

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE  
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS | CURSO 2022/2023



TRABAJO DE FIN DE GRADO

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES ORGANIZACIONALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL, EL ÉXITO Y EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

**MODALIDAD:** Estudio de revisión bibliográfica

**AUTORA:** IRENE BENAVENTE PÉREZ

**TUTORA:** IRENE CARRILLO MURCIA

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
Liderazgo organizacional: cualidades y estilos de conducta .....	7
La inteligencia emocional .....	9
Relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en contextos organizacionales .....	10
Relación entre la inteligencia emocional, el liderazgo, el rendimiento y otras variables psicosociales de interés para la organización .....	10
Objetivo y fundamentación teórica del estudio .....	11
<b>MÉTODO.....</b>	<b>13</b>
Criterios de elegibilidad .....	13
Fuentes de información.....	13
Estrategia de búsqueda .....	13
Proceso de selección .....	14
Proceso de recopilación de datos.....	14
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>
Selección de los estudios.....	16
Características de los estudios incluidos .....	16
Resultados de la síntesis narrativa.....	29
Relación entre inteligencia emocional y satisfacción laboral .....	29
Relación entre inteligencia emocional y rendimiento .....	31
<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>34</b>
Implicaciones para la práctica .....	35
Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	36
Conclusiones.....	37
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>38</b>

## RESUMEN

**Introducción.** En la actualidad, las organizaciones han comprendido la importancia de adaptarse a un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

El liderazgo ejercido por una persona con una alta inteligencia emocional capacita a la empresa para adaptarse de manera eficaz a un entorno organizacional cambiante y desafiante y puede contribuir a la mejora de los resultados de los equipos de trabajo y, en consecuencia, también a los de la empresa.

La inteligencia emocional es una característica individual que determina el comportamiento de los líderes y la forma en que se relacionan con sus subordinados. Se basa en la inteligencia social, que es la capacidad de comprender y dirigir a las personas en las relaciones humanas. La inteligencia emocional incluye la capacidad de controlar las emociones propias y ajenas, discriminar entre ellas y utilizar esta información para guiar el pensamiento y las acciones. La inteligencia emocional es esencial para el liderazgo efectivo, ya que permite a los líderes entender y gestionar las emociones de su equipo y contribuye a un clima positivo y a un rendimiento efectivo.

**Objetivo.** Analizar el modo en que la inteligencia emocional de los líderes organizacionales se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores y sus resultados productivos.

**Método.** Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura científica siguiendo las pautas de la declaración PRISMA. En octubre de 2022, se realizaron búsquedas exhaustivas en las bases de datos ProQuest, Scopus y Web of Science, combinando los términos específicos 'leader\*' y 'emotional intelligence' con los descriptores 'job satisfaction', 'performance' y 'success'. Las ecuaciones de búsqueda excluyeron las áreas de investigación relacionadas con el sector educativo y sanitario. Los criterios de inclusión empleados para la selección de los estudios fueron: artículos sobre estudios observacionales que examinaran la relación entre la inteligencia emocional de los líderes empresariales y el rendimiento, el éxito y la satisfacción laboral de los trabajadores en empresas productivas, administrativas o del sector servicios, publicados en inglés o español en revistas científicas. Todos aquellos trabajos narrativos elaborados en contextos distintos al descrito o que no analizaran de manera directa la relación entre las variables objeto de estudio fueron excluidos.

**Resultados.** La búsqueda en las bases de datos proporcionó un total de 440 registros, de los cuales 13 artículos cumplieron los criterios de elegibilidad y fueron incluidos en la revisión bibliográfica de la literatura.

Los hallazgos de esta revisión revelaron que solo algunos estudios mostraron una relación positiva y directa entre la inteligencia emocional de los líderes y la satisfacción laboral de los empleados. Otros estudios no encontraron ninguna relación entre estas dos variables o mostraron una relación indirecta a través de variables mediadoras como el estilo de liderazgo transformacional o el clima emocional. Algunos estudios también sugirieron que la satisfacción laboral podía ser una variable mediadora en la relación entre la inteligencia emocional del líder y la retención de los empleados en la organización.

Por otro lado, algunos estudios sugirieron que la inteligencia emocional de los líderes puede tener un impacto positivo en el rendimiento de la organización. De las cinco dimensiones de la

inteligencia emocional del líder, la empatía, la motivación y las habilidades sociales tuvieron un impacto positivo en el rendimiento de la tarea y el desempeño contextual de los miembros del equipo.

Otros estudios no han encontrado una relación directa entre la inteligencia emocional del líder y el rendimiento de la organización, pero sí han encontrado una relación indirecta a través de variables mediadoras como el liderazgo transformacional.

La inteligencia emocional también se relacionó positivamente con el liderazgo transformacional y un mayor nivel de competencia de los directivos de proyecto. Sin embargo, otras formas de liderazgo, como el moderadamente defensivo, tuvieron un impacto negativo en el rendimiento de la organización. Algunos estudios también sugirieron que la inteligencia emocional tanto de los líderes como de los miembros del equipo contribuye al rendimiento del equipo y genera un clima de confianza.

**Conclusión.** La inteligencia emocional de los líderes organizacionales parece guardar relación con la satisfacción laboral de los empleados y su rendimiento. Sin embargo, en el caso de la satisfacción laboral, la mayoría de los estudios sugieren que dicha relación no es directa, sino que está mediada por otras variables de interés como el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional. Algunas dimensiones específicas de la inteligencia emocional del líder, como la empatía, la motivación y las habilidades sociales, parecen tener un efecto positivo en el rendimiento de la tarea y el desempeño contextual de los empleados. No obstante, se necesitan más estudios para confirmar estos hallazgos y examinar cómo la inteligencia emocional del líder puede afectar de manera más específica a los resultados laborales. Asimismo, parece recomendable desarrollar propuestas para entrenar en inteligencia emocional a quienes ocupan puestos de responsabilidad en las empresas o lo harán en el futuro, como puede ser a través de programas o talleres de formación.

**Palabras clave:** inteligencia emocional, liderazgo, satisfacción laboral, rendimiento.

## ABSTRACT

**Introduction.** Organizations today understand the importance of adapting to a competitive and ever-changing business environment.

Leadership by a person with high emotional intelligence enables the organization to adapt effectively to a changing and challenging organizational environment and can help to improve the performance of work teams and, consequently, the organization.

Emotional intelligence is an individual characteristic that determines the behavior of leaders and the way they relate to their subordinates. It is based on social intelligence, which is the ability to understand and manage people in human relationships. Emotional intelligence involves the ability to monitor and discriminate between one's emotions and those of others, and to use this information to guide thought and action. Emotional intelligence is essential for effective leadership because it enables leaders to understand and manage the emotions of their teams, contributing to a positive climate and effective performance.

**Objective.** To analyze how the organizational leaders' emotional intelligence is related to employees' job satisfaction and productive results.

**Method.** A systematic review of the scientific literature was conducted according to the guidelines of the PRISMA statement. Comprehensive searches were conducted in the ProQuest, Scopus, and Web of Science databases in October 2022, combining the specific terms 'leader\*' and 'emotional intelligence' with the descriptors 'job satisfaction', 'performance', and 'success'. The search equations excluded research areas related to the education and health sectors. The inclusion criteria for the selection of studies were articles on observational studies that examined the relationship between the emotional intelligence of business leaders and the performance, success, and job satisfaction of employees in manufacturing, administrative, or service companies, published in English or Spanish in scientific journals. All narrative works produced in contexts other than the one described or that did not directly analyze the relationship between the variables under study were excluded.

**Results.** The database search yielded 440 records, of which 13 articles met the eligibility criteria and were included in the literature review.

The results of this review revealed that only a few studies showed a positive and direct relationship between leaders' emotional intelligence and employees' job satisfaction. Other studies found no association between these two variables or showed an indirect relation through mediating variables such as transformational leadership style or emotional climate. Some studies also suggested that job satisfaction might act as a mediating variable in the relationship between leader emotional intelligence and employee retention.

On the other hand, some studies suggested that a leader with emotional intelligence may positively impact organizational performance. Among the five dimensions of emotional intelligence, empathy, motivation, and social skills positively influenced the on-task and in-contextual performance of the team members.

Other studies have not found a direct association between leader emotional intelligence and organizational performance but have found an indirect relation through mediating variables such as transformational leadership.

Emotional intelligence was also positively associated with transformational leadership and higher levels of project manager competence. However, other forms of leadership, such as moderately defensive leadership, harmed organizational performance. Some studies also suggest that the emotional intelligence of both leaders and team members contributes to team performance and creates a climate of trust.

**Conclusion.** The emotional intelligence of organizational leaders appears to be related to employee job satisfaction and performance. However, in the case of job satisfaction, most studies suggest that this relationship is not direct but is mediated by other variables of interest, such as transformational leadership style and organizational climate. Some specific dimensions of leader emotional intelligence, such as empathy, motivation, and social skills, appear positively to affect employees' on-task and contextual performance. However, more research is needed to confirm these findings and to examine how leader emotional intelligence may more specifically affect work outcomes. Likewise, it seems advisable to develop proposals for training in emotional intelligence for those who are or will be in positions of responsibility in organizations, such as training programs or workshops.

**Keywords:** emotional intelligence, leadership, job satisfaction, performance.



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las organizaciones han apreciado la necesidad de emplear todos sus esfuerzos para adaptarse a un entorno empresarial cambiante.

El afrontamiento eficaz de los cambios constantes que se producen en el entorno organizacional requiere un liderazgo caracterizado por una fuerte inteligencia emocional y capaz de influir positivamente en los resultados de los equipos de trabajo y subordinados y, en consecuencia, en los de la empresa (Ovans, 2015). De esta forma, es esperable que las organizaciones vean mejorada su eficacia y rendimiento a través de la necesaria adaptación del liderazgo a las necesidades de los trabajadores.

### **Liderazgo organizacional: cualidades y estilos de conducta**

El liderazgo es una función de gestión que desempeña un papel importante en el desarrollo humano y provoca cambios en toda la organización y en sus miembros, así como el proceso de influir en las personas para que alcancen los objetivos de la organización (Slack, 1997; Slack, 2006). Por lo tanto, condiciona el clima organizacional e influye en la calidad de vida de los trabajadores (Faizan & Zehra, 2016; Kim & Park, 2020).

Uno de los factores clave que define la eficacia del equipo es el estilo de liderazgo de los supervisores. El estilo de liderazgo es una característica muy importante de los directivos que se define como una serie de actitudes, comportamientos y habilidades directivas basadas en valores individuales y organizativos (Bass, 1997). Los directivos se enfrentan a la necesidad de desarrollar, aplicar y, si es necesario, desafiar una serie de nuevas tareas, procesos empresariales y proyectos, lo que a su vez requiere capacidad de gestión y dirección de equipos (Hull, 2006). Debido a la alta interacción entre los empleados y sus supervisores se exige que los gestores de proyectos sepan dirigir con eficacia y gestionar de un modo constructivo los conflictos propios de la vida en las organizaciones para contribuir al establecimiento de mejores relaciones y garantizar así el éxito de sus proyectos (Lewis, 1998). Por medio de estas habilidades de gestión y dirección, los líderes orientan a los trabajadores hacia la consecución de los objetivos del proyecto (Samáková et al., 2013).

En la literatura se han identificado diferentes estilos de liderazgo en función de las cualidades y los patrones de conducta que caracterizan la actuación del líder.

La Teoría Clásica del Liderazgo de Lewin et al. (1939) se basa en la idea de que el comportamiento del líder tiene un gran impacto en el clima y el rendimiento del equipo. Según estos autores, existen tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal.

El estilo autocrático de liderazgo se caracteriza porque el líder toma todas las decisiones y espera que se sigan sus órdenes de manera incondicional. Este estilo puede ser efectivo en situaciones de emergencia o cuando se necesita una acción inmediata, pero a largo plazo puede crear un clima negativo y de falta de motivación en el equipo.

El estilo democrático de liderazgo es representado por un líder que involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones y fomenta un ambiente de colaboración y participación. Este estilo crea un clima de confianza y motivación en el equipo, y suele ser más efectivo a largo plazo.

El líder liberal brinda autonomía al equipo y no interviene en sus decisiones. Este estilo puede ser efectivo en equipos altamente capacitados y motivados, pero puede llevar a la falta de dirección y progreso en situaciones en las que el líder debería intervenir. Suele generar un clima de confianza y autonomía en la organización. Este estilo de liderazgo también se denomina "liderazgo laissez-faire". Bass (1997) describe el liderazgo laissez-faire como el no-liderazgo o la evitación de las responsabilidades propias de este rol.

En resumen, la Teoría Clásica del Liderazgo de Lewin sugiere que cada estilo tiene sus propias ventajas y desventajas, y que el líder debe adaptar su estilo de dirección a las demandas de la situación y las necesidades del equipo.

