

## Una relación entre la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los líderes empresariales en Colombia

*Edgar Niño Gómez<sup>1</sup>, Sandra Idrovo-Carlier<sup>2</sup> & Juan Sandoval-Reyes<sup>3</sup>*

### CLASIFICACIÓN JEL

M54, M12, J28

### RECIBIDO

26/07/2022

### APROBADO

12/2/2024

### PUBLICADO

01/04/2025

### SECCIÓN

Gestión humana

Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución No Comercial Sin Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

### Declaración de conflictos de interés:

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

**Resumen:** La relación entre inteligencia emocional, liderazgo transformacional y satisfacción laboral ha sido tema de investigación en los últimos años, con resultados en algunos casos contradictorios y centrados en la relación líder-colaborador. En este estudio se busca determinar en qué medida la inteligencia emocional de los directivos de empresa en Colombia influye en su estilo de liderazgo transformacional y en su satisfacción laboral. El estudio contó con una muestra de 288 líderes empresariales en Colombia, a quienes se les aplicó la prueba de inteligencia emocional escala Meta Mood Scale (TMMS-24) de Mayer y Salovey y el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Avolio y Bass. Además, se les preguntó por su satisfacción laboral. Para comprobar las hipótesis, los análisis se realizaron usando modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). Los resultados demuestran que la inteligencia emocional del líder influye de manera positiva y significativa en su nivel de liderazgo transformacional, y el nivel del liderazgo transformacional del líder influye significativamente en su propia satisfacción laboral. También se encontró que la relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional con la satisfacción laboral no varía entre hombres y mujeres, ni entre mayor o menor antigüedad en el cargo.

**Palabras clave:** Colombia, inteligencia emocional, liderazgo transformacional, líderes empresariales, satisfacción laboral.

Citación sugerida: Niño-Gómez, E., Idrovo-Carlier, S. & Sandoval-Reyes, J. (2025). Una relación entre la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los líderes empresariales en Colombia. *Innovar*, 35(96). e102592. <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n96.102592>

<sup>1</sup> M. Sc. en dirección de empresas. Inalde Business School-Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Grupo de investigación en Dirección de Personas en las Organizaciones (DPO). Rol del autor: intelectual, comunicativo. [enino@bancolombia.com.co](mailto:enino@bancolombia.com.co); <https://orcid.org/0000-0001-8456-2649>

<sup>2</sup> Ph. D. en Comunicación Pública. Inalde Business School – Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Grupo de investigación en Dirección de Personas en las Organizaciones (DPO). Rol del autor: intelectual, comunicativo. [Sandra.idrovo@inalde.edu.co](mailto:Sandra.idrovo@inalde.edu.co); <https://orcid.org/0000-0003-0922-4994>

<sup>3</sup> Ph. D. en Gestión. Facultad de Psicología y Ciencias del Comportamiento – Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Grupo de investigación en Dirección de Personas en las Organizaciones (DPO). Rol del autor: intelectual. [juan.sandoval1@unisabana.edu.co](mailto:juan.sandoval1@unisabana.edu.co); <https://orcid.org/0000-0001-6458-6301>

## A Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Job Satisfaction Among Business Leaders in Colombia

**Abstract:** The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and job satisfaction has been the focus of increasing scholarly interest in recent years, often centered on the leader-follower dynamic and yielding occasionally contradictory findings. This study aims to determine the extent to which the emotional intelligence of business executives in Colombia influences their transformational leadership style and their job satisfaction. The research involved a sample of 288 business leaders in Colombia, who completed the Meta Mood Scale (TMMS -24) developed by Mayer and Salovey to assess emotional intelligence, and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Avolio and Bass to measure transformational leadership. Participants also responded to questions assessing their job satisfaction. To test the hypotheses, structural equation modeling using the partial least squares approach (PLS-SEM) was employed. Results indicate that a leader's emotional intelligence has a positive and significant impact on their level of transformational leadership, and that transformational leadership, in turn, significantly influences the leader's own job satisfaction. Additionally, the study found no significant differences in these relationships based on gender or tenure in the leadership role.

**Keywords:** Colombia, emotional intelligence, transformational leadership, business leaders, job satisfaction.

## Uma relação entre inteligência emocional, liderança transformacional e satisfação no trabalho de líderes empresariais na Colômbia

**Resumo:** A relação entre inteligência emocional, liderança transformacional e satisfação no trabalho tem sido objeto de pesquisa nos últimos anos, com resultados, em alguns casos, contraditórios e focados na relação líder-colaborador. Neste estudo, busca-se determinar em que medida a inteligência emocional de gestores empresariais na Colômbia influencia seu estilo de liderança transformacional e sua satisfação no trabalho. A pesquisa contou com uma amostra de 288 líderes empresariais colombianos, que responderam à Meta Mood Scale (TMMS-24), desenvolvida por Mayer e Salovey, e ao Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), de Avolio e Bass. Além disso, foram avaliados quanto à sua satisfação no trabalho. Para testar as hipóteses, as análises foram realizadas por meio de modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados indicam que a inteligência emocional do líder influencia positiva e significativamente seu nível de liderança transformacional, e que esta, por sua vez, impacta significativamente sua própria satisfação no trabalho. Também foi constatado que a relação entre inteligência emocional e liderança transformacional e satisfação no trabalho não apresenta variações em função do gênero ou do tempo de exercício no cargo.

**Palavras-chave:** Colômbia, inteligência emocional, liderança transformacional, líderes empresariais, satisfação no trabalho.

## Introducción

Durante la última década, la inteligencia emocional y el liderazgo han marcado un cambio significativo en el ámbito de los negocios y han sido vistos como algo central para el éxito empresarial (Gautam & Khurana, 2019). Se ha identificado la inteligencia emocional (IE) como componente crucial en el desarrollo del liderazgo, porque permite al líder organizacional evaluar el impacto y las consecuencias de las decisiones, lo que mejora la calidad y efectividad del proceso de toma de decisiones. Resultados empíricos revelaron que la IE del líder, por una parte, y el liderazgo transformacional y transaccional, por otra, tenían relaciones directas, significativas y positivas con el desempeño laboral individual (Lee et al., 2023).

