Entre Los Años 2011 – 2016*. [Tesis Doctoral, Universidad para la Cooperación Internacional México].

Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B DE BOOKS.

- Goleman, D. (2022). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Editorial Kairós.
- Gómez, J. y Extremera, N. (2023). La inteligencia emocional, la salud mental y la búsqueda de empleo en desempleados: el papel mediador del afrontamiento resiliente. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(2), 101-107.
- Gonzales Yuca, R. F. (2023). Competencias emocionales y Cultura organizacional. *Revista de Climatología*, 3197-3203.
- González Molina, M. G. y Calixto Sandoval, N. P. (2024). *Desarrolla Tus Habilidades Y Potencia Tu Vida*. Universidad Politécnico Gran Colombiano.
- González, V. A. (2020). *Clima Organizacional Y Su Relación Con Inteligencia Emocional En Las Empresas Públicas en Bogotá D.C., Colombia*.
- Horta, Y., Solis, M. y Valencia, M. (2024). Percepción de la evaluación de la formación profesional integral: una mirada desde la inteligencia emocional. *Informador Técnico* 88(1), 1-38.
- Infante Rodríguez, A. M., Casallas Cortés, A. G. y Zapata Marín, C. A. (2024). *Análisis de la Inteligencia Emocional y Productividad en la empresa Juan Valdéz Café año 2024 en Bogotá D.C., Colombia*. Universidad la Gran Colombia.
- Izquierdo, A., Castejón, J., Poveda, R., Pérez, N. y Pozo, T. (2024). Building paths to success: a multilevel analysis of the effects of an emotional intelligence development program on the academic achievement of future teachers. *Front Psychol*, <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1377176/full>

- Lara Fernández, M. (2021). *Influencia de la inteligencia emocional en la elección de estilos de manejo del conflicto: un estudio en líderes de equipo de un Organismo Multilateral*. Universidad de Salamanca.
- Larios, J., Sánchez, E., Larrea, K. y Puican, J. (2024). Inteligencia emocional para mejorar el desempeño laboral en una empresa del sector industrial - Lambayeque. *Horizonte Empresarial*, 164-176.
- Leal Paredes, M. S. (2023). Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral en las MiPymes de Ecuador. *Revista digital FCE - UNLO*, 1-15.
- Leyva Grijalva, K. S., Jacobo Hernández, C. A. y Flores López, J. G. (2024). El Efecto De La Gestión Del Talento Humano En El Desempeño Laboral. *Interciencia*, 132-137.
- López, A. E. (2002). *Metodología de la investigación contable*. Editorial Paraninfo.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. Peardon.
- Martín, E. M. (2018). *Inteligencia Emocional*. Editorial Elearning.
- Mathews, J. C. (2009). *Competitividad: El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Nathan Associates Inc, .
- Mayer, J., Salovey, P. y Caruso, D. (2023). *MSCEIT: Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso* (N. Extremera, P. Fernández-Berrocal, adaptadores; 3.^a ed.). Hogrefe TEA Ediciones.
- Ministerio de Educación Nacional. (4 de Septiembre de 2023). *El Ministerio de Educación Nacional pone a disposición la información estadística de educación superior 2022*. <https://snies.mineduacion.gov.co/portal/416243>

- Monsalve, N. y Nava, J. O. (2021). Gerencia Emocionalmente Inteligente Para La Optimizacion De La Productividad En Las Empresas De Oficina Portátil. *Revista de Bioética Latinoamericana*, 92-111.
- Nakazaki Simbron, L. H., Aguilar Espinoza, M. C. y Noblecilla Saavedra, J. N. (2024). Efecto de la inteligencia emocional en la salud mental de los trabajadores del Poder Judicial en Iberoamérica. *Revista de investigación en salud*, 540-553.
- Narciso, A., Brizido, M. H., Oliveira, D. A., & Marqués, J. (2024). Emocional:Significa Retor E Incentivos Al Desarrollo. *Revista Tópicos*, 1-10.
- Nasution, H., M. Harahap, A. y Mahnizar, F. (2023). Inteligencia Emocional Profunda La Perspectiva De Daniel Goleman (Análisis Del Libro De Inteligencia Emocional). *Revista de Derecho Islámico y Humanidades - Un HKAM*, <https://doi.org/10.58578/ahkam.v2i3.1838>
- Olvera, Y., Domínguez, B. y Cruz, A. (2002). *Inteligencia Emocional: Manual para profesionales en el ámbito industrial*. Plaza y Valdés S.A. de C.V.
- Padilla Avalos, C. A. y Marroquín Soto, C. (2021). Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *Rev Estomatol Herediana*, 338-340.
- Páez Cala, M. L. y Castaño Castrillón, J. J. (2020). *Inteligencia emocional y empatía en estudiantes de medicina de la ciudad de Manizales (Colombia)*. Universidad de Manizales, 294-316.
- Palacios Rivas, D. Y. y Cuesta Cuesta, D. M. (2025). Factores de la inteligencia emocional: Una perspectiva jurídica desde el personal de las Alcaldías de municipios de Chocó – Colombia. LATAM. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 968-985.