Tras los estudios de Lewin, los trabajos sobre liderazgo realizados en el estado de Ohio en 1945 (Fleishman & Hunt, 1973; Hemphill, 1950; Stogdill & Coons, 1957) a partir de la observación del comportamiento de los líderes en contextos organizacionales permitieron identificar dos dimensiones principales: iniciación de estructura y consideración. La dimensión de iniciación de estructura hace referencia a aquellas conductas por medio de las cuales el líder planifica el trabajo, asigna responsabilidades y guía, estructura y toma parte activa en la realización de la tarea. La dimensión de consideración se refiere a aquellas conductas del líder centradas en la preocupación por el bienestar de los subordinados y el mantenimiento de un buen clima dentro del equipo de trabajo. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que busca la satisfacción de los trabajadores (Stogdill, 1974).

Otra propuesta teórica que trata de explicar este fenómeno es la del liderazgo transaccional que pone el foco de atención en el intercambio que se produce entre el líder y sus seguidores (Burns, 1978). Esta forma de influencia tiene un carácter puramente instrumental ya que el líder ayuda a los miembros del equipo a conseguir sus objetivos a cambio de estatus y privilegios (Bass, 1997). Ambas partes creen que el intercambio que mantienen resulta mutuamente beneficioso, pero no lo suficiente como para desarrollar una relación duradera (Northouse, 2019). Se considera un tipo de liderazgo orientado a los resultados y basado en el intercambio de recursos entre seguidores y líderes.

El comportamiento del líder también puede caracterizarse como defensivo o constructivo en función de la motivación que subyace a su actuación. El estilo moderadamente defensivo se define por un estilo de pensamiento y comportamiento orientado a satisfacer la propia necesidad de seguridad a través de la interacción con los trabajadores (Cooke & Lafferty, 1982; Cooke & Rousseau, 1983). Por el contrario, los líderes constructivos se caracterizan por una forma de pensar y actuar que contribuye al nivel de satisfacción de los empleados, la capacidad de desarrollar relaciones favorables en la organización, la habilidad para trabajar de manera eficaz con otros miembros de la organización y la destreza en el cumplimiento de las tareas (Cooke & Lafferty, 1982).

En las últimas décadas, una de las formas de influencia más estudiadas en los contextos organizacionales es el conocido como liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales tienen un impacto emocional significativo en los subordinados. Transforman las necesidades, los valores, las preferencias y las aspiraciones de los seguidores de los intereses propios a los intereses colectivos. Esto motiva a los subordinados a comprometerse con la misión de la organización y realizar importantes sacrificios personales en beneficio del resultado común



(Shamir et al., 1993). Las personas que ejercen un liderazgo transformacional son capaces de comunicar con claridad los objetivos a los subordinados y motivarles para que los alcancen, promoviendo de esta forma la eficacia del equipo. En consecuencia, los líderes transformacionales son percibidos constantemente como más eficaces por sus subordinados y su actuación, con frecuencia, se vincula al éxito y rendimiento organizacionales (Lowe et al., 1996). Asimismo, los estudios sugieren que el estilo de liderazgo transformacional es más eficaz que los estilos de liderazgo laissez-faire y transaccional (Gardner & Stough, 2002).

Tal y como queda de manifiesto en la descripción de los diferentes estilos de liderazgo, el modo en que se comportan los líderes con sus subordinados está en parte determinado por sus cualidades personales. En este sentido, la inteligencia emocional es una característica individual que de manera inevitable imprime en el comportamiento de los líderes un estilo de relación concreto con sus subordinados (Li et al., 2016).

### **La inteligencia emocional**

El interés por la inteligencia emocional ha crecido enormemente en las últimas décadas. Muchos estudiosos han contribuido a la definición y al desarrollo de este constructo psicológico. Este concepto tiene sus raíces en los estudios de la inteligencia social desarrollados por Thorndike (1920). Según este autor, la inteligencia social es la capacidad de comprender y dirigir a las personas para actuar con sabiduría en las relaciones humanas.

Siguiendo a Thorndike, Gardner (1983) desarrolla su Teoría de las Inteligencias Múltiples con la que defiende el carácter multifactorial de la inteligencia humana. Este autor identifica ocho componentes de la inteligencia entre los que incluye el interpersonal e intrapersonal que se relacionan estrechamente con el concepto de inteligencia social. La inteligencia intrapersonal es la capacidad de gestionar las propias emociones. Se considera como la inteligencia que permite al ser humano entenderse a sí mismo, por lo que se considera esencial para el autoconocimiento. Por su parte, la inteligencia interpersonal es la capacidad de identificar, entender y gestionar las emociones, motivaciones e intenciones de los demás. Aunque Gardner (1983) no utilizó el término inteligencia emocional, sus ideas sobre las inteligencias interpersonal e intrapersonal proporcionaron la base para el posterior desarrollo del concepto de inteligencia emocional.

En 1990, los psicólogos Salovey & Mayer (1990) acuñaron formalmente el término inteligencia emocional para hacer referencia al subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios y ajenos, de discriminar entre ellos y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y las acciones.

Aunque son muchos los estudiosos que han contribuido a la definición de este concepto, el modelo de inteligencia emocional desarrollado por Goleman (1995) es probablemente el que más aceptación y difusión ha logrado. Según este autor, la inteligencia emocional hace referencia a la capacidad de reconocer los sentimientos, estimular la motivación y gestionar adecuadamente las emociones tanto en uno mismo como en sus relaciones con los demás.

Goleman (1995) identificó cinco dimensiones de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, y habilidades sociales.

La autoconciencia es la capacidad de conocer y formular las emociones y los sentimientos propios y de expresarlos. El individuo necesita conocer sus puntos fuertes y débiles, y este conocimiento

es la base de sus decisiones. El autor confirma su creencia acerca de que la autoconciencia es el aspecto más importante de la inteligencia emocional porque permite practicar el autocontrol. La idea de autocontrol se refiere a ser consciente de estos sentimientos para poder afrontar y adaptarse eficazmente al entorno (Salovey & Mayer, 1990).

La autorregulación se define como la capacidad del individuo de saber cómo abordar las emociones que le afectan de forma negativa.

La motivación es un aspecto de la inteligencia emocional centrado en la perseverancia y el entusiasmo para lograr el éxito tras conocer cuáles son los pasos que se han de seguir para alcanzar los propios objetivos.

La capacidad de entender a los demás y la habilidad para gestionar sus reacciones emocionales define el concepto de empatía. La persona comprensiva es capaz de entender lo que sienten y piensan los demás a partir de sus acciones y expresiones, incluso si no lo verbalizan explícitamente. Es capaz de ponerse en el lugar de los demás y de ver las cosas desde su perspectiva.

Por su parte, las habilidades sociales hacen referencia al establecimiento de relaciones con los demás y su gestión positiva y eficiente. Una persona con altas habilidades sociales puede persuadir a los demás y tiene la capacidad de negociar y resolver disputas. Aprecia la cooperación y el trabajo en equipo y es probable que alcance un alto nivel de éxito profesional.

### **Relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en contextos organizacionales**

En el ámbito organizacional, la inteligencia emocional se define como la habilidad de los líderes de los equipos para comprender y controlar sus propias emociones y las de los demás, con el fin de aprovechar las oportunidades únicas, fomentar la creatividad, evitar los riesgos, manejar el malestar de los empleados y solucionar problemas de manera efectiva (Zhang et al., 2018).

Goleman (2003) sostiene que los líderes eficaces coinciden en un aspecto crucial: todos presumen de un alto grado de inteligencia emocional. Según este autor, los líderes eficaces poseen la capacidad de emplear el tipo de liderazgo adecuado para la situación imperante en la organización. Las competencias de los líderes son las capacidades aprendidas y construidas sobre la base de la inteligencia emocional que dan lugar a un rendimiento excepcional (Goleman et al., 2013). Para que una organización tenga éxito, necesita ser dirigida por aquellas personas que estén en mejores condiciones de motivar sus propias acciones y las de sus subordinados (Palmer et al., 2006).

Un creciente número de estudios ha demostrado que la inteligencia emocional está inherentemente asociada con el liderazgo transformacional (Barling et al., 2000; Leban & Zulauf, 2004; Mandell & Pherwani, 2003). Del mismo modo, la evidencia disponible sugiere que los líderes organizacionales con una elevada inteligencia emocional son más propensos a adoptar un estilo de relación con sus subordinados basado en conductas de apoyo y consideración (Benson et al., 2012).

En cuanto a la relación entre los resultados del líder y su inteligencia emocional, la investigación disponible sugiere que esta última contribuye a la eficacia y el éxito del liderazgo (Megerian & Sosik, 1996; Morris & Feldman, 1996; Goleman, 1998; Bass, 2002; Rahim et al., 2002; Rahim,

2006; Cooper & Sawaf, 1997; Gates, 1995; Higgs, 2003; Sivanathan & Cynthia Fekken, 2002) y la calidad en la resolución de problemas (Rahim & Minors, 2003).

### **Relación entre la inteligencia emocional, el liderazgo, el rendimiento y otras variables psicosociales de interés para la organización**

La popularidad de la inteligencia emocional se debe a los beneficios que proporciona en los procesos y resultados del equipo dentro de una organización. Se llega a la conclusión de que al existir un significativo nivel de inteligencia emocional por parte de los directivos y al imprimirse en los comportamientos y actitudes que caracterizan el estilo de liderazgo dentro de la empresa, se puede promover el logro de resultados laborales deseables, como la satisfacción laboral, el rendimiento o desempeño, el éxito, la eficacia, el compromiso, el bienestar laboral y un buen clima organizacional.

La satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo basado en la evaluación que el empleado hace de su trabajo o experiencia laboral (Locke, 1969).

Se ha comprobado que la inteligencia emocional de los supervisores está positivamente relacionada con la satisfacción laboral de sus subordinados (Wong & Law, 2002a; Sy et al., 2006). Asimismo, numerosos estudios muestran que la satisfacción laboral de los empleados se relaciona positivamente con el liderazgo de consideración y negativamente con el comportamiento de iniciación de estructura (Greene & Schriesheim, 1977; Schriesheim, 1980; House et al., 1971; Nealey & Fiedler, 1968). Sin embargo, otros estudios indican que tanto el comportamiento de liderazgo de consideración como el de iniciación de estructura están relacionados positivamente con la satisfacción laboral (Bartolo & Furlonger, 2000; Katerberg & Horne, 1981).

La eficacia de los distintos estilos de liderazgo depende de muchos factores, entre los que se encuentra la cultura. Stogdill (1970) afirma que el estilo de liderazgo de iniciación de estructura es más probable que proporcione un mayor compromiso y satisfacción laboral en las empresas asiáticas, mientras que en el contexto occidental el estilo de liderazgo de consideración proporcionaría una mayor satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es uno de los resultados más significativos que condiciona el alcance del éxito. A través de esta variable la organización puede ser capaz de alcanzar muchos objetivos alternativos de manera indirecta, como un mayor rendimiento laboral o un mejor desempeño de las funciones de los empleados, lo que favorece la eficacia del equipo y facilita la consecución de los resultados organizacionales (Herzberg, 1976). Diversos estudios indican que la satisfacción laboral de los empleados se relaciona positivamente con el rendimiento laboral y el compromiso organizativo, y negativamente con el estrés laboral y la rotación de personal (Bateman & Strasser, 1984; Judge et al., 2001; O'driscoll & Beehr, 2000).

La inteligencia emocional además influye también de forma positiva en otros resultados de los trabajadores ya sea de forma directa o por medio de otras variables relacionadas. Entre estos resultados, destacan la eficacia del equipo (Zaccaro & Klimoski, 2002), el rendimiento (Brown et al., 2006), el compromiso organizativo (Agho et al., 1992; Clark & Larkin, 1992; DeConinck & Bachmann, 2011; Fletcher et al., 1996; Igarria & Guimaraes, 1992; Liou, 1995; Meyer et al., 1989;

Yousef, 2000), el éxito laboral (Muhammad, 2009), los comportamientos extra-rol (Wong & Law, 2002) y la creatividad (Parke et al., 2015).

Es evidente que los resultados que se aprecian por parte de los líderes y miembros de la organización influyen finalmente en los resultados empresa. Se pueden señalar resultados organizativos generales como el éxito organizativo (Miller, 1999), el clima psicológico (Klem & Schlechter, 2008), la permanencia del personal en la empresa (Aruna & Anitha, 2015; Fulmer & Ostroff, 2017) y una mayor cooperación y coordinación de los miembros (Sy et al., 2005).

### Objetivo y fundamentación teórica del estudio

El objetivo de este estudio de revisión fue analizar cómo la inteligencia emocional del líder influye en los resultados de los empleados y la organización (satisfacción laboral y rendimiento). Se considera la inteligencia emocional como una cualidad del líder que condiciona el modo en que este ejerce su influencia sobre los subordinados o miembros del equipo de trabajo.

El planteamiento de este trabajo se basa en el Modelo Clásico del Rendimiento Grupal de Hackman & Morris (1975). Estos autores plantean que las entradas o recursos del equipo de trabajo (como la composición del equipo, la estructura social, la estructura de la tarea, estructura organizacional y el contexto cultural), influyen sobre la eficacia o las salidas (en términos de resultados, rendimiento e innovación) tanto directamente como indirectamente a través de los procesos (tales como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y coordinación, los procesos de influencia y la solución de conflictos).