También se cree que los líderes emocionalmente inteligentes son más felices y comprometidos con su organización, logran un mayor éxito y se desempeñan mejor en el lugar de trabajo. Además, aprovechan las emociones positivas para visualizar mejoras importantes en el funcionamiento organizacional y en el desempeño individual y colectivo de su equipo (Gautam & Khurana, 2019).

Estudios sobre el tema han mostrado la importancia de la IE y sus efectos sobre el carisma y el comportamiento de las personas, que influye en las habilidades de comunicación, en la motivación y en su desempeño. Por ejemplo, en un estudio realizado en Hungría con 22 líderes de organizaciones exitosas, Krén y Séllei (2021) encontraron que algunas competencias emocionales como la autoconciencia, la conciencia de los demás y la autogestión se correlacionan con el desempeño.

Hallazgos de otro estudio realizado a 265 líderes en Bután, aplicándoles pruebas de IE y liderazgo multifactorial, muestran cómo la IE actúa como mediador para líderes transformacionales, al volverlos efectivos en su desempeño; dicho trabajo sugiere continuar realizando estudios de esta naturaleza, para poder generalizar los hallazgos (Singh et al., 2021).

De igual modo, Pulido-Martos et al. (2023) muestran que el liderazgo transformacional, a través de niveles de IE en el grupo de trabajo, media en el desarrollo del compromiso afectivo organizacional a nivel individual. Una relación similar aparece en empresas holandesas que impacta la adopción de cambios (Van Dun & Kumar, 2023). Por otra parte, en un estudio con 77 funcionarios, directores y subdirectores de altos y medios mandos de bancos islámicos, se encontró un impacto estadísticamente significativo entre la IE y el liderazgo transformacional (Alomari et al., 2022).

En el contexto de América Latina, D'Alessio (2008) encontró en su investigación ( $n = 500$ ) que el tiempo de experiencia en el trabajo desempeña un rol importante en el desarrollo de los comportamientos del liderazgo; además, encontró que la relación funcional entre la personalidad y el liderazgo mantiene ciertas similitudes. No obstante, es importante considerar las diferencias

intrínsecas generadas por el entorno global que afectan de manera directa al comportamiento del liderazgo de los empresarios, administradores y otros tomadores de decisiones (Torres & Jones, 2010).



En otro estudio en Ecuador, los resultados arrojaron una relación positivamente significativa del liderazgo transformacional con respecto a la extroversión, apertura a la experiencia, escrupulosidad y experiencia laboral. Los años de experiencia laboral influyen positivamente en la presencia de comportamientos de liderazgo transformacional. Los resultados señalan también que la apertura a la experiencia tiene una relación positiva y significativa estadísticamente con el estilo de liderazgo transformacional (Arévalo-Avecillas et al., 2019).

Resultados obtenidos en un estudio realizado en Venezuela (Fernández & Quintero, 2017) demostraron una fuerte presencia de las características del liderazgo transformacional y transaccional en empresarios exitosos. Asimismo, en Chile fue posible constatar que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. La muestra estuvo compuesta por 985 participantes y constituye el total nacional de los funcionarios que se incorporan semestralmente a las diferentes reparticiones de la escuela de carabineros (Espinosa-Parra et al., 2015).

Un estudio con 134 gerentes de nivel medio de una empresa brasileña del sector energético mostró que la efectividad del liderazgo medida por el logro de resultados organizacionales es una función directa del comportamiento transformacional de un líder. De igual manera, el estudio evidenció que la experiencia gerencial también tuvo efectos positivos tanto en el liderazgo transformacional como en la efectividad del liderazgo en roles gerenciales, y que la IE parece estar estadísticamente relacionada con el liderazgo transformacional (Cazavote et al., 2012). En Colombia, se encontró un estudio con una muestra de 319 trabajadores de una organización multinacional del sector servicios, donde la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral no fue directa, sino mediada a través del clima organizacional (Mañas-Rodríguez et al, 2020).

Como se puede observar, los estudios encontrados en el mundo y en Latinoamérica han mostrado evidencias de la relación entre la IE y el liderazgo transformacional (Alomari et al., 2022; Cazavote et al., 2012; Görgens-Ekermans & Roux, 2021; Mishra & Singh, 2019; Mysirlaki & Paraskeva, 2020; Pulido-Martos et al., 2023; Singh et al., 2021; Sivanathan & Fekken, 2002; Van Dun & Kumar, 2023); entre el liderazgo transformacional del líder y la satisfacción en el trabajo del seguidor (Espinosa-Parra et al., 2015; Mendoza-Martínez et al., 2012; Pesantez, 2019; Podsakoff et al., 1990) y, finalmente, entre la IE y el desempeño (Krén & Séllei, 2021). Sin embargo, no parece clara la relación entre IE, estilos de liderazgo transformacional y satisfacción en el trabajo de los líderes organizacionales. Por ello se ve necesario realizar el presente estudio, cuyo objetivo es aportar a la literatura identificando en qué medida la IE influye en el estilo de liderazgo transformacional de los directivos de empresas en Colombia, y a su vez cómo esto repercute en su propia satisfacción laboral.

Luego de esta introducción, este documento presenta la siguiente estructura: a continuación se realiza una revisión de la literatura; después, se presenta el modelo conceptual; luego, se expone la metodología; posteriormente, se muestran los resultados y la discusión; en seguida, se identifican los limitantes del estudio, así como se proponen futuros estudios e implicaciones prácticas y, finalmente, se plantean las conclusiones.

