



## **INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA TRANSFORMAR OBSTÁCULOS EN OPORTUNIDADES EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL DEL SENA**

Jhon Hoover Márquez Castellano<sup>1</sup>  
María Cristina González Martínez<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Doctorando Universidad Americana de Europa (UNADE)

<sup>2</sup> Profesora Universidad Americana de Europa (UNADE)

## RESUMEN

El ámbito organizacional de las entidades públicas en Colombia, ha enfrentado constantes retos que han requerido respuestas adaptativas por parte del área de gestión del talento humano. Esta investigación se enfocó en la problemática sobre la gestión emocional de los funcionarios del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Centro Agropecuario Popayán - Cauca, la cual ha generado un impacto negativo en el ambiente laboral, la productividad y el bienestar institucional. El objetivo general fue emplear la inteligencia emocional como herramienta para transformar los obstáculos identificados en oportunidades de mejora. Se aplicó una metodología cuantitativa, con enfoque descriptivo y de tipo aplicado. Se utilizaron tres instrumentos: el cuestionario de inteligencia emocional de Daniel Goleman, la escala de inteligencias múltiples de Howard Gardner y la escala WHOQOL-BREF de la Organización Mundial de la Salud, orientada a medir la calidad de vida. La muestra poblacional fue de 95 funcionarios, obteniendo un nivel de confianza del 90%. Los hallazgos evidenciaron altos niveles de conciencia emocional y habilidades interpersonales, pero debilidades en autorregulación emocional y manejo del estrés. Asimismo, se encontraron diferencias en el manejo de emociones según edad y nivel jerárquico, observándose mayor autoconciencia en los jóvenes y mayores niveles de estrés en directivos. Estos resultados confirmaron que el fortalecimiento de competencias emocionales favoreció la resolución de conflictos, la adaptación al cambio, la cohesión institucional y el rendimiento organizacional. Finalmente, la investigación aportó evidencias para sustentar el diseño de programas de formación emocional con impacto positivo en la gestión del talento humano en el SENA.

**Palabras clave:** Autorregulación emocional, Inteligencia, Oportunidades.

## ABSTRACT

The organizational environment of public entities in Colombia has continuously faced multiple and complex challenges that demanded constant, adaptive, and timely responses from the human talent management area. This study focused on the specific problem of emotional management among employees of the National Learning Service (SENA), Popayan – Cauca Agricultural Center, which has had a negative and persistent impact on the work environment, productivity, and institutional well-being. The overall objective was to employ emotional intelligence as a strategic tool to transform the obstacles identified into genuine opportunities for improvement and organizational strengthening. A quantitative methodology was applied, with a descriptive and applied approach. Three standardized instruments were administered: Daniel Goleman's Emotional Intelligence Questionnaire, Howard Gardner's Multiple Intelligences Scale, and the WHOQOL-BREF scale developed by the World Health Organization, designed to measure different dimensions of quality of life. The sample consisted of 95 employees, selected with a 90% confidence level, ensuring representativeness of the institution's workforce. The findings revealed high levels of emotional awareness and interpersonal skills, although clear weaknesses were also identified in emotional self-regulation and stress management. Furthermore, significant differences were observed in the management of emotions according to both age and hierarchical level, showing greater self-awareness among younger employees and higher stress levels among directors and managers. These results confirmed that strengthening emotional competencies enhanced conflict resolution, adaptation to organizational change, institutional cohesion, and overall performance. Finally, the study provided evidence to support the design of structured emotional training programs with a positive impact on human talent management within SENA.