Siguiendo este modelo, se estableció como hipótesis de partida que la inteligencia emocional del líder (entrada o recurso) se relaciona de manera directa con la satisfacción y el rendimiento de los subordinados (salidas), pero también de forma indirecta a través del liderazgo (proceso).

### FIGURA 1

*Planteamiento teórico del estudio de revisión basado en el Modelo Clásico de Rendimiento Grupal: entradas – procesos – salidas (Hackman & Morris, 1975).*



## MÉTODO

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura científica de carácter experiencial (cualitativa) con el objetivo principal de analizar la relación entre la inteligencia emocional de los líderes y la satisfacción laboral de los trabajadores y sus resultados productivos en las organizaciones productivas, administrativas y del sector servicios.

La pregunta de investigación que guio la revisión fue formulada utilizando el enfoque PICO (*Population, phenomena of interest and context*) (Lockwood et al., 2015): ¿Cómo influye la inteligencia emocional de los líderes o responsables empresariales en la satisfacción de los trabajadores, su rendimiento y el éxito (fenómeno de interés y población) en las empresas del productivas y del sector servicios (contexto)?

La metodología seguida para realizar la revisión se ajustó a las pautas de la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2021).

Este trabajo fue autorizado por la Oficina de Investigación Responsable (OIR) de la Universidad Miguel Hernández de Elche con el siguiente código de investigación responsable (COIR): TFG.GAE.ICM.IBP.221026.

### Criterios de elegibilidad

Los criterios de inclusión empleados para la selección y el cribado de los registros fueron los siguientes: artículos sobre estudios observacionales que analizaran la relación entre la inteligencia emocional de los líderes empresariales y la productividad, el éxito y la satisfacción laboral de los trabajadores, realizados en empresas productivas, administrativas o del sector servicios y publicados en inglés o español en revistas científicas.

Quedaron excluidos todos aquellos trabajos narrativos elaborados en contextos distintos al descrito (por ejemplo, el educativo o sanitario) o que no analizaban de manera directa la relación entre las variables objeto de estudio.

### Fuentes de información

El 17 de octubre de 2022 se realizaron búsquedas exhaustivas en las siguientes bases de datos científicas: ProQuest, Scopus y Web of Science (WOS).

### Estrategia de búsqueda

En cuanto a la estrategia de búsqueda desarrollada, se combinaron los términos 'leader\*' y 'emotional intelligence' utilizando el booleano AND, y con especificación de búsqueda en el título de los artículos.

Los términos anteriores se combinaron utilizando el booleano AND con los descriptores 'job satisfaction', 'performance' y 'success' que fueron unidos entre sí con el booleano OR y cuyo criterio de búsqueda se amplió al título y resumen de los registros.

Se decidió omitir en las tres bases de datos el término "liderazgo" (leadership) debido al alto volumen de publicaciones que abordan este fenómeno y que escapan del objeto de esta revisión. También porque la medida de la inteligencia emocional de los líderes, como variable de interés

central de este estudio, se basa en las conductas del líder y por tanto ya está midiendo parcialmente el estilo de liderazgo.

Las búsquedas efectuadas en las tres bases de datos (ProQuest, Scopus y WOS) siguieron un patrón similar.

En la ecuación de búsqueda utilizada en la base de datos Scopus, se excluyeron las siguientes áreas de estudio por no cumplir criterios de inclusión: Nursing, Medicine, Health Professions, Neuroscience, Pharmacology y Toxicology and Pharmaceuticals.

En el caso de WOS, las áreas de investigación excluidas fueron: Nursing, Surgery, Health Care Sciences Services, Neurosciences Neurology, Cardiovascular System Cardiology, General Internal Medicine y Education Educational Research.

En las bases de datos ProQuest y Scopus se limitó el tipo de documento a artículos, y exclusivamente en ProQuest se limitó adicionalmente el tipo de fuente a revistas científicas.

Todas las búsquedas fueron limitadas a los idiomas inglés y español.

La Tabla 1 recoge las ecuaciones de búsqueda empleadas en cada una de las bases de datos utilizadas para la conducción de la revisión de la literatura.

### **Proceso de selección**

Los registros obtenidos a partir de la ejecución de las estrategias de búsqueda anteriormente especificadas fueron sometidos a un proceso sistemático de cribado y selección. Para ello, se utilizó el gestor de referencias Mendeley, en el que se recopilaban todos los registros obtenidos.

En primer lugar, fueron eliminados todos aquellos artículos duplicados. Seguidamente, se realizó una revisión del título y resumen de los artículos restantes para la recopilación de aquellos que se ajustaban y cumplían con los criterios de elegibilidad previamente definidos, descartando en consecuencia todos aquellos que no eran de interés para el estudio.

Una vez recopilado el texto completo de los artículos de los que fue posible, se llevó a cabo la revisión detallada de los manuscritos, descartando todos aquellos estudios que no cumplían criterios de inclusión.

### **Proceso de recopilación de datos**

En respuesta a la necesidad de plasmar los datos de interés de cada uno de los artículos para su revisión, se desarrolló una plantilla de registro de la información. Dicha plantilla estuvo integrada por seis categorías de información, a saber: autor/es, año y país; diseño del estudio; objetivo; participantes; variables e instrumentos; y principales hallazgos.

**TABLA 1**

*Bases de datos y sus correspondientes ecuaciones de búsqueda utilizadas para la revisión.*

BASE DE DATOS	ECUACIÓN DE BÚSQUEDA
PROQUEST	<ul style="list-style-type: none"> <li>· title(leader*) AND title (emotional intelligence) AND noft (job satisfaction OR performance OR success)</li> </ul> <p>Limitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de fuente: Revistas científicas.</li> <li>- Tipo de documento: Artículo, Artículo principal, Indefinido.</li> <li>- Idioma: Español, Inglés.</li> </ul>
SCOPUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ( TITLE ( leader* ) AND TITLE ( emotional AND intelligence ) AND TITLE-ABS-KEY ( performance ) OR TITLE-ABS-KEY ( sucess ) OR TITLE-ABS-KEY ( job AND satisfaction ) ) AND ( EXCLUDE ( SUBJAREA , "NURS" ) OR EXCLUDE ( SUBJAREA , "MEDI" ) OR EXCLUDE ( SUBJAREA , "HEAL" ) OR EXCLUDE ( SUBJAREA , "NEUR" ) OR EXCLUDE ( SUBJAREA , "PHAR" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) )</li> </ul> <p>Limitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idiomas: Inglés, Español.</li> <li>- Tipo de publicación: Artículo.</li> <li>- Áreas de estudio (exclusión): Nursing, Medicine, Health Professions, Neuroscience, Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics.</li> </ul>
WEB OF SCIENCE   WOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>· leader* (Title) and emotional intelligence (Title) and job satisfaction OR success OR performance (Topic)</li> </ul> <p>Limitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas de investigación (exclusión): Nursing, Surgery, Health Care Sciences Services, Neurosciences Neurology, Cardiovascular System Cardiology, General Internal Medicine, Education Educational Research.</li> <li>- Idiomas: Inglés, Español.</li> </ul>

## RESULTADOS

### Selección de los estudios

Las búsquedas realizadas en las distintas bases de datos proporcionaron un total de 440 registros, siendo 171 los obtenidos en ProQuest, 98 en Scopus y 171 en WOS.

Tras el descarte de los 183 artículos duplicados, se tuvieron en cuenta 257 registros. El cribado realizado por título y resumen dio como resultado la exclusión de 206 artículos. Los 51 restantes se conservaron para su revisión posterior. De estos 51 artículos, 46 fueron recuperados a texto completo, no siendo posible la obtención de cinco de ellos.

Se evaluó el cumplimiento de los criterios de inclusión de los 46 artículos que fueron conservados finalmente. Esta revisión fue efectuada con los artículos a texto completo, siendo 13 las publicaciones que superaron dicho proceso y fueron incluidas en la revisión.

El diagrama de flujo PRISMA que refleja la Figura 2 detalla el proceso identificación, cribado y selección de los registros para su posible inclusión en la revisión.

### Características de los estudios incluidos

La mayoría de los estudios revisados (76,9%, n = 10) fueron realizados en Asia, siendo la distribución por países la que consta a continuación: 23,1% (n = 3) en China, 15,4% (n = 2) en Jordania, y con un estudio por país (7,7%, n = 1) en Corea del Sur, India, Pakistán, Irán y Nepal.

Los estudios restantes fueron realizados en Estados Unidos (7,7%, n = 1), Sudáfrica (7,7%, n = 1) y Grecia (7,7%, n = 1).

El 46,2% (n = 6) de los artículos incluidos en la revisión sistemática fueron publicados en los últimos 6 años (2017-2022). El 53,8% (n = 7) restante fue publicado entre 2009 y 2014.

En el cómputo total de estudios incluidos en la revisión, se encuestó a un total de 4.691 trabajadores, de los cuales el 36,1% (n = 1.693) ocupaban un puesto directivo o de liderazgo mientras que el 63,9% (n = 2.998) restante eran empleados subordinados. No todos los trabajos incluyeron en su muestra de estudio participantes de ambos perfiles. El 46,1% (n = 6) de los artículos seleccionados para esta revisión incluyeron una muestra mixta de líderes y subordinados, mientras que un 38,5% (n = 5) de los trabajos solo incluyó líderes y un 15,4% solo trabajadores de perfil subordinado (15,4%, n = 2).

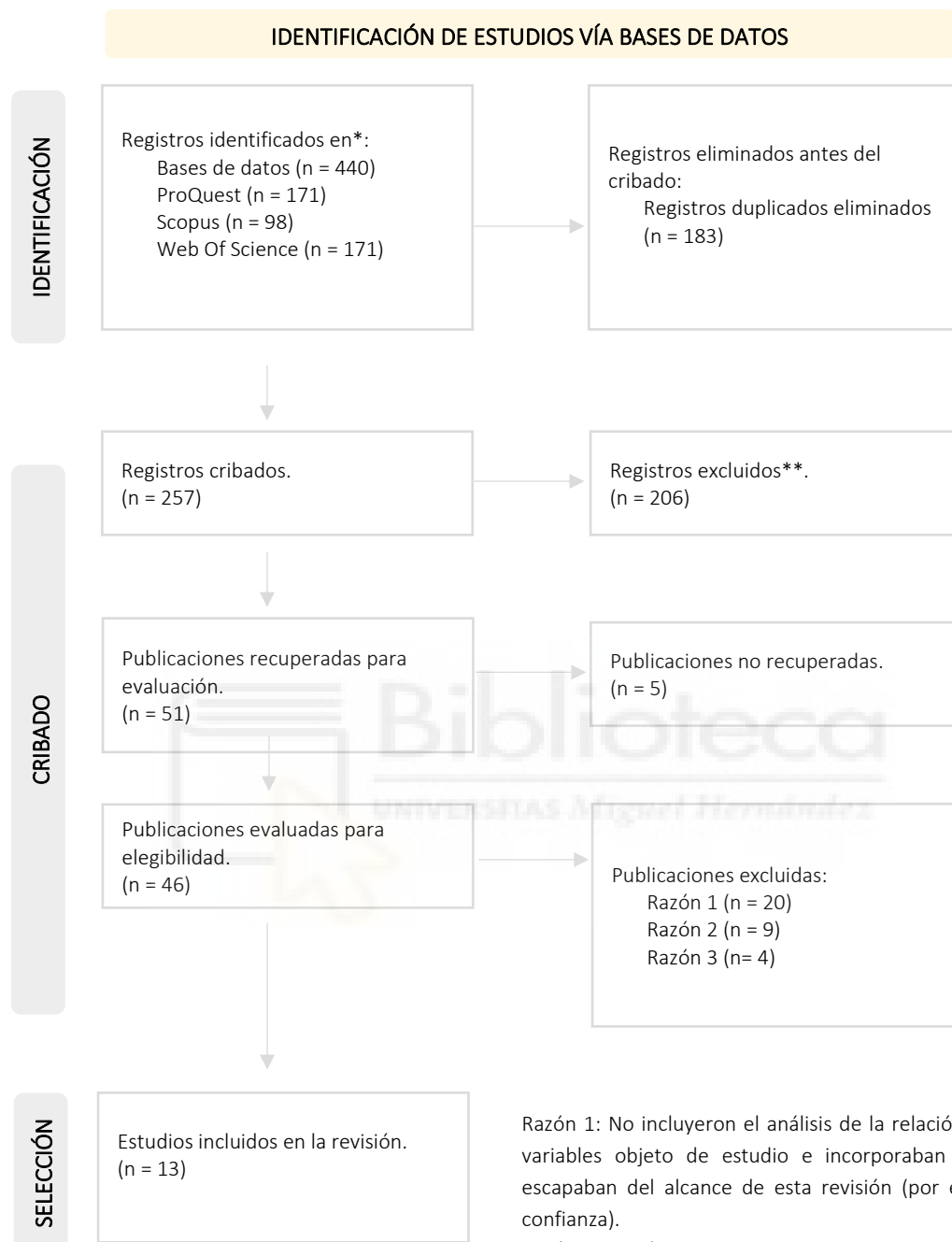
Diez de los 13 artículos informaron de la distribución de la muestra de trabajadores en función del sexo. De los 3.795 participantes de los 10 artículos señalados, el total de hombres fue 2.506 (66,0%) y el total de mujeres 1.289 (34,0%).