## Revisión de literatura

### *Inteligencia emocional (IE)*

El concepto de inteligencia emocional (IE) ha sido desarrollado por Mayer y Salovey (1997), y por Goleman (1995, 2001) y Bar-On (1997). Mayer y Salovey actualizaron su modelo en 1997, separando la IE de los rasgos de personalidad y limitándola a una capacidad mental. Mayer y Salovey (1997) creen que la IE involucra "habilidades para percibir, evaluar y expresar emociones; acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el pensamiento; comprender la emoción y el

conocimiento emocional; y regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual" (p. 10). Este modelo consta de dos áreas: i) la experiencial, que tiene que ver con la percepción y el uso de las emociones; la estratégica, que tiene que ver con la comprensión y el manejo de las emociones. El modelo de Mayer y Salovey (1997) se denomina modelo de habilidades, que cumple con el criterio de una inteligencia tradicional que se centra en las emociones y sus interacciones con el pensamiento.

Se considera que los modelos mixtos de Goleman y Bar-on tienen debilidades conceptuales, ya que se basan mucho en rasgos y disposiciones de personalidad (McCrae, 2012); además, algunas de las afirmaciones sobre la IE hechas por Goleman en 1995 aún no han sido respaldadas por evidencias empíricas (Mayer et al., 2004). Por ello, el modelo de Mayer y Salovey es considerado el modelo más útil de IE (Antonakis & Dietz, 2010) y uno de los más utilizados. La IE permite percibir y comprender las emociones de los demás en términos de contextos sociales, disuadir las reacciones emocionales e influir en los demás mediante la regulación y el control de las emociones (Mishra et al., 2019).

Los buenos líderes con un alto nivel de inteligencia emocional pueden impulsar el comportamiento e impactar positivamente a las personas, para crear una cultura laboral exitosa (Vani et al., 2020) y mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que mejorará el desempeño individual y organizacional (Das et al., 2022).

## *Liderazgo*

El liderazgo ha sido considerado como una función esencial en las organizaciones. Yukl (1998) define el liderazgo así:

El proceso de influir en otros para que comprendan y se pongan de acuerdo sobre lo que se debe hacer y cómo se puede hacer de manera eficaz y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos. (p. 7)

Ha sido común encontrar que organizaciones que logran beneficios tanto para accionistas, empleados y comunidad en general tengan una cultura de liderazgo efectiva que permite el desarrollo de las personas y el logro de sus objetivos; por lo tanto, es importante identificar estilos de liderazgo efectivos, que pueden conducir empresas por el camino del éxito; por ejemplo, el liderazgo de servicio es un estilo de liderazgo efectivo y eficaz, que se centra en la ética y en la moral (Miao et al., 2021). Otro estilo de liderazgo que ha traído interés de investigación es el liderazgo auténtico, definido como un patrón de conducta del líder que aprovecha y promueve tanto las capacidades psicológicas positivas como un clima ético positivo para fomentar una mayor conciencia de sí mismo, una perspectiva moral interiorizada, un procesamiento equilibrado de la

información y una transparencia relacional por parte de los demás, lo que promueve el autodesarrollo positivo (Walumbwa et al., 2008).

Según Grunes et al. (2014), se han desarrollado diferentes modos de conceptualizar y explicar el liderazgo, tales como la teoría de los rasgos (Mann, 1959; Stogdill, 1948), la teoría de la contingencia (Evans, 1970; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969) y la conceptualización del liderazgo como transformacional (Avolio et al., 1995; Bass, 1985; Podsakoff et al., 1990; Yukl, 1998). Todas estas conceptualizaciones han hecho contribuciones importantes en este campo; no obstante, nos decidimos por el liderazgo transformacional por las siguientes razones:

- El liderazgo transformacional, en particular, ha demostrado ser una efectiva y necesaria respuesta para enfrentar los desafíos presentes y futuros (Kezar et al., 2019).
- La implementación del liderazgo transformacional favorece el desarrollo de nuevas habilidades, fomenta la creatividad y la innovación, e influye positivamente en la felicidad en el trabajo (Carrillo et al., 2023).
- La gama completa de liderazgo presentada por Bass y Avolio durante la década de 1990 ha influido fuertemente en la teoría y práctica del liderazgo, presentando uno de los modelos más ampliamente aceptados que puede optimizar la eficacia organizacional y es hasta la fecha uno de los modelos de liderazgo más citados (Itzkovich et al., 2020; Kanat-Maymon et al., 2020).
- Este modelo identifica tres estilos de liderazgo o formas contrastantes: transformacional, transaccional y pasivo/evitativo (dejar hacer), y es la base de su cuestionario de liderazgo multifactorial (*Multifactor Leadership Questionnaire*).

Si bien las investigaciones han mostrado una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el bienestar de los trabajadores, faltan estudios que examinen la "caja negra" de esta relación (Mindeguia et al., 2021).

### ***Relación entre la inteligencia emocional y estilo de liderazgo transformacional***

Estudios realizados han demostrado que los líderes que presentan una mayor IE mostraron comportamientos de liderazgo más transformadores (Sivanathan & Fekken, 2002). Otro estudio realizado con una muestra de 267 encuestados, con 85 duplas líder-seguidor, demostró que varios componentes de la IE influyen en varios factores del liderazgo transformacional y su efectividad (Görgens-Ekermans & Roux, 2021).

Asimismo, Mills (2009) realizó un análisis a 48 estudios con un total de 7.343 participantes, donde se encontró una relación moderada entre la IE y la eficacia del Líder. Harms y Crede (2010)

analizaron 62 estudios independientes con datos de 7.145 líderes en diferentes contextos organizacionales, con el fin de determinar si la IE estaba relacionada con las conductas de liderazgo de Avolio y Bass y encontraron que dicha relación era fuerte.

Por otra parte, Mysirlaki y Paraskeva (2020) revelaron en su análisis una relación predictiva significativa entre la IE del líder y la efectividad de su equipo virtual, mediada por el comportamiento del liderazgo transformacional. Mishra y Singh (2019), en India, mostraron el impacto de la IE como una variable mediadora en el liderazgo transformacional y los resultados del equipo de los líderes/gerentes de la industria hotelera y turística.