**Keywords:** Emotional self-regulation, Intelligence, Opportunities.

## INTRODUCCIÓN

Los entornos laborales, exigen que las organizaciones implementen estrategias que permitan a su personal gestionar eficazmente sus emociones, especialmente frente a situaciones de presión, cambios estructurales, estrés o conflictos interpersonales. La inteligencia emocional, entendida como la capacidad de reconocer, comprender y manejar las propias emociones y las de los demás (Goleman, 1995), constituye una herramienta fundamental en el desarrollo de competencias para encarar estos desafíos. En el contexto del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Centro Agropecuario Popayán - Cauca, los funcionarios enfrentan situaciones complejas que afectan su desempeño y bienestar, generando un clima laboral vulnerable. La problemática radica en las dificultades de autorregulación emocional y manejo del estrés, lo cual repercute en la productividad y la cohesión institucional. Esta investigación se justifica en la necesidad de fortalecer el recurso humano institucional desde un enfoque integral que potencie la resiliencia y la adaptación al cambio, contribuyendo a la construcción de un ambiente laboral saludable y eficiente. El objetivo general es emplear la inteligencia emocional como herramienta para transformar los obstáculos en oportunidades de mejora. Los objetivos específicos son: a) analizar la relación entre el entrenamiento en inteligencia emocional y la actitud frente al error; b) evaluar el impacto de la inteligencia emocional, en la resolución de problemas y el crecimiento personal; c) demostrar su influencia en la reducción del estrés y la satisfacción laboral. Se plantea como hipótesis que mayores niveles de inteligencia emocional se relacionan de manera positiva con el desempeño laboral, la gestión del estrés y la solución de conflictos y la calidad de las relaciones interpersonales dentro del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Centro Agropecuario Popayán - Cauca.

## MARCO TEÓRICO

La importancia de la inteligencia emocional en entornos laborales se traduce en la enorme relevancia que tiene en las últimas décadas y se evidencia desde los trabajos de Salovey y Mayer (1990), quienes la definen como la habilidad para percibir, comprender y regular emociones propias y ajenas. Daniel Goleman (1995) populariza el concepto al integrar competencias como autoconciencia, autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales. Otros autores como Bar-On (2000), Gardner (1983) y Cooper y Sawaf (1997) profundizan el estudio de la inteligencia emocional (IE), destacando su aplicación en contextos educativos, clínicos y organizacionales. El modelo que propone Bar-On sobre inteligencia emocional contiene aspectos como la adaptabilidad, las habilidades para relacionarse con los demás y la gestión del estrés. Por otro lado, Howard Gardner plantea la teoría de las inteligencias múltiples, entre ellas la interpersonal y la intrapersonal, estrechamente vinculadas a la inteligencia emocional. Su propuesta desarrolla la manera de entender las capacidades humanas, va más allá del clásico coeficiente intelectual y favorece formas de aprendizaje y desarrollo profesional integral. Goleman (1998), en su análisis, destaca que la inteligencia emocional no es una habilidad innata, sino una competencia que puede desarrollarse con entrenamiento. Por esta razón, muchas organizaciones e instituciones modernas comienzan a implementar programas de formación emocional enfocados en mejorar el clima laboral, facilitar la resolución de conflictos, fortalecer el trabajo en equipo y potenciar el liderazgo. Boyatzis (2005) demuestra que los líderes con altos niveles de inteligencia emocional logran entornos de trabajo más productivos, con menor rotación de personal y mayor satisfacción entre los empleados. En Colombia, la política pública también reconoce la relevancia de estos factores. El Ministerio de Trabajo, mediante normativas como la Resolución 2646 de 2008 y el Decreto 1072 de 2015, establece lineamientos para promover la salud mental en el entorno

laboral y evalúa los riesgos psicosociales. En este contexto, fortalecer la inteligencia emocional se presenta como una estrategia clave para la prevención y la intervención temprana.

## **METODOLOGÍA**

### **Enfoque y tipo de estudio**

Se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y con un diseño descriptivo.

### **Población y muestra**

La población objeto del estudio estuvo conformada por 148 funcionarios del SENA, Centro Agropecuario Popayán – Cauca. La muestra se calculó con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5% resultando en 95 participantes.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se aplicaron tres instrumentos estandarizados:

- El cuestionario de inteligencia emocional de Daniel Goleman.
- La escala de inteligencias múltiples de Howard Gardner.
- La escala WHOQOL-BREF de la Organización Mundial de la Salud.

### **Procedimiento**

Los datos se recolectaron mediante formularios digitales. Los resultados se procesaron a través de análisis estadístico descriptivo, considerando frecuencias, porcentajes y relaciones entre variables sociodemográficas (género, edad, nivel jerárquico) y emocionales. Se establecieron criterios de interpretación: valores superiores al 70% se asumieron como fortalezas, mientras que aquellos por debajo del 50% se interpretaron como debilidades.