En cuanto a las variables de estudio, los artículos incluidos en la revisión relacionaban la inteligencia emocional del líder con distintas variables psicosociales de los trabajadores y su consecuente repercusión en la organización. De acuerdo con los criterios de inclusión, todos los estudios incluyeron la variable inteligencia emocional. El instrumento más utilizado para medir esta variable fue la Escala de Inteligencia Emocional de Wong & Law (2002) (35,7%, n = 5), aunque en uno de los artículos se utilizó una adaptación posterior de esta (Wong et al., 2004).



FIGURA 2

Diagrama de flujo prisma 2020 para revisiones sistemáticas.



Razón 1: No incluyeron el análisis de la relación entre las variables objeto de estudio e incorporaban otras que escapaban del alcance de esta revisión (por ejemplo, la confianza).

Razón 2: Estudios narrativos.

Razón 3: Se centraban en el análisis de la inteligencia emocional de los miembros del equipo, en lugar de en la de los líderes.

Nueve trabajos midieron la inteligencia emocional de los líderes a partir de su autoinforme, mientras que los cuatro restantes desarrollaron su medición a través de la percepción de los subordinados.

En cuanto a las variables dependientes, las más estudiadas fueron el rendimiento y desempeño (46,2%, n = 7), seguidas de la satisfacción laboral (30,8%, n = 5). Para la medida de la satisfacción laboral se utilizó el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) de Weiss et al. (1967) en dos de los cinco estudios. En cambio, la evaluación del rendimiento se llevó a cabo de diversas maneras dependiendo de su conceptualización. Así, se incluyeron medidas como el rendimiento contextual, el contraproducente y el de la tarea, el éxito y la eficacia, entre otras.

Los estudios incluidos analizaron además otras variables adicionales a las incluidas en la pregunta PICO de esta revisión, como, por ejemplo, el compromiso, el estrés, la confianza intra-equipo, el ajuste persona-grupo y el clima organizacional.

Aunque el liderazgo como tal no fue considerado una variable de interés central en esta revisión, la mayoría de los estudios (53,9%, n = 7) incluyeron su medición en alguna de sus formas. Esto podría deberse al estilo que inevitablemente la inteligencia emocional de los líderes imprime en las conductas y cualidades del líder a la hora de gestionar equipos. Los estudios seleccionados analizaron el liderazgo transformacional (n = 4), el transaccional (n = 2); el laissez-faire (n = 1), el moderadamente defensivo (n = 1), el constructivo (n = 1) y el comportamiento de liderazgo (n = 1). El instrumento mayormente utilizado fue el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) (Bass & Avolio, 1985, 1997, 2000, 2002) (57,1%, n = 4).

La Tabla 2 recoge la información relevante de cada uno de los artículos incluidos en la revisión.

**TABLA 2**

*Estudios que analizan la relación entre la inteligencia emocional de los líderes empresariales y la productividad, el éxito y la satisfacción laboral de los trabajadores.*

AUTOR (AÑO) PAÍS	DISEÑO DEL ESTUDIO	OBJETIVO	PARTICIPANTES	VARIABLES E INSTRUMENTOS	PRINCIPALES HALLAZGOS
Al-Fawaeer & Alkhatib (2020)  Jordania	Estudio observacional de corte transversal.	Identificar el efecto de la IE del líder y sus dimensiones (autoconciencia, autorregulación, empatía, motivación y habilidades sociales) sobre el rendimiento de la tarea, contextual y contraproducente de los equipos de trabajo.	Una muestra aleatoria de 216 jefes de equipo de trabajo de las empresas industriales jordanas de la ciudad industrial de Sahab. El 72,2% eran hombres y el 27,8% mujeres. El 68,5% era menor de 30 años. El 60,2% de los participantes ocupaban un puesto como funcionario técnico.	Se utilizaron los estudios de Day & Carroll (2004) y Hwa & Amin (2016) para el estudio de las dimensiones de la IE del líder.  El estudio de Rotundo & Sackett (2002) fue empleado para desarrollar los ítems con los que se evaluó el rendimiento de los equipos de trabajo.  El cuestionario incluía 3 secciones principales sobre los datos demográficos de los encuestados, la variable independiente y sus dimensiones (IE) y la variable dependiente y sus dimensiones (rendimiento de los equipos de trabajo).	Existió un efecto positivo significativo de la empatía, la motivación y las habilidades sociales sobre el rendimiento de la tarea.  Existió un efecto positivo significativo de las dimensiones de motivación y habilidades sociales sobre el desempeño contextual, mientras que las dimensiones de autoconciencia, autorregulación y motivación no lo tuvieron.  La IE del líder contribuyó a reducir el rendimiento contraproducente.
Alzyoud et al. (2019)  Jordania	Estudio observacional de corte transversal.	Examinar la relación entre la IE de los líderes y la retención de los empleados, así como el papel mediador de la satisfacción laboral de los	380 empleados no directivos de 56 hoteles de cuatro y cinco estrellas de Jordania.	Para evaluar la retención de los empleados se adaptó la escala desarrollada por Kyndt et al. (2009).	Se observó una relación positiva entre la IE de los líderes y la retención de los empleados en la empresa.  Asimismo, la satisfacción laboral de los empleados actuó como variable

		trabajadores en esta relación.		La IE de los líderes se evaluó con el instrumento desarrollado por Haskins (2008). El Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) de Weiss et al. (1967) se utilizó para evaluar la satisfacción laboral de los empleados.	mediadora de la relación entre la IE de los líderes y la retención de los empleados. En consecuencia, la IE de los líderes contribuyó a la retención de los empleados tanto de forma directa como a través de la satisfacción laboral de estos.
Chang et al. (2012) Estados Unidos	Estudio observacional de corte transversal.	Analizar la influencia de la IE del líder en la moderación de la relación entre la IE de los miembros, el rendimiento del equipo y la confianza intra-equipo.	347 individuos que formaban parte de 91 equipos de trabajo. Eran empleados de varias empresas situadas en áreas metropolitanas de la región occidental de Estados Unidos, incluyendo una amplia gama de industrias como: servicios profesionales (19%), comercio minorista (17%), servicios de alimentación (11%), y finanzas y banca (8%). Por término medio, había 4 encuestados en cada equipo, 3 miembros del equipo y su líder.	La IE del líder y de los miembros fue evaluada con la versión abreviada (Saklofske et al., 2003) de la Escala de Inteligencia Emocional (EIS) de Schutte et al. (1998). A partir de la adaptación de los ítems desarrollados por McAllister (1995), se elaboró una escala de confianza intra-equipo de 3 ítems, que fue calificada tanto por los líderes como por los miembros del equipo. Los líderes informaron sobre el rendimiento de sus equipos calificando tres ítems. Dos ítems fueron adoptados de Wayne et al. (1997) sobre el rendimiento del equipo: "En mi opinión, los miembros de mi grupo realizan su trabajo de forma muy eficaz" y "Califique el nivel general de rendimiento de los miembros de su grupo". El tercer ítem	La IE del líder mostró un efecto directo y significativo sobre la confianza entre los miembros. La IE media de los miembros fue un predictor significativo positivo de la confianza intra-equipo, y se relacionó positivamente con el rendimiento del equipo.

			El 43% de los participantes eran hombres. Las edades de quienes completaron los cuestionarios estuvieron comprendidas entre los 18 y los 68 años, siendo la media de edad 28 años (DT = 8,6).	se adaptó de Shore et al. (2006): "Realice una evaluación resumida del rendimiento general del grupo".	
Desai & Srivastava (2017) India	Estudio observacional de corte transversal.	Analizar la relación del estilo de liderazgo y la IE del líder con el rendimiento general de la organización.	Se seleccionaron 312 sucursales del sector bancario, financiero y asegurador. La muestra se compuso de 222 directores de sucursal. Solo 5 (2,3%) participantes eran mujeres.	Para evaluar los Estilos de Liderazgo se utilizó el Life Style Inventory (LSI) integrado por 240 ítems. Para el estudio de la IE de los líderes se utilizó el Test de Inteligencia Emocional de Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT, 2002) con 141 ítems.	La relación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento de la organización se vio afectada positivamente por la IE del líder. Los resultados de la organización dependieron en mayor medida de la IE de los directivos que de su estilo de liderazgo.
Hur et al. (2011) Corea del Sur	Estudio observacional de corte transversal.	Examinar si el liderazgo transformacional media el vínculo entre la IE de los líderes de equipo y tres resultados percibidos por los subordinados: la eficacia del líder, la eficacia del equipo y el clima de servicio.	859 empleados a tiempo completo de una organización de Corea del Sur, dedicada a la prestación de servicios jurídicos en 18 distritos del país. Los empleados trabajaban en 55 departamentos, con un	La IE se midió utilizando los 16 ítems de la Escala de Inteligencia Emocional de Wong & Law (2002b) Se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-Form 5X-Short) (Bass & Avolio, 2000) para evaluar el estilo de liderazgo transformacional de los líderes de equipo y se utilizaron además 4 ítems de dicho cuestionario	La IE del líder se relacionó positivamente con el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional estuvo positivamente asociado con la eficacia del líder y del equipo, y con el clima de servicio. Las relaciones individuales entre la IE del líder y las tres variables de resultado (eficacia del líder, eficacia

				<p>rango de entre 11 y 50 miembros por equipo, y una media de 32 miembros. Tenían una antigüedad media de 9,9 años (DT= 8,0) en la organización y el 72,5% llevaba más de medio año trabajando con sus jefes de equipo. La edad media de los empleados era de 37,2 años (DT = 7,4). El 71% eran licenciados y el 74% eran hombres.</p>	<p>para medir la eficacia percibida del líder. El clima de servicio se evaluó mediante la Escala Global de Clima de Servicio desarrollada por (Schneider et al., 1998) y compuesta por ocho ítems. Se seleccionaron ocho ítems de entre tres escalas de eficacia existentes para captar toda la gama de eficacia de los equipos: tres ítems se tomaron de una escala desarrollada originalmente por Hackman (1987); tres ítems se adaptaron de Schaubroeck et al. (2007); y dos ítems procedían de TSUI et al. (1997).</p>	<p>del equipo y clima de servicio) estuvieron mediadas de manera positiva por el liderazgo transformacional.</p>
Lam & O'Higgins, (2012)	Estudio observacional de corte transversal.	Explorar los posibles efectos mediadores del estilo de liderazgo transformacional sobre las relaciones entre la IE de los directivos y los resultados de los empleados: rendimiento, satisfacción laboral, compromiso organizativo y estrés laboral.	323 participantes de dos empresas de construcción de Shanghai, China. Incluía 50 directivos y 273 empleados subordinados. El 72,4% eran hombres. Entre los directivos, el 54,2% tenían un nivel de estudios superior. La edad media de los	Se midió la IE mediante la Escala de Inteligencia Emocional de Wong et al. (2004) (WEIS) de 40 ítems. El estilo de liderazgo fue evaluado mediante el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5x Short) (Bass & Avolio, 1997) de 20 ítems. El rendimiento de los empleados se midió con una escala de 5 ítems desarrollada por Williams (1988).	La IE de los directivos correlacionó de forma positiva con el estilo de liderazgo transformacional, el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados, y negativamente con el estrés laboral. No existió relación entre la IE de los directivos y el compromiso organizativo de los empleados. El liderazgo transformacional de los directivos correlacionó con todos los resultados de los empleados, lo que supuso una relación positiva con el	

			<p>directivos era de 44,1 años (DT= 10,1).</p> <p>De los subordinados, el 47,1% tenía estudios secundarios y en cuanto a la experiencia laboral. La edad media de los empleados era de 36,2 años (DT= 9,1).</p>	<p>Para evaluar la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de tres ítems de Cammann et al. (1983).</p> <p>Para medir el compromiso afectivo se utilizó una escala de 6 ítems desarrollada por Meyer et al. (1993).</p> <p>Para medir el estrés laboral se utilizó una escala de 4 ítems desarrollada por Keller (1984).</p>	<p>rendimiento de los empleados, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. También se apreció una relación negativa con el estrés laboral.</p>
Liu & Liu (2013)	Estudio observacional de corte transversal.	Examinar cómo el clima emocional del equipo interactúa con la IE del líder a la hora de explicar la satisfacción laboral de los miembros.	<p>148 jefes de equipo y 840 miembros de 12 organizaciones chinas de sectores muy variados (aéreo, telecomunicaciones, productivo, agroindustrial, etc.).</p> <p>La edad media de los miembros del equipo era de 34,4 años y la antigüedad media en el puesto era de 12 años.</p> <p>El 36% de los miembros del equipo eran mujeres.</p> <p>El 82,8% tenía estudios universitarios.</p> <p>El 7,43% de los participantes pertenecían</p>	<p>Para determinar la IE del líder del equipo se utilizó la Escala de Inteligencia Emocional de Wong &amp; Law (2002b).</p> <p>Se trata de un inventario auto informado compuesto por 16 ítems que evalúa cuatro dimensiones de la IE: valoración de la propia emoción, usos de la emoción, regulación de la emoción y valoración de la emoción de los demás.</p> <p>Se utilizó la Escala de Clima Emocional del Grupo de Trabajo (WECS) desarrollada por Liu et al. (2008), para analizar el clima emocional del equipo con 8 ítems.</p> <p>La satisfacción laboral de los miembros del equipo se midió con el ítem desarrollado por Ilgen et al.</p>	<p>La existencia de un clima emocional desfavorable entre los miembros del equipo se relacionó de forma negativa con la satisfacción laboral. En cambio, un clima emocional favorable influyó positivamente en la relación entre la IE del líder y la satisfacción laboral de los miembros del equipo.</p> <p>Se demostró que el clima emocional positivo del equipo podría sustituir a la IE del líder promoviendo la satisfacción laboral de los miembros del equipo y disminuyendo la importancia de la IE del líder.</p>