En épocas de cambio, el buen manejo de la IE y su relación con el estilo de liderazgo transformacional ayudan al desempeño de los gerentes o líderes de empresas y a movilizar las iniciativas de cambio organizacionales tan relevantes en el entorno actual (Jiménez, 2018). Los estudios encontrados contienen diversas metodologías que varían en su validez y en la diversidad de sectores, pero no tenemos evidencia de estudios que relacionen la IE con el liderazgo transformacional de los directivos de empresas en Colombia. En vista de lo anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

**H1.** *La IE influye positivamente en el liderazgo transformacional de los directivos de empresa en Colombia.*

### ***Relación entre inteligencia emocional, liderazgo transformacional y satisfacción en el trabajo***

Además de la inteligencia emocional y del liderazgo transformacional, nos enfocamos en la satisfacción laboral en lugar de otras variables actitudinales de los seguidores, porque es el constructo actitudinal más estudiado en psicología aplicada (Judge et al., 2017) y, como resultado de impacto organizacional, va unido a la productividad (Halkos & Bousinakis, 2010; Joewono et al., 2021). La satisfacción laboral es un estado emocional placentero o positivo resultante de la evaluación en el trabajo o las experiencias laborales (Locke, 1976). La satisfacción laboral y el estilo de vida laboral positivo ayudan a las organizaciones a tener un ambiente feliz y aumentar el crecimiento de los empleados (Jha & Bhattacharva, 2021). Se cree que un trabajador que es feliz generalmente es productivo y los trabajadores que son productivos son felices (Singh & Jain, 2013).

Se ha determinado una relación positiva y significativa entre la satisfacción en el trabajo por parte de los seguidores del jefe con liderazgo transformacional (Mendoza et al., 2012; Pezantez, 2019; Podsakoff et al, 1990). De igual manera, la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral (Siswanto, 2022), así como de la IE, el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el desempeño de los médicos (Alwali & Alwali, 2022), han dado resultados significativos.



Estudios en otras latitudes demuestran también la relación positiva entre inteligencia emocional, liderazgo de servicio y satisfacción en el trabajo (Jha & Bhattacharva, 2021), y entre liderazgo auténtico y satisfacción laboral (Zhang et al., 2021). Una investigación realizada en EE. UU., entre 427 personas empleadas y líderes, demostró cómo la IE del líder influye en la satisfacción laboral de sus seguidores (Winton, 2022). Cuando se trata de la propia satisfacción laboral, Bal y Kökalan (2022) encontraron una relación positiva significativa entre esta y el nivel de IE.

Un metaanálisis psicométrico encontró que la IE está relacionada positivamente con el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral, y negativamente con el estrés laboral (Doğru, 2022). Por su parte, Rodrigues y Rebelo (2020) mostraron que el factor global de la IE seguía siendo un predictor significativo de la satisfacción laboral en general.

Sin embargo, la mayoría de estos estudios se han centrado en la satisfacción laboral de los colaboradores. Excepción a esto son los trabajos de Lee et al. (2011), quienes encontraron una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral del líder y una de las dimensiones del liderazgo transformacional (Intellectual Stimulus), y de Mencl et al. (2016), quienes hallaron que los atributos del líder transformacional están relacionados de manera más fuerte con su satisfacción laboral. El presente estudio quiere contribuir precisamente a esta carencia examinando la satisfacción laboral de los líderes. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

**H2.** *El liderazgo transformacional de los directivos de empresas en Colombia está relacionado positivamente con su satisfacción laboral.*

### ***Elementos que influyen en el liderazgo: género, antigüedad***

La diferencia de cómo lideran hombres y mujeres ha sido objeto de estudio desde que más mujeres comenzaran a ocupar puestos de liderazgo en las organizaciones (Díaz-Carrión et al, 2018). Algunos estudios detectan pocas diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres (Sánchez-Berbel, 2014). Sin embargo, en un estudio realizado con una muestra de 211 empleados de primera línea, se demostró que la relación entre el liderazgo transformacional y el clima de relaciones con los empleados es más significativa para los empleados varones (Chen & Ding, 2022).

Por otra parte, varios estudios en entornos organizacionales han demostrado que las mujeres líderes son ligeramente más transformadoras que los hombres (Eagly et al., 2003). Sin embargo, Yukl (1998) ha cuestionado hasta qué punto se pueden hacer conclusiones sobre la interacción de género y liderazgo, ya que muchos estudios de liderazgo no informan el género del líder, lo cual dificulta el análisis de esta interacción.

Díaz-Carrión et al. (2018) mostraron relaciones entre estereotipos de género y liderazgo transformacional; en su estudio las gerentes mujeres prefieren un estilo de liderazgo participativo como estrategia para formar alianzas y conciliar trabajo y familia, al tiempo que evitar cuestionamientos sobre su capacidad de liderazgo.

En Indonesia, Gunawan y Cahayani (2022), estudiando las características del liderazgo de emprendedores, encontraron algunas diferencias solamente en el género. Otro estudio realizado en el País Vasco con una muestra de 549 empleados, donde el 50,5% eran hombres y el 49.5 % mujeres, pretendía distinguir si existían diferencias cuando se trata de ser dirigido por un hombre o por una mujer, sin encontrarse diferencias significativas (Moreno et al., 2022).