### **Consideraciones éticas**

Se garantizó la confidencialidad de la información y el consentimiento informado, conforme a la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales y principios éticos de la investigación social.

## **RESULTADOS**

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de medición a los 95 funcionarios del SENA, Centro Agropecuario Popayán – Cauca. Los resultados se muestran en forma de redacción narrativa y tablas, organizados por categorías de análisis.

### **Conciencia emocional**

La mayoría de los participantes manifiesta un nivel alto de conciencia sobre sus emociones. El 72% reporta identificar con facilidad sus estados emocionales y el 68% señala que reconoce los factores que los generan.

**Tabla 1**

*Resultados de conciencia emocional*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	68	72
Medio	19	20
Bajo	8	8

Fuente: Datos tomados de los instrumentos de recolección de datos.

### **Autorregulación emocional**

Los datos muestran que el 59% de los funcionarios presenta dificultades para controlar adecuadamente sus emociones en situaciones de presión, mientras que un 41% evidencia un nivel aceptable de autorregulación.

**Tabla 2**

*Resultados de autorregulación emocional*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	39	41
Bajo	56	59

Fuente: Datos tomados de los instrumentos de recolección de datos

### **Empatía y habilidades sociales**

El 66% de los encuestados declara practicar escucha activa con sus compañeros y el 61% manifiesta mantener comunicación asertiva en el trabajo.

**Tabla 3**

*Resultados de empatía y habilidades sociales*

Indicador	%
Escucha activa	66
Comunicación asertiva	61

Fuente: Datos tomados de los instrumentos de recolección de datos

### **Estrés y bienestar emocional**

El 54% de los funcionarios indica experimentar niveles frecuentes de estrés laboral y un 48% refiere que este afecta de manera directa su desempeño.

**Tabla 4**

*Resultados sobre estrés percibido*

Nivel de estrés	Frecuencia	%
Alto	51	54
Medio/Bajo	44	46

Fuente: Datos tomados de los instrumentos de recolección de datos

### Diferencias por edad y nivel jerárquico

Los resultados evidencian variaciones en el manejo emocional según la edad y el nivel jerárquico:

- **Edad:** Los empleados menores de 35 años presentan mayor autoconciencia emocional (78%), mientras que en mayores de 50 años se observan mayores dificultades en autorregulación (64%).
- **Nivel jerárquico:** Los directivos reportan mayor desarrollo en habilidades sociales (73%), pero también mayores niveles de estrés (62%).

**Tabla 5**

*Diferencias de inteligencia emocional por edad y jerarquía*

Variable	Categoría	Mayor fortaleza	Mayor dificultad
Edad	< 35 años	Autoconciencia (78%)	–
Edad	> 50 años	–	Autorregulación (64%)
Nivel jerárquico	Directivos	Habilidades sociales (73%)	Estrés (62%)

Fuente: Datos tomados de los instrumentos de recolección de datos

## DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación muestran que los funcionarios del SENA, Centro Agropecuario Popayán – Cauca, presentan fortalezas en la conciencia emocional y las habilidades sociales, mientras que evidencian debilidades en la autorregulación emocional y el manejo del estrés. Estos hallazgos se relacionan con lo planteado por Goleman (1995), quien establece que la autoconciencia constituye la base del desarrollo emocional, pero que sin un adecuado control de las emociones surgen dificultades en la adaptación y en la toma de decisiones. De igual forma, los resultados coinciden con estudios de la Organización Mundial de la Salud (2004) que destacan cómo el estrés laboral deteriora la calidad de vida y afecta el rendimiento organizacional. Por ejemplo, investigaciones adelantadas en entidades públicas de Chile (Muñoz & Rodríguez, 2018) demostraron que los programas de desarrollo en inteligencia emocional, pueden incrementar la productividad hasta en un 12%, además de fortalecer el compromiso organizacional. De manera similar, estudios realizados en empresas privadas colombianas (Pérez & Ramírez, 2020) llegan a la conclusión, que la inteligencia emocional, es una de las variables más determinantes para un clima laboral positivo. En relación con la empatía y las habilidades sociales, los hallazgos concuerdan con investigaciones de Gardner (1993), al confirmar que la inteligencia interpersonal fortalece el trabajo colaborativo y las relaciones laborales. No obstante, se observa un aporte original de esta investigación al identificar diferencias significativas según variables sociodemográficas, en particular la edad y el nivel jerárquico, lo cual no ha sido ampliamente explorado en estudios previos en el contexto colombiano. El