			<p>a equipos de marketing, el 6,76% a equipos de I+D, el 37,84% a equipos de gestión, el 14,19% a equipos de servicios y el 33,78% a equipos de producción.</p>	<p>(1981) para tal finalidad (“En general, estoy muy satisfecho/a con mi trabajo”).</p>	
Maqbool et al., (2017)	Estudio observacional de corte transversal.	Examinar el papel de la IE y las competencias de los gestores de proyectos, así como del liderazgo transformacional en la mejora del rendimiento.	<p>La muestra incluía 345 directivos de 107 empresas de construcción paquistaníes. El 34,8% tenía más de 45 años, el 45,8% se situaba entre los 35 y 45 años, y el 19,4% restante tenía entre 25 y 34 años.</p>	<p>Para evaluar la IE del líder se utilizó la escala del Modelo de Competencia Emocional de Goleman (Goleman, 1998), con cuatro dimensiones: autoconciencia, autogestión, conciencia social, y gestión de las relaciones. Se midieron a través de 18 ítems.</p> <p>Las competencias de los gestores de proyectos se midieron mediante la escala de Clarke (2010), compuesta por 24 ítems y cuatro dimensiones: comunicación, trabajo en equipo, atención y gestión de conflictos.</p> <p>Se empleó el instrumento de cuatro ítems de Clarke (2010) para evaluar el liderazgo transformacional y sus componentes (influencia idealizada, motivación, consideración individual y estimulación intelectual).</p> <p>El éxito del proyecto se determinó a partir de nueve ítems que evaluaron el</p>	<p>La IE y las competencias de los gestores de proyectos, así como el liderazgo transformacional, tuvieron un impacto positivo y significativo en el éxito del proyecto.</p>



				<p>cumplimiento de los plazos, el cumplimiento del presupuesto, la calidad y la satisfacción de las partes interesadas (Müller &amp; Turner, 2010).</p>	
<p>Ngirande &amp; Tinashe Timothy, (2014)</p> <p>Sudáfrica</p>	<p>Estudio observacional de corte transversal.</p>	<p>Investigar el impacto de la IE de los líderes en la satisfacción laboral de los empleados.</p>	<p>92 empleados a tiempo completo de una sucursal de Eskom, una empresa de servicios públicos de electricidad de Sudáfrica. 53 (57,6%) de los participantes ocupaban puestos de nivel inferior, mientras que 39 (42,4%) ocupaban puestos de liderazgo. El 67,0% de los participantes eran hombres. El 44,8% tenían entre 21 y 35 años.</p>	<p>Se utilizó un cuestionario autoadministrado para evaluar la IE del líder y la satisfacción laboral de los empleados. También se recopilaron datos sociodemográficos de los participantes (sexo, edad, posición, nivel educativo y permanencia).</p>	<p>Se observó una relación positiva y significativa entre la IE del líder y la satisfacción laboral de los empleados.</p>
<p>Polychroniou, (2009)</p> <p>Grecia</p>	<p>Estudio observacional de corte transversal.</p>	<p>Explorar las relaciones entre las habilidades sociales, la motivación y la empatía (componentes de la IE) y el liderazgo transformacional en organizaciones griegas, haciendo hincapié en la interacción supervisor-subordinado desde un</p>	<p>267 gerentes que trabajaban en varias unidades funcionales de organizaciones griegas. De estas organizaciones, el 28,2% pertenecía al sector servicios, el 18,6% al sector del comercio, el 14,7% al sector de los</p>	<p>Los componentes seleccionados de la IE de los supervisores (habilidades sociales, motivación y empatía) se midieron con ítems adaptados del Índice de Inteligencia Emocional (EQI) (Rahim et al., 2002; Rahim et al., 2006). Las subescalas de habilidades sociales, motivación y empatía constaban de 19 ítems.</p>	<p>Las competencias de IE de los supervisores, como las habilidades sociales, la motivación y la empatía, se asociaron positivamente con el liderazgo transformacional y el rendimiento del equipo.</p>

	<p>enfoque de equipo. Investigar las percepciones de los empleados respecto a la IE y el liderazgo transformacional de su supervisor.</p>	<p>servicios financieros y el 13,4% al sector manufacturero. Los altos directivos representaron el 11,6%, los mandos intermedios el 30,7% y los mandos inferiores el 57,7%. Además, el 60,7% trabajaban en el mismo puesto de 1 a 3 años. El 53,2% de los participantes tenían entre 21 y 30 años. 124 eran hombres (46,4%) y 143 mujeres (53,6%).</p>	<p>El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) desarrollado por Bass (1985) se utilizó como instrumento para evaluar los tres aspectos del liderazgo transformacional: carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada. Se midió con 12 ítems.</p>		
Thapa & Parimoo, (2022)  Nepal	<p>Estudio observacional de corte transversal.</p>	<p>Examinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el rendimiento organizativo analizando el papel moderador de la IE.</p>	<p>Muestra de 220 directivos/supervisores de diez empresas manufactureras situadas en la región del Terai en Nepal. 150 eran hombres (68,2%) y 70 eran mujeres (31,8%). El 50% de la muestra tenía entre 21 y 40 años. El 48,6% eran licenciados.</p>	<p>Los factores del Liderazgo Transaccional se midieron con dos de las escalas del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X) de Bass &amp; Avolio (2002). Los componentes de la IE, es decir, la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones, se midieron con los instrumentos desarrollados por Salovey &amp; Mayer (1990); Goleman, (1995).</p>	<p>Efecto negativo e insignificante del liderazgo transaccional sobre el desempeño organizacional.</p> <p>La IE tuvo un efecto moderador débil sobre la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño organizacional.</p>

				El desempeño organizacional se midió mediante los 20 ítems de la escala de rendimiento organizativo desarrollada por Zeitz et al. (1997).	
Yekta & Ahmad, (2010)  Irán	Estudio observacional de corte transversal.	Determinar el impacto del comportamiento y la IE de los líderes en la satisfacción laboral y los resultados de los empleados.	136 subordinados y 35 supervisores de una compañía de cemento de Teherán. La mayoría de los participantes fueron hombres.	La satisfacción laboral se midió utilizando el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) de Weiss et al. (1967). Se diferenció entre la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca.  El comportamiento de liderazgo se analizó a través del cuestionario de descripción del comportamiento del líder (LBDQ) de Stogdill (1963). Se midió el comportamiento de liderazgo de consideración y de estructura de iniciación.  La IE de líder fue analizada con la Escala de Inteligencia Emocional (Wong & Law, 2002).	El comportamiento de liderazgo de consideración tuvo un impacto positivo en la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca de los empleados.  El comportamiento de liderazgo de estructura de iniciación se relacionó significativa y positivamente con la satisfacción laboral extrínseca, pero no con la satisfacción laboral intrínseca.  La IE del líder no tuvo ningún tipo de impacto en la satisfacción laboral tanto intrínseca como extrínseca.  El nivel de IE del líder no influyó a la relación entre el comportamiento de liderazgo y la satisfacción laboral.



Zhang et al., (2020)	Estudio observacional de corte transversal.	Analizar la relación entre la IE del líder y el desempeño del grupo. Explorar la función del liderazgo en la cohesión del grupo y los resultados. Estudiar el ajuste Persona - Grupo.	64 grupos de diferentes organizaciones de diversas industrias que sumaban un total de 64 jefes de grupo y 197 subordinados. De los 64 jefes de grupo, el 67,9% eran hombres, mientras que, del total de 197 subordinados, la proporción de hombres era del 52,4%. La permanencia media de los subordinados en la empresa era de 3 años.	El desempeño del grupo evaluado por los líderes fue medido con cinco ítems adaptados de Tjosvold (1988). A los subordinados se les administró una encuesta que evaluaba: el ajuste Persona - Grupo con tres ítems de Cable & DeRue (2002); la cohesión del grupo con una escala de cinco ítems de Price (1972); y, la IE del líder con 16 ítems adaptados de la Escala de Inteligencia Emocional de (Wong & Law, 2002). Los jefes de grupo realizaron una encuesta que midió el desempeño del grupo utilizando 5 ítems adaptados de Tjosvold (1988) y las variables de control basadas en investigaciones anteriores sobre el rendimiento del grupo (Zhang et al., 2012).	La cohesión del grupo medió positivamente el impacto de la IE del líder en el rendimiento del grupo. Asimismo, se apreció el papel mediador de forma positiva de la cohesión del grupo en la relación entre el liderazgo y los resultados del grupo. A nivel individual, la IE del líder del grupo afectó positivamente al ajuste Persona - Grupo de los subordinados.
----------------------	---	---	---	---	--

IE: Inteligencia emocional.

## Resultados de la síntesis narrativa

### Relación entre inteligencia emocional del líder y satisfacción laboral de los subordinados

Del total de estudios incluidos en esta revisión, el 38,5% (n = 5) incluyeron en su análisis la variable satisfacción laboral de los empleados. De estos, tres mostraron la existencia de algún tipo de relación entre la inteligencia emocional del líder y la satisfacción de los miembros, mientras que dos no hallaron ninguna relación entre ambas variables. De los estudios que sugirieron que la inteligencia emocional del líder y la satisfacción de los subordinados estaban relacionadas, solo dos evidenciaron una relación directa entre ellas.

De los estudios incluidos en la revisión, únicamente los de Alzyoud et al. (2019) y Ngrande & Timothy (2014) mostraron una relación positiva y directa entre la inteligencia emocional de los directivos y la satisfacción laboral de los empleados. Los autores afirmaron que los líderes con inteligencia emocional es más probable que tomen buenas decisiones en el trabajo, lo que a su vez aumenta la satisfacción laboral de sus subordinados.

A pesar de lo anterior, la mayoría de los estudios recientes reflejaron la inexistencia de una relación directa entre las dos variables de estudio (Lam & O'Higgins, 2012; Liu & Liu, 2013; Yekta & Ahmad, 2010). El estudio de Yekta & Ahmad (2010) mostró que la inteligencia emocional del líder no tuvo efecto alguno sobre la satisfacción intrínseca y extrínseca de los empleados. De igual forma, indicó que el nivel de inteligencia emocional del líder no tuvo ningún papel mediador en la relación entre el comportamiento de liderazgo y la satisfacción laboral de los subordinados.

Sin embargo, Alzyoud et al. (2019), en su muestra de 380 trabajadores, además de observar una relación directa entre la inteligencia emocional del líder y la satisfacción de los empleados encontraron que esta última actuó como variable mediadora entre la inteligencia emocional del líder y la retención de los empleados en la organización, contribuyendo de forma significativa a esta última. Los resultados sugirieron que, los líderes deben trabajar en la capitalización de su inteligencia emocional con el fin de mejorar la satisfacción laboral de los empleados para dar lugar a la retención de los mismos. Asimismo, la satisfacción laboral benefició a la organización en el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

Otro de los hallazgos de Alzyoud et al. (2019) indicaron que el poder de la inteligencia emocional de los directivos sobre la satisfacción laboral de los empleados se manifestaba al ejercer un liderazgo transformacional. De modo que, según este estudio la inteligencia emocional de los directivos no solo mantuvo una relación directa con la satisfacción laboral de los subordinados, sino que, además, estuvo mediada por el liderazgo transformacional. Según los autores, el motivo de esta relación de mediación es que esta cualidad del líder podría estar ejerciendo una influencia directa en el desarrollo y mantenimiento del liderazgo transformacional.

En esta misma línea, Liu & Liu (2013) evidenciaron que, si bien no existía una relación directa entre la inteligencia emocional del líder y la satisfacción laboral de los empleados, ambas variables podían estar relacionadas por medio de una tercera variable que actuase como mediadora. Las dos variables mediadoras principalmente estudiadas fueron el estilo de liderazgo transformacional y el clima emocional negativo. Estos autores consideraron que el efecto de la inteligencia emocional del líder sobre la satisfacción laboral de los miembros del equipo es variado y depende del clima emocional del equipo. Apoyaron que no era posible explorar el efecto



## Relación entre inteligencia emocional y rendimiento/desempeño

Algunos estudios destacaron la importancia de la inteligencia emocional en la relación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento de la organización (Maqbool et al., 2017; Desai & Srivastava, 2017). En este sentido, Desai & Srivastava (2017) afirmaron que el estilo de liderazgo tiene importancia para los resultados de los trabajadores y la organización en las situaciones en que los líderes muestran los atributos de la inteligencia emocional. Por lo que respecta a los resultados de la organización, la inteligencia emocional de los directivos potenció el rendimiento organizacional al verse reflejada en sus estilos de liderazgo contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización. Estos autores evidenciaron que el estilo de liderazgo adoptado por el líder tuvo un impacto significativo en la relación entre el líder inteligente emocionalmente, el rendimiento de los empleados y el rendimiento de la organización. La forma en que el directivo utilizó la inteligencia emocional tuvo relevancia para el rendimiento de la organización.