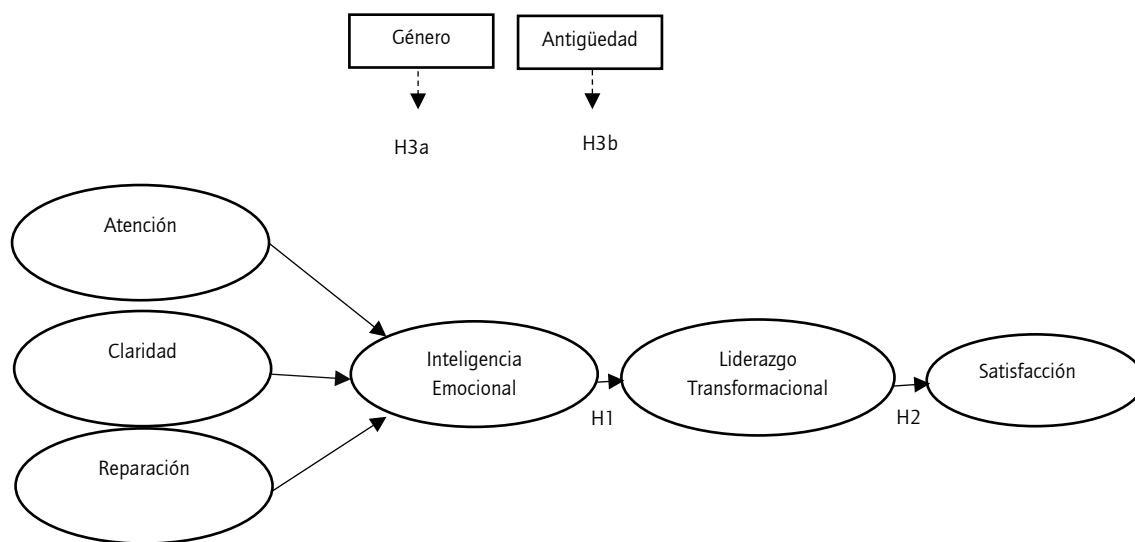
Pero no es solo el sexo lo que puede influir en el tipo de liderazgo que se ejerza, sino que también el tiempo en una posición puede influir en cómo se es en cuanto a líder. Se podría pensar que a mayor antigüedad se habría desarrollado mayor capacidad de liderazgo. De hecho, Farhan et al. (2023) encontraron que personas más jóvenes eran más orientados a la tarea y podían estar mejor preparados para asumir posiciones de liderazgo. Por otra parte, Çayak y Eskici (2021) encontraron que la antigüedad sí impacta significativamente la IE de los líderes, pero no es significativa la diferencia en los comportamientos de liderazgo. Curado et al. (2022) encontraron que la antigüedad influía positivamente en cualquier tipo de compromiso de los líderes y Kareem y Kim (2019) mostraron que estaba relacionada con la IE de los líderes de escuelas en Malasia. Finalmente, como mencionamos, Arévalo-Avecillas et al. (2019) encontraron relación positiva entre la experiencia laboral y el liderazgo transformacional. Por lo dicho, planteamos las siguientes hipótesis:

**H3a.** *La relación entre IE y liderazgo transformacional con la satisfacción laboral varía entre hombres y mujeres.*

**H3b.** *La relación entre IE y liderazgo transformacional con la satisfacción laboral varía según la antigüedad.*

## Modelo conceptual

A continuación, explicamos el modelo conceptual usado (figura 1). La atención, la claridad y la reparación constituyen las tres dimensiones de la IE, la cual influencia el liderazgo transformacional de los líderes empresariales (H1). Este liderazgo transformacional a su vez impacta la satisfacción laboral de estos líderes (H2). Dicho modelo quiere mostrar también alguna relación de las variables *inteligencia emocional*, *liderazgo transformacional* y *satisfacción laboral* con el género del líder, hombre o mujer (H3a) y con la antigüedad (H3b).



**Figura 1.** Modelo Conceptual del estudio. **Fuente:** elaboración propia.

## Metodología

### *Muestra: participantes*

Para asegurar que el modelo conceptual propuesto se pudiera someter a prueba, el tamaño de la muestra se calculó *a priori* mediante un análisis de poder estadístico con el *software* G\*Power 3.1.9.2. Se usó un test de una cola con un tamaño esperado del efecto de 0,10, un nivel de significancia convencional de 0,05, un poder estadístico esperado del 0,95, y la definición de un predictor a saber. Los resultados arrojaron que el mínimo tamaño recomendado de la muestra era de 110.

La investigación se desarrolló a través de un muestreo de conveniencia por disponibilidad y se enviaron 318 cuestionarios. Se recibieron 288 cuestionarios con respuestas completas para una tasa de participación del 90,5%. El 58,6% corresponde a hombres y el 41,4% a mujeres. El 52,4% tiene más de diez años en su cargo; el 88,2% ostentan cargos directivos con posición *full-time* en la organización, mientras que el 11,8% tiene un rol de accionista o propietario. Finalmente, el 53,8% tiene equipos de trabajo con ocho o más colaboradores; el 27,4%, equipos entre 4 y 7 colaboradores, y el 18,8%, equipos entre 1 y 3.

## Instrumentos

Para medir la inteligencia emocional (IE) se usó la Trait Meta Mood Scale (TMMS-24) de Mayer y Salvoney (1995) en su traducción al castellano de Fernández-Berrocal et al. (2004). Este instrumento evalúa el nivel que tiene el participante en el manejo de sus emociones según tres dimensiones: atención, claridad y reparación.

La atención hace referencia a la capacidad de atender a los sentimientos de la mejor manera, ya pensar y reflexionar sobre los sentimientos y emociones; es la preocupación por el estado de ánimo actual. La claridad busca la comprensión de las emociones, entender el estado de ánimo actual, conocer, definir y darse cuenta de los sentimientos. La reparación tiene que ver con saber regular las emociones; es la capacidad de controlar estados de ánimo negativos, cambiando a pensamientos positivos y así manejar las emociones de una mejor manera. Sus tres niveles de medición son mejorar, adecuada y excelente reparación.

Se usó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Avolio y Bass (1995), para medir el nivel de liderazgo transformacional del participante con base en siete factores que definen un rango amplio de tipos de liderazgo. La forma pasivo/evitativo (dejar hacer, *laissez-faire*) es descrita como el no liderazgo; la interacción no existe e incluso es evitada, lo cual es inefectivo para las necesidades organizacionales.