- Paredes, M., Hernández, H., Malavery, C. y Chung, A. (2021). Percepción del servicio del colaborador interno y actitudes hacia el conflicto organizacional en instituciones del sector público de Lima Metropolitana. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 71-80.
- Pereira, C. y Devera, Á. (2024). De La Insatisfacción A La Excelencia: La Influencia Del Coaching, La PNL y La Inteligencia Emocional En La Motivación Laboral. *Núcleo Monagas*, 1-20.
- Pérez Ramírez, R., Vásquez Zarate, P. y García Teviño, I. L. (2023). Medición y Análisis del Impacto de la Inteligencia Emocional en el Servicio al Cliente de una Estación de Servicio en H. Matamoros, Tamaulipas. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 2335-2343.
- Pineda Rodríguez, M. y Fusté Forné, F. (2022). La Inteligencia Emocional para el éxito de una Empresa Hotelera. *Turismo y Sociedad*, 127-147.
- Placencia Galeano, A. C. (2025). Meta-Análisis del impacto de la Inteligencia Emocional en el trabajo en Latinoamérica durante los años 2014-2024. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanas*, 308-321.
- Polanía, C. L., Cardona, F., Castañeda, G. I., Vargas, I. A., Calvache, O. A. y Abanto, W. I. (2020). *Metodología de investigación Cuantitativa y Cualitativa*. DB.Libros.
- Quezada, M. R., Torres, M. M. y Manuel, R. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 748-778.
- Ramírez, A. y López, G. L. (2020). *Percepción de la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de las actividades propias del servicio al cliente, en empresas del sector de la ciudad de Pereira en 2020*.

- Ramírez, C., Manotas, M. y Cardona, D. (2023). Inteligencia Emocional: herramienta para la Transformación Gerencial. *Revista Científica ANFIBIOS*, 40-48.
- Ramos, N., y Anchondo, H. E. (2012). *Inteligencia Emocional Plena*. Kairos.
- Recuenco, A. D. (2020). Inteligencia emocional: El lenguaje de más valor en el mundo de hoy. *SCIÉENDO*, 197-205.
- Rincón, C. I. (2021). Inteligencia Emocional como estrategia de Gestión de Recursos Humanos. *Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 18(1), 56-71.
- Rodríguez Pérez, C. A., Zambrano Solorzano, J. J. y Villegas Barros, N. J. (2024). La inteligencia emocional en la resolución efectiva de conflictos en las compañías de transporte en Tricimotos del cantón La Maná. *ERUDITUS*, 77-94.
- Rodríguez, Á. (2022). *Coaching Personal*. ICB Editores.
- Rosette El Alam, R. M. (2022). El impacto de la inteligencia emocional en los empleados Rendimiento y productividad. *Inderscience Publishers*, 35-56.
- Rulicki, S. y Cherny, M. (2007). *Cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos*. Ediciones Garnica.
- Samaniego, R. y Páez, X. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional a nivel gerencial; perspectivas del conocimiento ontológico, epistemológico, metodológico y el paradigma. *RICT Revista de Investigación de la Ciencia Turística*, 105-122.
- Sánchez, D. (2010). *Actualización en Inteligencia Emocional*. Editorial CEP.
- Sandoval, S. K., Cruz, E., Paredes, M. y Geraldo, L. A. (2021). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral de los servidores del gobierno regional del Cusco -