El estudio de Maqbool et al. (2017) defendió que la inteligencia emocional puede considerarse un indicador de un mayor rendimiento de los directores de proyectos. Asimismo, sugirió que los líderes con una inteligencia emocional alta y un liderazgo transformacional se benefician de un mejor rendimiento y éxito frente a los que carecen de ellos.

Además, la inteligencia emocional se relacionó positivamente con el liderazgo transformacional y un mayor nivel de competencia de los directivos de proyecto (Polychroniou, 2009; Hur et al., 2011). Hur et al. (2011) mostraron el comportamiento mediador del liderazgo transformacional entre la inteligencia emocional y los resultados positivos del equipo y el clima de servicio.

A diferencia de los resultados hallados por Desai & Srivastava (2017) y Maqbool et al. (2017), Thapa & Parimoo (2022) encontraron que la inteligencia emocional del líder actuó como un débil catalizador para impulsar la relación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento operativo, entendido este como la eficiencia y efectividad con la que una organización, equipo o individuo realiza sus actividades y alcanza sus objetivos.

En cuanto a los estilos de liderazgo constructivo y moderadamente defensivo, Desai & Srivastava (2017) señalaron que el estilo de liderazgo moderadamente defensivo tuvo un impacto negativo y significativo en el rendimiento de la organización, mientras que el estilo constructivo no se reveló como un factor que afectase al rendimiento organizativo.

En un intento por abordar la inteligencia emocional en los contextos laborales de manera integral, Chang et al. (2012) analizaron esta cualidad tanto en los líderes y como en los miembros del equipo, y su influencia sobre los resultados de la organización. Los resultados del estudio sugirieron que la inteligencia emocional de los miembros y la su líder contribuyeron al rendimiento del equipo al generar un clima de confianza. Asimismo, los autores sostuvieron que la inteligencia emocional media de los miembros y la inteligencia emocional del líder tenían una relación compensatoria, de modo que cuando una de las dos era alta, sin necesidad de ambas lo fuesen al mismo tiempo, era suficiente para inducir un elevado nivel de rendimiento en el equipo. En consecuencia, los autores destacaron el papel del líder en la gestión de las emociones del equipo, especialmente cuando los seguidores tenían un bajo nivel de inteligencia emocional.

Por su parte, Al-Fawaeer & Alkhatib (2020) observaron que un alto nivel de inteligencia emocional del líder tenía un efecto positivo en el ambiente de trabajo, siendo una fuente de energía. Según

estos autores, esto ocurre porque el estado de ánimo y la naturaleza del líder se transmiten inconscientemente a quienes le rodean, lo que mejora el rendimiento de los miembros del equipo y aumenta su productividad. Este estudio también incluyó el análisis diferencial de la influencia de cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) sobre tres variables dependientes: rendimiento de la tarea, desempeño contextual y rendimiento contraproducente.

En relación con el rendimiento de la tarea, el estudio reflejó la existencia de un efecto positivo de la empatía, la motivación y las habilidades sociales del líder en los resultados de los miembros del equipo. En cambio, la autoconciencia y autorregulación del líder no influyeron en el rendimiento del equipo a la hora de ejecutar las tareas (Al-Fawaeer & Alkhatib, 2020).

Por su parte, el desempeño contextual, entendido como el modo en el que un individuo se desempeña en un entorno específico, también se vio incrementado por la motivación y las habilidades sociales del líder. Sin embargo, las dimensiones de autoconciencia, autorregulación y motivación, correspondientes a la inteligencia emocional del líder, no tuvieron ningún efecto sobre este resultado del equipo (Al-Fawaeer & Alkhatib, 2020).

Además, los resultados del estudio indicaron que todas las dimensiones de la inteligencia emocional tuvieron una relación negativa con el rendimiento contraproducente, es decir, la presencia de esta cualidad en el líder actuó como factor de protección frente a los comportamientos contrarios a los intereses legítimos de la organización por parte de los empleados (Al-Fawaeer & Alkhatib, 2020).

Por otro lado, en el estudio llevado a cabo por Zhang et al. (2020) se examinaron dos mecanismos mediadores que vincularon la inteligencia emocional del líder con el rendimiento del grupo, uno a nivel grupal (cohesión del grupo) y otro a nivel individual (ajuste persona-grupo). Los autores corroboraron que la inteligencia emocional del líder estaba relacionada positivamente con el ajuste persona-grupo y la cohesión del grupo. Estos autores representaron una imagen completa de cómo los efectos de la inteligencia emocional del líder del grupo se transfieren a los miembros del grupo y, finalmente, al rendimiento del grupo. A nivel de grupo, los resultados del estudio revelaron que la cohesión del grupo mediaba el efecto de la inteligencia emocional del líder sobre el rendimiento del grupo. Sin embargo, a nivel individual, el efecto positivo de la inteligencia emocional del líder sobre el ajuste persona-grupo no se vio reflejado en el rendimiento del grupo.

Mientras que la mayoría de los artículos hasta ahora nombrados muestran algún tipo de relación positiva entre las dos variables de estudio, Lam & O'Higgins (2012) en su estudio realizado en una muestra de 323 trabajadores del sector de la construcción en China, no encontraron ninguna relación entre la inteligencia emocional de los responsables de equipo y el rendimiento de los subordinados.

En la Figura 4 se representan gráficamente las relaciones observadas entre las variables inteligencia emocional del líder y el rendimiento. Con un mayor nivel de detalle, la Figura 5 recoge la influencia de manera individualizada de las dimensiones de la inteligencia emocional del líder y los tres tipos de rendimiento analizados en el estudio de Al-Fawaeer & Alkhatib (2020).



FIGURA 4

Representación gráfica de la relación entre la inteligencia emocional del líder y el rendimiento.

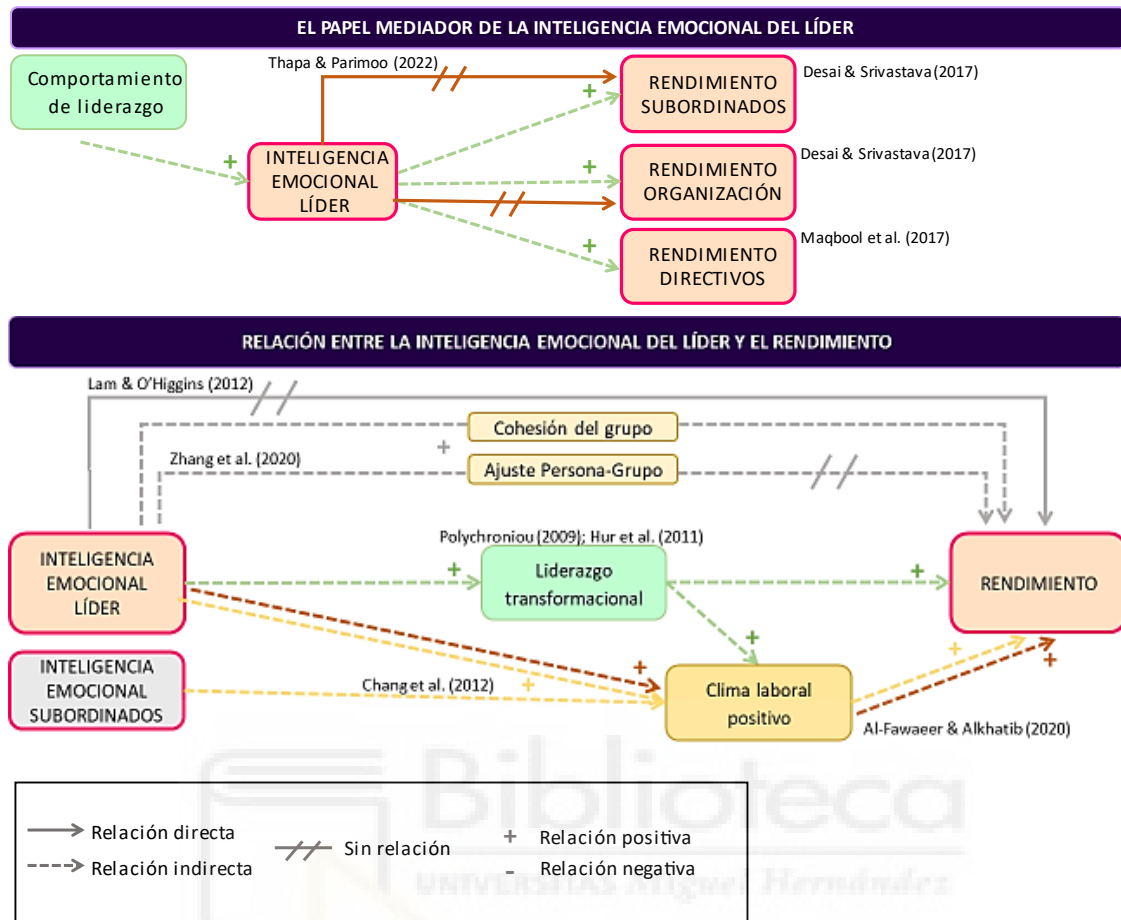
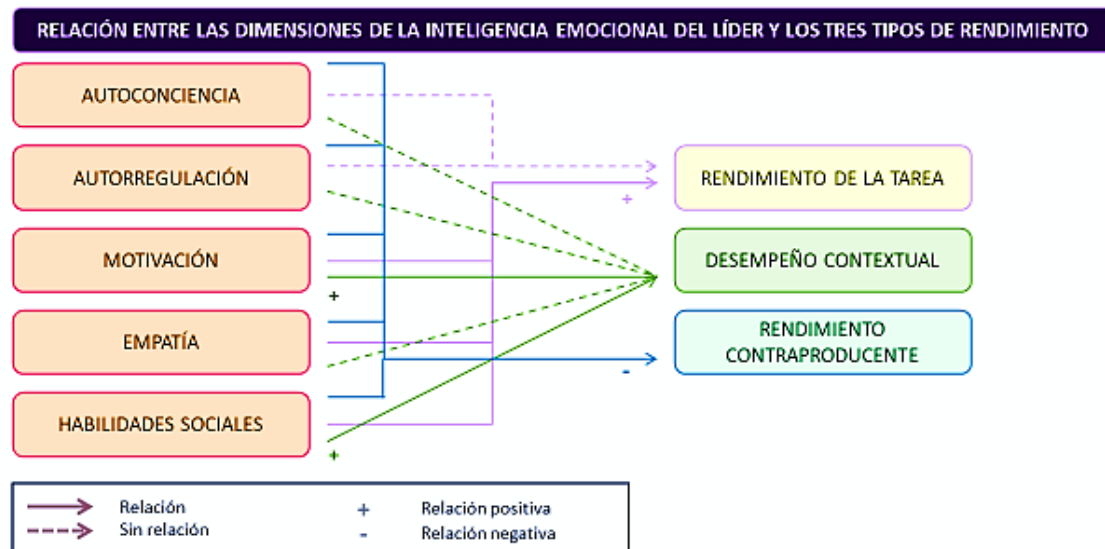


FIGURA 5

Análisis diferencial de la influencia de cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional sobre el rendimiento de la tarea, desempeño contextual y rendimiento contraproducente (Al-Fawaer & Alkhatib, 2020)



## DISCUSIÓN

En esta revisión se analizó la influencia que tuvo la inteligencia emocional de los líderes en los resultados de los empleados como la satisfacción laboral, el rendimiento y el éxito. Los artículos identificados durante la revisión permitieron analizar la relación entre la inteligencia emocional del líder y los resultados de los miembros de la organización considerando además el papel mediador del estilo de liderazgo.

Este estudio pretendía arrojar luz sobre la importancia de la inteligencia emocional en el entorno laboral y organizacional, y su capacidad de ayuda y mejora del comportamiento y bienestar psicológico de los miembros en las organizaciones. Esta revisión se fundamentó sobre la hipótesis de que la inteligencia emocional de los líderes organizacionales podría funcionar como un catalizador para el logro de los objetivos de los empleados y de la organización.

Algunos de los hallazgos de esta revisión refutaron la existencia de una relación directa entre la inteligencia emocional de los líderes organizacionales y los resultados de los empleados como la satisfacción laboral (Lam & O'Higgins, 2012; Liu & Liu, 2013; Yekta & Ahmad, 2010). No obstante, algunos trabajos incluidos en esta revisión presumen la existencia de una relación indirecta entre ambas variables a través de otras mediadoras como el estilo de liderazgo y el clima organizacional (Liu & Liu, 2013; Alzyoud et al., 2019).