El estilo o forma transaccional se divide en tres tipos. El primero es la administración por excepción pasiva, donde el líder es pasivo y toma acción después de los hechos; aunque es más activo que el estilo de dejar hacer, se considera como inefectivo también. El segundo tipo de liderazgo transaccional es la administración por excepción activa, donde el líder anticipa y monitorea las desviaciones de los estándares y toma acciones correctivas; no es ni activo, ni inactivo, ni efectivo, ni inefectivo, sino neutral, y está en el centro del modelo. El tercer tipo de liderazgo transaccional, llamado "recompensa condicionada", es el más activo y efectivo de los tres tipos de liderazgo transaccional, pues se recompensa el logro de los estándares (Bass & Avolio, 1995). El liderazgo transformacional tiene cuatro características denominadas las 4 íes.

- *Influencia idealizada (Idealized Influence)*. El líder genera respeto, admiración e imitación por parte de sus seguidores.
- *Inspiración motivacional (Inspirational Motivation)*. El líder da forma a una visión y obtiene entusiasmo para lograr los retos de esa visión.
- *Estimulación intelectual (Intellectual Stimulation)*. El líder potencia la innovación y creatividad reenfocando nuevos problemas y enfocando situaciones viejas de manera diferente.

- *Consideración individualizada (Individualized Consideration)*. El líder asume un rol de *coach* o mentor, consciente de las necesidades de sus seguidores, y desarrolla su potencial.

Los participantes fueron los jefes, directivos, gerentes o líderes que aceptaron responder cada una de las preguntas de dichas escalas. Para medir la satisfacción laboral, utilizamos una sola pregunta que pedía a los participantes que calificaran su satisfacción laboral en una escala tipo Likert del 1 al 5, siendo 1 "Muy mala" y 5 "Muy buena". Se usa un instrumento de un solo ítem porque se trata de un estudio exploratorio que intenta determinar qué tipo de efecto podría existir (Diamantopoulos et al., 2012).

### ***Procedimiento***

El estudio se realizó con un total de 288 directivos de empresas, jefes y gerentes en Colombia, a quienes se les envió por correo electrónico un formulario de encuesta que contenía información demográfica (edad, género, sector, reportes directos). Una primera parte del cuestionario constaba de 24 preguntas relacionadas con la IE (escala TMMS-24; Salovey et al, 1995) que miden los tres elementos: atención, claridad y reparación.

La segunda parte del cuestionario constaba de 21 preguntas relacionada con el estilo de liderazgo de rango completo (escala MLQ; Avolio & Bass, 2004). Esta escala multifactorial presenta siete factores del estilo de liderazgo, incluyendo los cuatro factores del liderazgo transformacional.

Al final del cuestionario se presenta una última pregunta, referente a medir el grado de satisfacción laboral que tiene el participante, con escala de medición (Likert 1 al 5), desde muy buena hasta muy baja.

### ***Estrategia de análisis***

Para la comprobación de las hipótesis, los análisis se realizaron mediante las técnicas basadas en la varianza de modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). Este método se ajusta para abordar la pregunta de investigación por cuanto su naturaleza permite estimar modelos complejos con múltiples variables, se orienta a explorar nuevas relaciones entre variables a partir de modelos de hipótesis soportados en bases teóricas fuertes y permite explorar efectos indirectos simultáneos (Henseler et al., 2015).

Los modelos PLS-SEM se conforman fundamentalmente por dos elementos: el modelo de medida y el modelo estructural. El primero evalúa las relaciones entre los indicadores y sus constructos (validez y confiabilidad) y el segundo la capacidad predictiva de las relaciones. Los análisis se realizaron con la herramienta SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022).

Siguiendo el método de PLS-SEM, se evaluaron los dos modelos: el de medida y el estructural. Para el modelo de medida, se estimó la confiabilidad evaluando los coeficientes rho\_A y de confiabilidad compuesta (CR); la validez convergente (AVE) y, finalmente, la validez discriminante, mediante el criterio de Fornell y Larcker (1981) y el método de correlaciones ratio heterorrasgo-monorrasgo (HTMT, por sus siglas en inglés) de Henseler et al. (2015). Para la evaluación del modelo estructural se analizaron la varianza explicada, el tamaño del efecto, el efecto predictivo y la magnitud y significancia estadística de los coeficientes para cada uno de las relaciones propuestas. Para el cálculo de la IE, este se asume como un constructo de segundo orden de tipo formativo (Sarstedt et al., 2019) y se utilizó el procedimiento de indicadores repetidos extendidos sugerido por Becker et al. (2012), en el que se midieron, primero, los tres constructos de primer orden por separado y, luego, se calcularon las regresiones de forma simultánea.

## Resultados

### *Valoración del modelo externo de medida*

Se evaluó la confiabilidad midiendo la consistencia interna. Las variables analizadas alcanzaron valores por encima de 0,65, lo que permite asumir que los constructos son confiables (tabla 1). Se evaluaron tanto los constructos como los indicadores observados. Para los constructos se usó el análisis de la varianza extraída (AVE), en el que se esperan valores superiores a 0,50, lo que indica que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores y un adecuado nivel de validez (Fornell & Larcker, 1981). Para los indicadores observados, se midieron las cargas externas en el que se esperan valores superiores a 0,60 y el factor de inflación de la varianza (VIF) que evalúa colinealidad y donde se esperan valores inferiores a 5,0. Este número se considera apropiado en ciencias sociales para modelos exploratorios iniciales (Fornell & Larcker, 1981). En un principio, los indicadores AT5, AT6, RE5, RE6 y RE8 no alcanzaron los valores ideales, por lo que se retiraron del modelo. En el modelo final que se presenta solamente cinco indicadores están cercanos al límite y, al ser este un modelo exploratorio inicial, los valores no inciden sobre la consistencia ni la validez general de este (Hair et al., 2016). Los demás alcanzan ampliamente los valores de referencia, lo que permite afirmar que los constructos y sus indicadores tienen validez convergente (tabla 1).