2021. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 92.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/3567>
- Santillán, W. E., Araque, M. C., Villarroel, V. E. y López, T. M. (2021). La inteligencia emocional desarrolla colaboradores exitosos en las organizaciones. *Conciencia Digital*, 67-80.
- Schenkeli, E. y Sereno, C. (2024). *Un abordaje teórico para la integración de enfoques cualitativos*. Universidad Nacional de la Pampa, 32-42.
- Semana. (01 de Septiembre de 2023). *Los errores que comete una persona con baja inteligencia emocional en su trabajo*. <https://www.semana.com/gente/articulo/los-errores-que-comete-una-persona-con-baja-inteligencia-emocional-en-su-trabajo/202319/>
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Doubleday.
- Ser Emocional. (14 de Marzo de 2024). *Daniel Goleman: Pionero de la Inteligencia Emocional*. <https://www.seremocional.com/autores-de-la-inteligencia-emocional/>
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (2019). *Plan estratégico de Talento Humano*. Bogotá D.C.
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (4 de Septiembre de 2023). *La Entidad: Quiénes somos*. <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (10 de Septiembre de 2023). *Organigrama SENA: SENA*. <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/estructura-organizacional.aspx>
- Sierra Lizcano, A. A. (2020). Incidencia de la Inteligencia Emocional en el cumplimiento de indicadores de Gestión del Talento Humano. *Aula Virtual Generando Conocimiento*, 83-98.

- Souza, C. S., Kuhn, C. y Naazaré, F. (19 de Noviembre de 2023). *Inteligencia Emocional y Éxito Profesional*. https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/2524/mod_resource/content/3/UPA-Inteligencia-Exito-Profesional/index.html
- Lago, A., y Rivadeneria, L., (2025). Inteligencia Emocional y Liderazgo en Empresas Iberoamericanas: Una Revisión Sistemática de Literatura. *Reincisol*, 4(8), 68-97. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(8\)68-97](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(8)68-97)
- Tamayo, G. P., Echeverry, C. M. y Araque, L. A. (2006). *CIEMPRE. Cuestionario de inteligencia emocional para niños y niñas de preescolar*. Universidad Cooperativa de Colombia, sede Medellín.
- Tena, A. y Rivas, R. (1995). *Manual de investigación documental: Elaboración de tesinas*. Plazas y Valdés Editores.
- Tira, A. (2020). The Influence Of Intellectual Intelligence And Emotional Intelligence On Employee Performance. *Journal Manajemen dan Bisnis* ,4(1), 115-119.
- Torres Bueno, M. B., Torres Chiriboga, D. Y., Burbano Andrade, A. A. y Maldonado Cando, O. A. (2025). El Impacto de la Inteligencia Emocional en la Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Organizacional y Financiero de la Empresa. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 320-328.
- Torres Vargas, E., Fretel Quiroz, N. M. y Coral Cevillano, M. (2021). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los profesionales de la salud de un hospital de Pucallpa. *Revista de Investigación en Salud*, 64 - 71.

- Varona Albán , J. C. y Ramos Benítez, M. C. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios. un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 245-275.
- Velásquez, M. V. (2021). La Felicidad Organizacional, la inteligencia emocional y el modelo básico de Administración Estratégica. *GESTION I+D*, 167-190.
- Vera, F. (2021). Competencias blandas para la fuerza laboral del siglo XXI. *Transformar*, 20-29.
- Viteri, C. J. y Murillo, D. Y. (2021). Inteligencia de Negocios para las Organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 304-333.
- Vizcaino Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J. y Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Internacional*, 9723-9762.
- Wong Pretell, L. E., Becerra Saguma, L. R., Pérez Torres, J. y Acosta Dávila, Á. (2025). La inteligencia emocional y su influencia para mejorar la gestión pública en Latinoamérica: revisión sistemática. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 245-256.
- Wong Pretell, L. E. (2024). La Inteligencia Emocional y su Influencia en la Calidad del Sector Público. *Ciencia Latina Sociales y Humanas*, 4763-4779.
- Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Editorial Brujas.
- Zaracho Gamarra, J. E. y Aquino Prieto, L. A. (2024). Influencia de las habilidades blandas en la productividad de las personas en las empresas. Estudio de Caso. Bristol S.A Sucursal Pilar Año 2024. *Ciencia Latina*, 5229-5247.

Anexos

Anexo A. Resultados aplicación de la prueba MSCEIT

Tabla 1

Puntuaciones prueba Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test -MSCEIT