La inclusión del estilo de liderazgo como variable mediadora entre la variable independiente (inteligencia emocional del líder) y la variable dependiente (satisfacción laboral) de esta revisión puede deberse a que la inteligencia emocional se considera una cualidad individual con potencial para condicionar las conductas de los líderes (Weinberger, 2009). De modo que, la literatura sugiere que para que la inteligencia emocional repercuta en los resultados de los empleados esta debe quedar impresa en la forma en la que los líderes se comportan y desempeñan sus funciones.

En cuanto a los estilos de liderazgo, los resultados evidenciaron el predominio del liderazgo transformacional al considerar que las actitudes y conductas propias de este estilo de liderazgo se asocian a niveles elevados de inteligencia emocional (Hur et al., 2011; Polychroniou, 2009). Por tanto, el motivo por el cual existe una relación entre la inteligencia emocional del líder y el liderazgo transformacional es que la inteligencia emocional del líder podría estar afectando directamente al desarrollo y mantenimiento del liderazgo transformacional, es decir, la inteligencia emocional del líder puede estar contribuyendo de forma significativa a la forma en que el líder ejerce este estilo de liderazgo, y por lo tanto afectaría a la relación entre ambas variables (Goleman, 2000).

Por otra parte, poniendo el foco de atención en la satisfacción laboral de los empleados, los resultados de este estudio fueron compatibles con los de Ireland (2008). Este autor demostró que la influencia de la inteligencia emocional de los líderes en la satisfacción laboral de los empleados se observa cuando los líderes utilizan un estilo de liderazgo transformacional.

De la misma manera, el clima organizacional también es un factor condicionante de la relación entre las variables objeto de estudio. Los resultados de esta revisión de la literatura son congruentes con el trabajo realizado por Hartog & Koopman (2004) en el que subrayan la importancia del clima organizacional como determinante del rendimiento de los trabajadores y el bienestar social. Estos autores encontraron que el clima organizacional positivo tiene un efecto

positivo en el rendimiento y el bienestar de los empleados, mientras que el clima organizacional negativo tiene un efecto negativo en estos resultados. En relación con la influencia de la inteligencia emocional del líder, esta puede tener un efecto positivo en la satisfacción laboral de los empleados cuando el clima es negativo, actuando así como un factor de protección. En cambio, el clima emocional positivo del equipo podría promover la satisfacción laboral de los miembros del equipo y sustituir al efecto de la inteligencia emocional del líder (Liu et al., 2013).

Así como los resultados muestran la relación indirecta entre la inteligencia emocional del líder y la satisfacción laboral, también se aprecia una influencia directa e indirecta de la inteligencia emocional del líder sobre el rendimiento de los empleados. Según Mayer et al. (2004), los líderes con una elevada inteligencia emocional son más capaces de entender y manejar sus propias emociones y las de los demás, lo que les permite motivar y guiar a sus empleados de manera efectiva. También son más capaces de resolver conflictos y crear un ambiente de trabajo positivo y armonioso, lo que puede mejorar el rendimiento de los empleados al igual que su satisfacción laboral.

Por otro lado, la revisión también puso de manifiesto el efecto individual de cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) sobre tres tipos de rendimiento (de la tarea, contextual y contraproducente). Alzyoud et al. (2019) encontraron que la empatía, la motivación y las habilidades sociales del líder tienen un efecto positivo en el rendimiento de la tarea y el desempeño contextual de los miembros del equipo. Además, todas las dimensiones de la inteligencia emocional del líder tienen una relación negativa con el rendimiento contraproducente.

En otro orden de cosas, esta revisión invita también a considerar la existencia de una posible relación bidireccional entre las dos variables dependientes (satisfacción laboral y rendimiento). Es decir, se presupone que la satisfacción laboral puede dar lugar a un mayor rendimiento laboral y, un mayor rendimiento laboral puede impulsar la satisfacción laboral de los empleados. Según Herzberg (1976) cuando los empleados están satisfechos en el trabajo, su rendimiento suele ser más alto, y cuando su rendimiento es alto, suele haber una mayor satisfacción laboral. A la vista de los resultados de esta revisión, es esperable que esta relación positiva entre la satisfacción y el rendimiento sea más probable en entornos organizacionales en los que existe un clima laboral favorable y el líder se caracteriza por una elevada inteligencia emocional y un estilo de liderazgo transformacional.

### **Implicaciones para la práctica**

Dado el carácter cambiante del entorno organizacional, las organizaciones deben lograr un equilibrio mediante su adaptación constante a los cambios que se producen en su entorno local y global y enfocar sus esfuerzos en innovar, crecer y evolucionar para asegurarse una posición competitiva frente a otras organizaciones del sector. Teniendo en cuenta que las organizaciones se definen como grupos de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común (Drucker, 1954), su correcto funcionamiento requiere asegurar el bienestar de los miembros que las integran.

La presencia de líderes con un alto nivel de inteligencia emocional juega un papel fundamental dentro de la organización. Es deseable que los líderes cuenten con esta característica debido a la

importancia de que sus conductas promuevan la comprensión del comportamiento y las actitudes de los empleados con el fin de mostrar apoyo y servir de inspiración y motivación. La influencia que la inteligencia emocional del líder ejerce en su estilo de liderazgo permite potenciar el grado de satisfacción laboral de los miembros del equipo y proporcionar un mayor rendimiento por parte de los empleados y la organización.

La satisfacción laboral de los miembros de la organización puede ser causa y efecto de un clima organizacional positivo. La presencia de un clima organizacional positivo es importante para asegurar también los resultados perseguidos por la empresa como la productividad, el bienestar de los empleados y su retención en la organización.

En definitiva, un alto grado de inteligencia emocional por parte de los líderes puede ser un factor clave que, junto con otros, contribuya al éxito de los empleados y la organización. Diversos estudios señalan que, para contar con líderes inteligentes emocionalmente en las organizaciones, se deben llevar a cabo estrategias que fomenten el entrenamiento de dicha habilidad (Mattingly & Kraiger, 2019). La inteligencia emocional se puede entrenar a través de programas de formación en el lugar de trabajo, aunque también podría ser conveniente incorporar este entrenamiento en la educación superior. Algunos programas o intervenciones que se deberían llevar a cabo son los programas de formación en inteligencia emocional, talleres, debates, conferencias, estudios de caso y retroalimentación (Gilar-Corbí et al., 2018).

#### **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

La revisión solo incluyó estudios de corte transversal que no permiten establecer relaciones causales entre las variables de interés (inteligencia emocional del líder y resultados de los empleados). Es necesario realizar estudios longitudinales que permitan clarificar la posible existencia de relaciones causales entre la inteligencia emocional del líder y distintos resultados de los empleados como la satisfacción laboral y el rendimiento. Otra limitación de esta revisión es la ausencia de evaluación de la calidad metodológica de los estudios. Por otro lado, la mayoría de los estudios fueron realizados en países asiáticos, lo que limita la generalización de los resultados a otros continentes. En cuanto a la definición de las estrategias de búsqueda, se decidió excluir el término "liderazgo" debido al elevado volumen de estudios que abordan el análisis de este fenómeno y que escapan del objetivo de esta revisión. Con su exclusión, se buscó minimizar el riesgo de que el liderazgo eclipsase el papel de la inteligencia emocional como variable principal de análisis y obtener un número de registros manejable con los que trabajar. Sin embargo, esta decisión pudo limitar la identificación de otros estudios relevantes para esta revisión dado que, tal y como han puesto de manifiesto los resultados de este trabajo, el efecto de la inteligencia emocional del líder sobre la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados, en muchas ocasiones, está mediada por el estilo de liderazgo.

Futuros estudios debieran profundizar en el análisis de las causas de la ausencia de una relación directa entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral de los empleados, así como en la identificación de las conductas específicas que los líderes inteligentes emocionalmente llevan a cabo y promueven una mayor satisfacción laboral y rendimiento de los trabajadores. También sería interesante conocer cómo interactúa la inteligencia emocional del líder y la de los subordinados. Por otro lado, en el ámbito aplicado, se debe trabajar en el desarrollo y la

validación de propuestas de intervención que contribuyan al desarrollo de la inteligencia emocional de quienes en un futuro ocuparán puestos de responsabilidad en empresas.

## **Conclusiones**

La revisión sistemática de la literatura científica ha revelado que, según una mayoría de estudios, no existe una relación directa entre la inteligencia emocional de los líderes y la satisfacción laboral. Sin embargo, dichas variables sí parecen relacionarse de forma indirecta. Por su parte, se ha observado una relación tanto directa como indirecta entre la inteligencia emocional de los líderes y el rendimiento de los empleados. Además, se evidenció el papel mediador del estilo de liderazgo en la relación de la inteligencia emocional del líder con ambos resultados.

A la vista de los resultados de la revisión, es posible extraer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, la inteligencia emocional del líder es una habilidad clave para motivar y guiar a los empleados hacia el logro de metas tanto personales como organizacionales. Cuando el líder es capaz de reconocer y regular sus propias emociones, así como las de los demás, y utiliza esta habilidad de manera efectiva en su liderazgo, puede contribuir a crear un ambiente de trabajo positivo y a mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Muchos autores afirman que para que exista relación entre la inteligencia emocional del líder y los resultados de los empleados, es necesario considerar una variable mediadora como el estilo de liderazgo.

En segundo lugar, los estudios revisados muestran que el liderazgo transformacional, caracterizado por una mayor atención a las necesidades y el desarrollo de los seguidores, está estrechamente vinculado con la inteligencia emocional del líder. Los líderes con una fuerte inteligencia emocional suelen ser capaces de inspirar y motivar a su equipo de trabajo de manera efectiva, y esto puede tener un impacto positivo en los resultados de la organización. Además, los líderes transformacionales suelen ser capaces de crear un clima organizacional positivo y de fomentar una cultura de colaboración y respeto, lo que puede contribuir a mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. El estilo de liderazgo transformacional puede ser una variable mediadora entre la inteligencia emocional del líder y los resultados de los empleados.

En tercer lugar, el clima en el que se desarrollan las actividades de la organización también puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados. Un clima organizacional positivo puede sustituir los efectos de la inteligencia emocional del líder sobre los resultados de los empleados. Por otro lado, en un entorno organizacional en el que existe un clima laboral desfavorable, la inteligencia emocional del líder puede contribuir a preservar la satisfacción laboral de los empleados.

En cuarto lugar, la satisfacción laboral juega un papel importante como variable mediadora en la relación entre la inteligencia emocional del líder y la retención de los empleados en la organización. En otras palabras, la inteligencia emocional del líder puede tener un impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados, y esto, a su vez, puede contribuir a aumentar la retención de los empleados en la organización.

En quinto lugar, se mostró que ciertas dimensiones de la inteligencia emocional del líder tienen un impacto positivo en el rendimiento de la tarea y el desempeño contextual de los miembros del equipo. En particular, la empatía, la motivación y las habilidades sociales del líder parecen tener un efecto beneficioso en el rendimiento y el desempeño de los empleados. Además, todas

las dimensiones de la inteligencia emocional del líder parecen tener una relación negativa con el rendimiento contraproducente.

En última instancia, sería beneficioso para las organizaciones estudiar formas de promover y mejorar la inteligencia emocional de sus líderes. Esto podría incluir medidas como la formación y el desarrollo en habilidades emocionales, la promoción de una cultura de respeto y colaboración, y la creación de un ambiente de trabajo positivo y seguro. Estas iniciativas pueden beneficiar tanto a los empleados como a la empresa en general, ya que pueden mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados y contribuir al éxito y el crecimiento de la empresa. Por tanto, es importante que las empresas busquen maneras de fomentar la inteligencia emocional de sus líderes, ya que esto puede tener un impacto positivo en el bienestar y el rendimiento de los empleados y en el éxito de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Afzalur Rahim, M., & Minors, P. (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 150–155. <https://doi.org/10.1108/02686900310455146>
- Afzalur Rahim, M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J., Yu, C., Anita Chan, K., Wai Yee Susana, K., Alves, M. G., Lee, C., Ralunan, S., Ferdausy, S., & van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302–326. <https://doi.org/10.1108/eb028955>
- Agho, A.O., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185–195. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00496.x>
- Al-Fawaeer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). The effect of emotional intelligence of operational team leaders on the performance of team members. *Research in World Economy*, 11(5), 266–278. <https://doi.org/10.5430/rwe.v11n5p266>
- Alzyoud, A. A. Y., Ahmed, U., AlZgool, M. R. H., & Pahi, M. H. (2019). Leaders' emotional intelligence and employee retention: Mediation of job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Financial Research*, 10(3), 1–10. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n3p1>
- Aruna, M., y A. J. (2015). Employee retention enablers: Generation Y employees. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(3), 94–103.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157–161. <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
- Bartolo, K., & Furlonger, B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 87–93. <https://doi.org/10.1108/02683940010305324>

- Bass, B. & A. B. (2002). *Developing Potential across a Full Range of Leadership*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, *52*(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. (2002). Cognitive, social, and emotional intelligence. *Riggio, R.E., Murphy, S.E. y Pirozzolo, F.J.*, 105–118.
- Bass, B. M. and A. B. J. (2000). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, *27*(1), 95–112. <https://doi.org/10.2307/255959>
- Benson, J., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2012). Manager’s Emotional Intelligence, Their Perceived Use of Directive and Supportive Leader Behaviors and Resultant Employee Satisfaction. *Journal of Business Administration Research*, *1*(2). <https://doi.org/10.5430/jbar.v1n2p30>
- Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence – as measured by the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, *27*(5), 330–351. <https://doi.org/10.1108/01437730610677954>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. In *Leadership*. Harper & Row.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cammann, C., F. M., J. D. y K. J. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organisational members. *John Wiley*, 71–138.
- Chang, J. W., Sy, T., & Choi, J. N. (2012). Team emotional intelligence and performance: Interactive dynamics between leaders and members. *Small Group Research*, *43*(1), 75–104. <https://doi.org/10.1177/1046496411415692>
- Clark, C. E. y L. J. (1992). Internal auditors: job satisfaction and professional commitment. *Internal Auditing*, *8*, 9–17.
- Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, *41*(2), 5–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20162>
- Cooke, R. A. & L. J. C. (1982). Level I: Lifestyles Inventory: An instrument for assessing and changing the self-concept of organizational members. *Human Synergistics*.

- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1983). The Factor Structure of Level I: Lifestyles Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 43(2), 449–457. <https://doi.org/10.1177/001316448304300214>
- Cooper, R. K. & S. A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization. *Grosset/Putnam*.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443–1458. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00240-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00240-X)
- DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (2011). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of applied business research (JABR)*, 10(3), 87. <https://doi.org/10.19030/jabr.v10i3.5928>
- den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). The impact of leadership and supervision on work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Desai, D., & Srivastava, M. (2017). Emotional intelligence - the moderator of leadership styles and performance. *Nmims management review*, 33, 35–56.
- Drucker, P. (1954). What is an organization? *Harvard Business Review*.
- Faizan, R., & Zehra, N. (2016). Quality work-life as predictor to organisational commitment under contrasting leadership styles: I.T Responses from Pakistan's Private Software Houses. *Global journal of management and business research*, 16, 9–23.
- Fleishman, E. A., & Hunt, J. G. (1973). *Current developments in the study of leadership: a centennial event symposium held at Southern Illinois University at Carbondale*.
- Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British journal of management*, 7(2), 169–179. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00112.x>
- Fulmer, C. A., & Ostroff, C. (2017). Trust in direct leaders and top leaders: A trickle-up model. *Journal of applied psychology*, 102(4), 648–657. <https://doi.org/10.1037/apl0000189>
- Gardner, H. (1983). Frames of mind: A theory of multiple intelligences. *Basic books*.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- Gates, G. (1995). A Review of Literature on Leadership and Emotion: Exposing theory, posing questions, and forwarding an agenda. *Journal of leadership studies*, 2(4), 98–110. <https://doi.org/10.1177/107179199500200408>
- Gilar-Corbí, R., Pozo-Rico, T., Sánchez, B., & Castejón, J. L. (2018). Can emotional competence be taught in higher education? A randomized experimental study of an emotional intelligence training program using a multimethodological approach. *Frontiers in psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01039>
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. In *emotional intelligence*. Bantam books, Inc.



- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to leader*, 1998(10), 20–26. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78, 78–90.
- Goleman, D., B. R., & M. A. (2013). Primal Leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. *Harvard business press, Estados Unidos*.
- Greene, C. N., S. C. A. (1977). Causal paths among dimensions of leadership, group drive & cohesiveness: a longitudinal field study. *Academy of management, Florida*.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: a review and proposed integration. *Advances in experimental social psychology*, 8, 45–99.
- Haskins, H. E. M. L. (2008). *The role of emotional intelligence in leading a diverse nursing team*. University of South Africa.
- Hemphill, J. K. (1950). Leader behavior description. *Personnel research board, Ohio State University*.
- Herzberg, F. (1976). One more time: How do you motivate employees? In *job satisfaction — A reader* (pp. 17–32). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2)
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 273–284. <https://doi.org/10.1108/01437730310485798>
- House, R. J., Filley, A. C., & Kerr, S. (1971). Relation of leader consideration and initiating structure to r and d subordinates' satisfaction. *Administrative science quarterly*, 16(1), 19. <https://doi.org/10.2307/2391283>
- Hull, R. (2006). Workload allocation models and “collegiality” in academic departments. *Journal of organizational change management*, 19(1), 38–53. <https://doi.org/10.1108/09534810610643677>
- Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *Leadership quarterly*, 22(4), 591–603. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.002>
- Hwa, M. A. C., & Amin, H. (2016). *Why emotion at work matters: Examining the influence of emotional labour and emotional intelligence on workplace behaviours among service workers in east Malaysia*.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1992). Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees. *Proceedings of the 1992 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research - SIGCPR '92*, 352–369. <https://doi.org/10.1145/144001.372749>

- Ilgen, D. R., Nebeker, D. M., & Pritchard, R. D. (1981). Expectancy theory measures: An empirical comparison in an experimental simulation. *Organizational behavior and human performance*, 28(2), 189–223. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90022-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90022-2)
- Ireland, V. (2008). Leadership: The role of transformational leadership and emotional intelligence. *Australian journal of civil engineering*, 5(1), 7–17. <https://doi.org/10.1080/14488353.2008.11463935>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Katerberg, R. H. P. W. (1981). Effects of leadership variation within the group and between groups. *Journal of Applied Psychology*, 66, 218–223.
- Keller, R. T. (1984). Research notes. The role of performance and absenteeism in the prediction of turnover. *Academy of management journal*, 27(1), 176–183. <https://doi.org/10.2307/255965>
- Kim, E.-J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Klem, C., & Schlechter, A. F. (2008). The relationship between leader emotional intelligence and psychological climate: an exploratory study. *South African journal of business management*, 39(2), 9–23. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v39i2.557>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: organisational and personal perspectives. *Vocations and learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lam, C. S., & O’Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers’ emotional intelligence and leadership style. *Leadership and organization development journal*, 33(2), 149–174. <https://doi.org/10.1108/01437731211203465>
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & organization development journal*, 25(7), 554–564. <https://doi.org/10.1108/01437730410561440>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *The journal of social psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lewis, J. P. (1998). Team project management. *Amacom*.
- Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & organization development journal*, 37(1), 107–125. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0082>
- Liou, K. T. (1995). Understanding employee commitment in the public organization: a study of the juvenile detention center. *International journal of public administration*, 18(8), 1269–1295. <https://doi.org/10.1080/01900699508525052>

- Liu, X. Y., S. J. M. y H. C. E. J. (2008). Developing a measure of workgroup emotional climate in China. *International journal of psychology*, 3–4, 285.
- Liu, X.-Y., & Liu, J. (2013a). Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction: a cross level. *Nankai business review international*, 4(3), 180–198. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2013-0023>
- Liu, X.-Y., & Liu, J. (2013b). Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction: a cross level. *Nankai business review international*, 4(3), 180–198. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2013-0023>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lockwood, C., Munn, Z., & Porritt, K. (2015). Qualitative research synthesis. *International journal of evidence-based healthcare*, 13(3), 179–187. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000062>
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387–404. <https://doi.org/10.1023/A:1022816409059>
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: an empirical perspective. *Project management journal*, 48(3), 58–75. <https://doi.org/10.1177/875697281704800304>
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human resource management review*, 29(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). "Emotional Intelligence: theory, findings, and implications." *Psychological inquiry*, 15(3), 197–215. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Megerian, L. E., & Sosik, J. J. (1996). An affair of the heart: emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of leadership studies*, 3(3), 31–48. <https://doi.org/10.1177/107179199700300305>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

- Meyer, J. P., Paunonen, S. v., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied psychology, 74*(1), 152–156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *American psychologist, 54*(12), 1053–1060. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.12.1053>
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The academy of management review, 21*(4), 986. <https://doi.org/10.2307/259161>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International journal of project management, 28*(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Nealey, S. M., & Fiedler, F. E. (1968). Leadership functions of middle managers. *Psychological bulletin, 70*(5), 313–329. <https://doi.org/10.1037/h0026505>
- Ngirande, H., & Tinashe Timothy, H. (2014). The relationship between leader emotional intelligence and employee job satisfaction. *Mediterranean journal of social sciences, 5*(9), 69–74. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p69>
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: theory & practice. *SAGE publications*.
- O'driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The journal of social psychology, 140*(2), 151–159. <https://doi.org/10.1080/00224540009600454>
- Ovans, A. (2015). How emotional intelligence became a key leadership skill. *Harvard business review*.
- Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parke, M.R., Seo, M.G., & Sherf, E.N. (2015). Regulating and facilitating: The role of emotional intelligence in maintaining and using positive affect for creativity. *Journal of applied psychology, 100*(3), 917–934. <https://doi.org/10.1037/a0038452>
- Pn, P., Jansen, C., & Coetzee, M. (2006). *Perceptions of South African managers' emotional intelligence: A preliminary investigation*.
- Polychroniou, P. v. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team performance management, 15*(7/8), 343–356. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13527590911002122>
- Price, J. L. (1972). Handbook of organizational measurement. In *handbook of organizational measurement*. D C Heath.

- Rahim, M.A., P.C., P.P., O.S.-Y., F.S. y D.J.F. (2006). Emotional intelligence and transformational leadership: a group level analysis in five countries. *Current topics in management*, 11, 223–236.
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Saklofske, D.H., Austin, E.J., & Minski, P.S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and individual differences*, 34(4), 707–721. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00056-9)
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Samáková, J., Sujanova, J., & Koltnerová, K. (2013). Project communication management in industrial enterprises. *7th European Conference on Information Management and Evaluation, ECIME 2013*, 155–163.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1020–1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of applied psychology*, 83(2), 150–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>
- Schriesheim, J. F. (1980). The social context of leader–subordinate relations: an investigation of the effects of group cohesiveness. *Journal of applied psychology*, 65(2), 183–194. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.2.183>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167–177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept-based theory. *Organization science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shore, T., Sy, T., & Strauss, J. (2006). Leader responsiveness, equity sensitivity, and employee attitudes and behavior. *Journal of business and psychology*, 21(2), 227–241. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9026-5>
- Sivanathan, N., & Cynthia Fekken, G. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership & organization development journal*, 23(4), 198–204. <https://doi.org/10.1108/01437730210429061>
- Slack, T. (1997). Understanding sport organizations: The application of organization theory. *Human Kinetics, Champaign, Illinois, U.S.A.*
- Slack, T. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory* (M. M. Parent, Ed.; 2nd ed.) [Book]. Human Kinetics.

- Stogdill, R.M. (1963). Manual for the leader behavior description questionnaire-form XII: an experimental revision. *Bureau of business research, The Ohio State University*.
- Stogdill, R.M. (1970). The Process of model-building in the behavioral Sciences. *W.W. Norton and company*.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. In *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stogdill, R.M., & Coons, A.E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State Univer., Bureau of Busin.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of applied psychology, 90*(2), 295–305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behavior, 68*(3), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Thapa, A., & Parimoo, D. (2022). Transactional leadership style and organizational performance: the moderating role of emotional intelligence. *Parikalpana: K I I T Journal of management, 18*(1), 53–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.23862/kiit-parikalpana/2022/v18/i1/212345>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine, 140*, 227–235.
- Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence. *Group & organization studies, 13*(3), 274–289. <https://doi.org/10.1177/105960118801300303>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of management journal, 40*(5), 1089–1121. <https://doi.org/10.2307/256928>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of management journal, 40*(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Weinberger, L. A. (2009). Emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness. *Advances in developing human resources, 11*(6), 747–772. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1523422309360811>
- Weiss, D. J., Dawis, R. v, & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation, 22*, 120.
- Williams, L. J. (1988). *Affective and nonaffective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behaviors*.
- Wong, C. S., y L. K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leadership quarterly, 13*, 243–274.

- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leadership quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002a). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The leadership quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002b). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The leadership quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wong, C.-S., Law, K. S., & Wong, P.-M. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia pacific journal of management*, 21(4), 535–559. <https://doi.org/10.1023/b:apjm.0000048717.31261.d0>
- Yekta, Z. A., & Ahmad, Z. A. (2010). The interaction of leadership behavior and emotional intelligence in relationship with job satisfaction: Case study of Tehran cement company. *International journal of knowledge, Culture and change management*, 10(1), 99–114. <https://doi.org/10.18848/1447-9524/cgp/v10i01/49884>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of managerial psychology*, 15(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & organization management*, 27(1), 4–13. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001002>
- Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie, J. E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group & organization management*, 22(4), 414–444. <https://doi.org/10.1177/1059601197224002>
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: an emotional intelligence perspective. *International journal of project management*, 36(2), 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.014>
- Zhang, Y., Zhang, L., Zhu, J., Liu, C.-H., Yang, M., & Liu, G. (2020). Group leader emotional intelligence and group performance: a multilevel perspective. *Asian business and management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00123-1>
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of management journal*, 55(1), 111–130. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0865>