**Tabla 1. Estadísticos de confiabilidad y validez del modelo de medida.**

Variable	Carga Externa	VIF	rho-A	CR	AVE
Atención			0,834	0,876	0,542
AT1	0,683 ***	1,540			

Variable	Carga Externa	VIF	rho-A	CR	AVE
AT2	0,704***	1,680			
AT3	0,801***	1,840			
AT4	0,791***	1,664			
AT5	0,354**	1,246			
AT6	0,595**	1,807			
AT7	0,653***	1,664			
AT8	0,762***	1,779			
Claridad			0,903	0,922	0,598
CL1	0,783***	2,238			
CL2	0,839***	2,907			
CL3	0,824***	2,542			
CL4	0,767***	1,953			
CL5	0,778***	2,110			
CL6	0,760***	2,040			
CL7	0,659***	1,688			
CL8	0,761**	1,940			
Reparación			0,864	0,895	0,634
RE1	0,828***	2,245			
RE2	0,887***	2,973			
RE3	0,722***	1,609			
RE4	0,871***	2,788			
RE5	0,552**	1,268			
RE6	0,540***	1,361			
RE7	0,644**	1,373			
RE8	0,591**	1,444			
Inteligencia emocional			1,00	1,00	1,00
Liderazgo transformacional			0,870	0,911	0,634

Variable	Carga Externa	VIF	rho-A	CR	AVE
Consideración individual	0,849***	3,582			
Estimulación intelectual	0,843***	3,980			
Influencia idealizada	0,869***	3,789			
Motivación inspiracional	0,832***	3,353			
Satisfacción			1,00	1,00	1,00

**Nota.** \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; VIF = factor inflación de la varianza; rho\_A = coeficiente correlación de Spearman; CR = confiabilidad compuesta; AVE = promedio de la varianza extraída.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 2 muestra cómo cada uno de los constructos del modelo es distinto de los otros. Esta diferencia se da cuando la raíz cuadrada del AVE es mayor que la correlación entre los constructos (Fornell & Larcker, 1981). En un paso más se evaluó la ratio HTMT que mide la similitud entre las variables latentes. Se espera que los valores sean siempre menores a 0,85 y que los intervalos de confianza no contengan el cero entre los límites inferior y superior. En este caso solamente el constructo *reparación* obtiene un valor ligeramente superior (0,855) pero el intervalo de confianza se ajusta por lo que se puede considerar válido (tabla 3). Una vez considerados los resultados obtenidos, se puede afirmar que todos los constructos del modelo tienen validez discriminante.

**Tabla 2. Valoración de la validez discriminante del modelo de medida (Fornell-Larcker).**

Constructo	ATE	CLA	REP	LIT	SAT
ATE	0,736				
CLA	0,319	0,773			
REP	0,302	0,563	0,796		
LIT	0,141	0,456	0,545	0,848	
SAT	-0,012	0,251	0,309	0,296	1,00

**Nota.** ATE (Atención); CLA (Claridad); REP (Reparación); LIT (Liderazgo Transformacional); SAT (Satisfacción Laboral). En la diagonal se indica la raíz cuadrada del AVE; correlaciones entre constructos se muestran debajo de la diagonal.

Fuente: elaboración propia.



Tabla 3. Valoración de la validez discriminante del modelo de medida (HTMT).

Constructo	ATE	CLA	REP	LIT	SAT
ATE	0,736				
CLA	0,333 (0,238; 0,448)	0,773			
REP	0,330 (0,223; 0,453)	0,631 (0,552; 0,727)	0,791		
LIT	0,287 (0,187; 0,403)	0,508 (0,404; 0,603)	0,635 (0,526; 0,730)	0,848	
SAT	0,068 (0,051; 0,174)	0,265 (0,139; 0,391)	0,337 (0,198; 0,472)	0,319 (0,189; 0,449)	1,00

**Nota.** ATE (Atención); CLA (Claridad); REP (Reparación); LIT (Liderazgo Transformacional); SAT (Satisfacción Laboral). En la diagonal se indica la raíz cuadrada del AVE; el HTMT se indica debajo de la diagonal; números entre paréntesis representan el intervalo de confianza (95%) después del *bootstrapping* para 5.000 muestras.

**Fuente:** elaboración propia.

## Evaluación del modelo estructural

Inicialmente, se encuentra que, para el constructo de segundo orden de tipo formativo IE, los coeficientes son positivos y significativos para los tres constructos de primer orden (tabla 4), lo que permite continuar con la comprobación de las hipótesis planteadas en el modelo conceptual.

Tabla 4. Estimaciones del constructo de segundo orden IE.

Constructo Primer Orden	Coefficiente Relación	Valor <i>t</i>	<i>p</i> -valor	CI
ATE	0,138	10,731	0,018	(0,019; 0,259)
CLA	0,343	30,231	0,000	(0,138; 0,550)
REP	0,699	80,127	0,000	(0,510; 0,843)

**Nota.** ATE (Atención); CLA (Claridad); REP (Reparación); CI = Intervalo de confianza al 95% derivados del *bootstrapping* para 5.000 muestras.

**Fuente:** elaboración propia.

La tabla 5 contiene la valoración del modelo estructural. Existe un efecto directo de la IE sobre el liderazgo transformacional que es positivo y estadísticamente significativo ( $t = 13,614$ ;  $p < 0,05$ ) y explica el 58,8% de la varianza. La relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción es positiva y estadísticamente significativa ( $t = 4,688$ ;  $p < 0,05$ ). El tamaño del efecto se midió con el criterio expuesto por Cohen (2013), en el que un  $f^2 > 0,02$  es débil, un  $f^2 > 0,15$

es medio y un  $f^2 > 0,35$  es alto. En el presente estudio el efecto de la IE sobre el liderazgo es alto ( $f^2$  0,588) y el de este sobre la satisfacción es débil ( $f^2$  0,096).

Tabla 5. Valoración del modelo estructural.