DATOS EVALUADO			PUNTUACION TOTAL	PUNTUACIONES DE AREA		PUNTUACION DE RAMA				PUNTUACIONES DE TAREA								PUNTUACIONES ADICIONALES	
ID	EDAD	SEXO	(CIE)	Área experiencial (CIEI)	Área estratégica (CIEE)	Percepción emocional (CIEP)	Facilitación emocional (CIEF)	Comprensión emocional (CIEC)	Manejo emocional (CIEM)	Caras	Dibujos	Facilitación	Sensaciones	Cambios	Combinaciones	Manejo emocional	Relaciones emocionales	Dispersión	Sesgo positivo-negativo
APH7005	50	V	113	111	110	106	112	107	107	119	98	101	119	111	102	107	104	90	50
ARA6615	47	M	107	105	107	98	109	100	109	100	96	98	119	100	99	105	113	89	50
DAL7996	41	M	98	101	93	91	116	93	95	115	84	107	123	95	93	94	97	112	136
ETV6615	40	M	77	74	86	74	80	101	82	65	77	79	89	107	96	74	98	120	50
GAM2510	41	M	116	111	113	100	122	108	111	101	98	13	123	116	97	110	109	94	50
GAM9794	45	M	116	119	108	111	118	95	119	104	109	121	110	98	91	114	118	97	50
JVA1588	41	M	92	87	103	77	123	100	103	119	65	117	116	110	89	113	93	139	150
KGP9765	33	M	119	115	115	110	114	114	110	116	102	110	112	117	103	109	107	77	50
LPS0161	44	M	101	108	93	111	102	93	97	125	101	104	99	95	93	98	98	90	50
MVB2450	41	M	106	106	104	98	111	98	107	95	98	113	106	105	91	102	111	88	50
NES9295	52	M	110	105	112	100	107	110	109	93	103	131	93	115	101	117	98	115	50
PRA1121	48	M	87	94	84	98	90	88	84	84	118	91	91	96	84	85	85	96	50
PSR8894	42	M	119	116	116	135	100	112	112	126	131	121	89	120	100	108	113	115	50
RCR2043	63	V	92	86	105	85	89	121	94	77	963	110	79	117	117	92	98	124	50
YIH6948	47	M	100	95	107	96	97	116	97	89	102	111	86	118	105	103	93	102	50
PROMEDIO	45,0		103,5	102,2	103,7	99,3	106,0	103,7	102,4	101,9	156,3	101,8	103,6	108,0	97,4	102,1	102,3	103,2	62,4

Anexo B. Informe de Resultados de la Aplicación MSCEIT

Introducción

El MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) es una herramienta diseñada para medir la inteligencia emocional. Este informe presenta los resultados obtenidos por un grupo de individuos evaluados, incluyendo sus puntuaciones totales y en distintas áreas y ramas.

Datos Generales

A continuación, se presentan las características generales de los evaluados:

Tabla 29

Caracterización de los funcionarios del grupo de Gestión de Talento Humano

ID	Edad	Sexo
APH7005	50	V
ARA6615	47	M
DAL7996	41	M
ETV6615	40	M
GAM2510	41	M
GAM9794	45	M
JVA1588	41	M
KGP9765	33	M
LPS0161	44	M
MVB2450	41	M
NES9295	52	M
PRA1121	48	M
PSF8894	42	M
RCR2043	63	V
YHH5948	47	M

Resultados Obtenidos

Puntuación Total

La puntuación total promedio de los evaluados fue de **103.5**. A continuación, se presentan las puntuaciones en las distintas áreas y ramas:

Puntuaciones por Área

Tabla 3

Resultados

Área	Promedio
Área Experiencial (CIE X)	102.2
Área Estratégica (CIE S)	103.7
Percepción Emocional (CIE P)	99.3
Facilitación Emocional (CIE F)	106.0
Comprensión Emocional (CIE C)	103.7
Manejo Emocional (CIE M)	102.4

Análisis

La puntuación total promedio sugiere que los evaluados poseen un nivel de inteligencia emocional que podría considerarse adecuado. Las puntuaciones más altas se registraron en el área de Facilitación Emocional y en la tarea de Dibujos, lo que indica una buena capacidad para utilizar las emociones en la facilitación de pensamientos y acciones.

Las puntuaciones más bajas se observaron en Manejo Emocional y Sesgo Positivo-Negativo, sugiriendo áreas donde podría ser beneficioso enfocarse en el desarrollo de habilidades emocionales.

Conclusión

El informe de resultados del MSCEIT revela una comprensión general favorable de la inteligencia emocional entre los evaluados. Sin embargo, la variabilidad en las áreas y tareas indica oportunidades para el crecimiento y la mejora de habilidades emocionales, particularmente en gestión emocional y en el reconocimiento de sesgos emocionales. Se recomienda implementar programas de desarrollo personal que aborden estas áreas para potenciar el bienestar emocional y el rendimiento en diversas situaciones sociales y laborales.