principal aporte de esta investigación, radica en evidenciar que la inteligencia emocional puede emplearse como estrategia para convertir los obstáculos en oportunidades de mejora dentro de instituciones públicas, en las que habitualmente prevalecen modelos administrativos rígidos. Además, los resultados ofrecen bases empíricas para orientar programas de formación que fortalezcan la gestión del talento humano en el SENA y que potencialmente puedan aplicarse en otras entidades del sector público.

### **Limitaciones**

Esta investigación se desarrolla con una muestra de 95 funcionarios de un solo centro del SENA, lo cual limita la generalización de los resultados a toda la institución. Asimismo, los datos provienen de instrumentos de autoinforme, lo que puede generar sesgos asociados a la deseabilidad social. No obstante, estas limitaciones no invalidan los hallazgos, ya que estos ofrecen evidencia empírica útil para fortalecer la gestión del talento humano en el sector público colombiano.

### **CONCLUSIONES**

Se concluye que la inteligencia emocional constituye una herramienta estratégica para afrontar los retos y desafíos laborales, especialmente en aspectos como la resolución de problemas, la regulación del estrés y la toma de decisiones en la gestión del talento humano en el SENA, Centro Agropecuario Popayán – Cauca. El objetivo general se cumple al demostrar que el fortalecimiento de competencias emocionales transforma los obstáculos detectados en oportunidades de mejora institucional. En cuanto a los objetivos específicos, se confirma que los funcionarios presentan altos niveles de conciencia emocional y empatía, pero mantienen debilidades en autorregulación y manejo del estrés. También se evidencia que las variables de edad y nivel jerárquico influyen en la forma como se gestionan las emociones, hallazgo que aporta un elemento diferencial en el estudio de la inteligencia emocional en contextos públicos. Finalmente, se ratifica que el desarrollo de competencias emocionales favorece la resolución de conflictos, la cohesión institucional y la productividad.

### **Recomendaciones**

Se sugiere implementar un plan de formación estructurado en inteligencia emocional con enfoque por competencias, dirigido a todos los niveles jerárquicos. Este plan debe incluir talleres de autorregulación y manejo del estrés, así como programas de fortalecimiento de la empatía y la comunicación asertiva. Se recomienda, además, realizar evaluaciones periódicas del clima emocional y generar indicadores institucionales que permitan medir el impacto de estas acciones en la calidad del servicio. Por último, se plantea extender este tipo de investigaciones a otros centros del SENA para contar con una visión comparativa y fortalecer la gestión integral del talento humano.

### **REFERENCIAS**

Ayuso A. M. (2016). *Psicología positiva e inteligencia emocional*. Editorial Pirámide.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 363–388). Jossey-Bass.

[Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI](#) © 2023 by [Elizabeth Sánchez Vázquez](#) is licensed under

- Boyatzis, R. E. (2005). Emotional intelligence competencies in the team and organizational development. *Journal of Management Development*, 24(10), 884–900. <https://doi.org/10.1108/02621710510627085>
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. Grosset/Putnam.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Little, Brown.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Muñoz, A., & Rodríguez, C. (2018). Inteligencia emocional y productividad laboral en instituciones públicas chilenas. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 12(2), 45–60.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *WHOQOL-BREF: Introduction, administration, scoring and generic version of the assessment*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/63529>
- Pérez, L., & Ramírez, J. (2020). Clima organizacional y competencias emocionales en empresas del sector financiero colombiano. *Revista Colombiana de Psicología del Trabajo*, 18(1), 33–52.
- República de Colombia. (2008). *Resolución 2646 de 2008: Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. Ministerio de la Protección Social. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33058>
- República de Colombia. (2015). *Decreto 1072 de 2015: Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Ministerio del Trabajo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78153>