Anexo C. Propuesta para la inclusión de la Inteligencia Emocional en los Planes de Bienestar, Formación y Capacitación del SENA

1. Justificación

El diagnóstico realizado en la Regional Distrito Capital del SENA evidenció que, aunque existen programas de capacitación y bienestar, la **Inteligencia Emocional (IE)** aún no se encuentra integrada de forma sistemática como una competencia transversal. Esto limita el desarrollo de habilidades socioemocionales esenciales para mejorar la calidad del servicio al cliente interno y fortalecer el clima organizacional.

La inclusión de la IE en los planes institucionales puede contribuir a:

- Potenciar el desempeño laboral de los servidores públicos.
- Mejorar la satisfacción y confianza del cliente interno.
- Reducir el estrés laboral y la rotación de personal.
- Fortalecer la imagen y efectividad de la gestión pública.

2. Objetivo general

Integrar la inteligencia emocional en los planes de bienestar, formación y capacitación del SENA de forma sistemática, como una estrategia para fortalecer las competencias socioemocionales de los servidores públicos y para optimizar la calidad del servicio al cliente interno.

3. Líneas de acción propuestas

a) Formación y capacitación

- Incluir módulos obligatorios de inteligencia emocional, liderazgo empático, comunicación asertiva y gestión del estrés en el Plan Institucional de Capacitación (PIC).

- Utilizar instrumentos como el MSCEIT para evaluar el progreso de los funcionarios en competencias emocionales.
- Desarrollar talleres prácticos, coaching grupal y simulaciones para reforzar la aplicación de la IE en situaciones reales de servicio.

b) Bienestar al funcionario

- Crear espacios de autocuidado emocional y pausas activas con enfoque en manejo del estrés y resiliencia.
- Promover campañas institucionales sobre el valor de la IE en la vida laboral y personal.
- Integrar la IE como criterio para reconocer y premiar buenas prácticas de atención al cliente interno.

c) Evaluación y seguimiento

- Establecer indicadores de impacto (satisfacción del cliente interno, clima organizacional, disminución de conflictos, etc.) para medir la efectividad de las acciones.
- Realizar evaluaciones periódicas para ajustar y mejorar los programas según resultados.

4. Actores responsables

- **Dirección Regional y Grupo de Gestión del Talento Humano:** diseño, implementación y seguimiento.
- **Subdirectores, coordinadores y líderes de procesos:** promover y facilitar la participación del personal.
- **Servidores públicos:** compromiso activo en el proceso formativo y en la práctica de las competencias adquiridas.

5. Resultados esperados

- Incremento del nivel de inteligencia emocional en los servidores públicos de la Regional.

- Mejora en la calidad del servicio al cliente interno, reflejada en encuestas de satisfacción.
- Fortalecimiento del clima organizacional y disminución de índices de estrés y rotación.
- Posibilidad de replicar la estrategia en otras regionales y entidades del sector público.

La propuesta para la inclusión de la IE en los planes de bienestar, formación y capacitación del SENA se formula con el propósito de consolidar la inteligencia emocional como una competencia clave, sistemática y transversal en la gestión del área de talento humano, en coherencia con el enfoque de la presente investigación.

Su finalidad es fortalecer las competencias socioemocionales de los servidores públicos, reconociendo su impacto directo en el desempeño laboral, la calidad de la atención al cliente interno y el clima organizacional. La implementación de esta propuesta permitirá mejorar la satisfacción y la confianza del colaborador interno, así como favorecer la comunicación efectiva, reducir el estrés laboral y promover relaciones interpersonales más empáticas y colaborativas. Lo anterior deriva en una mayor efectividad institucional y en el fortalecimiento de la imagen del SENA como entidad pública cuya finalidad es el bienestar y el servicio.

En relación con la temporalidad, la propuesta se enmarca en el ciclo anual del Plan Institucional de Capacitación (PIC), estructurada en acciones de corto, mediano y largo plazo. De forma específica, a corto plazo se busca la inclusión de módulos formativos en inteligencia emocional y la sensibilización de los servidores públicos sobre su importancia en la gestión del talento humano y la atención al cliente interno. A mediano plazo, se espera la consolidación de estrategias de bienestar emocional, la aplicación de instrumentos de evaluación y el seguimiento a los avances en competencias socioemocionales. Finalmente, a largo plazo, se proyecta la institucionalización de la inteligencia emocional como eje transversal en los procesos de

formación, evaluación del desempeño y reconocimiento de buenas prácticas, garantizando la sostenibilidad de la estrategia y su fortalecimiento progresivo en los ciclos sucesivos del PIC.