Hipótesis	Coef Relac	Valor $t$	$p$ -valor	CI	Decisión	$f^2$	$R^2$
H1 (IE $\rightarrow$ LIT)	0,608	13,614	0,000	(0,533; 0,708)	Soportada	0,588	0,370
H2 (LIT $\rightarrow$ SAT)	0,296	4,688	0,000	(0,176; 0,419)	Soportada	0,096	0,088

**Nota.** IE (Inteligencia Emocional); LIT (Liderazgo Transformacional); SAT (Satisfacción Laboral); CI = Intervalo de confianza al 95% derivados del *bootstrapping* para 5.000 muestras;  $f^2$  = tamaño del efecto;  $R^2$  = varianza explicada.

**Fuente:** elaboración propia.

Las valoraciones que se muestran confirman empíricamente la hipótesis 1 y 2, por cuanto las relaciones son significativas y plantean *paths* coincidentes con el modelo conceptual. Para la hipótesis 1, los datos confirman una relación positiva estadísticamente significativa entre IE y liderazgo transformacional. Esto está en línea con los estudios de Singh et al., (2021), Görgens-Ekermans y Roux (2021), Mysirlaki y Paraskeva, (2020) y Mishra y Singh (2019).

En el caso colombiano se encontró que el nivel de IE de los participantes estuvo entre adecuado y excelente para un 38% de la muestra, mientras el restante 62% se encuentra en niveles con oportunidades de mejora.

Para la hipótesis 2, los datos confirman la relación positiva estadísticamente significativa entre dichas variables. Los estudios encontrados previamente mostraron la relación positiva entre el liderazgo transformacional del líder con la satisfacción laboral de sus seguidores, pero nuestra investigación va enfocada en la satisfacción laboral del mismo líder, y en esa línea coincide con los estudios de Lee et al. (2011) y Mencl et al. (2016). En el caso colombiano vimos que el 54% de la muestra tiene niveles altos en todos los factores del liderazgo transformacional, un 43% está entre niveles moderados y altos, y un 3% tiene niveles moderados y bajos.

En el análisis estadístico a través del enfoque PLS-SEM, surge una posible mediación del liderazgo transformacional en la relación entre inteligencia emocional y satisfacción ( $\beta = 0,180$ ;  $t = 4,299$ ;  $p < 0,05$ ). Esta relación, que no se plantea inicialmente en el modelo conceptual, invita a explorar en el futuro efectos indirectos específicos a nivel tanto de constructos como de los indicadores observados.

Sobre las hipótesis 3 que proponen que existen diferencias entre hombres y mujeres (H3a) y entre las personas con más de diez años y los de menos de diez años de antigüedad (H3b), se encuentra que no existen diferencias significativas entre los grupos para ninguno de los *paths* estimados (tablas 6 y 7). Esta estrategia de análisis permite asumir que, al no evidenciarse

diferencias significativas, no existe un efecto de moderación de las variables sociodemográficas testeadas sobre las relaciones propuestas.

Estos resultados contradicen los de Eagly et al. (2003) y de Gunawan y Cahayani (2022), pero coinciden con los de Moreno et al. (2022). Los rasgos emocionales que por estereotipo se asocian a la mujer, cuando son medidos por la conciencia, atención y manejo de emociones (IE), se nivelan de cierto modo con los de los hombres. Esto indica que, si la IE aumenta, independientemente del género, la capacidad de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral también aumentan. De modo similar, la no diferencia entre antigüedad del líder y la relación IE, LT y su satisfacción laboral está en línea con lo que indican Çayak y Eskici (2021) sobre que la antigüedad no influye en los comportamientos de liderazgo, pero sí en la IE.

Tabla 6. Análisis PLS-MGA para hombres y mujeres.

Relaciones	Coef. hombres	Coef. mujeres	Coef. diferencias	Valor <i>p</i> – nuevo
IE → LIT	0,665	0,580	0,085	0,370
LIT → SAT	0,306	0,281	0,025	0,871

**Nota.** IE (Inteligencia Emocional); LIT (Liderazgo Transformacional); SAT (Satisfacción Laboral).

**Fuente:** elaboración propia.

Tabla 7. Análisis PLS-MGA para antigüedad del rol.

Relaciones	Coef. Path Menos de 10 años antigüedad	Coef. Path Más de 10 años antigüedad	Coef. Path Diferencias	Valor <i>p</i> – nuevo
IE → LIT	0,570	0,661	-00,091	0,304
LIT → SAT	0,396	0,174	0,221	0,081

**Nota.** IE (Inteligencia Emocional); LIT (Liderazgo Transformacional); SAT (Satisfacción Laboral).

**Fuente:** elaboración propia.

Finalmente, se planteó un análisis complementario al modelo conceptual de la investigación que consistió en explorar un posible efecto de mediación de la satisfacción en la relación entre IE y los tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez-faire*) propuestos en el MLQ (Bass & Avolio, 1994). Los hallazgos (tabla 8) indican una mediación de la variable *satisfacción laboral del líder* en la relación entre *inteligencia emocional* y los estilos *transformacional* y *laissez-faire*, pero no para el estilo *transaccional*.

Tabla 8. Estimaciones del modelo estructural con el constructo satisfacción como mediador.

Relaciones	Coef <i>Relac</i>	Valor <i>T</i>	<i>p</i> -valor	CI
(IE → SAT → LIT)	0,042	2,085	0,037	(0,009; 0,087)
(IE → SAT → LITRS)	0,029	1,755	0,079	(0,002; 0,066)
(IE → SAT → LLF)	0,048	2,254	0,024	(0,013; 0,095)

**Nota.** IE (Inteligencia Emocional); SAT (Satisfacción Laboral); LIT (Liderazgo Transformacional); LITRS (Liderazgo Transaccional); LLF (Liderazgo Laissez-Faire); CI = Intervalo de confianza (95%) después del *bootstrapping* para 5.000 muestras.

**Fuente:** elaboración propia.

## Conclusión

Iniciamos esta investigación con la idea de comprobar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los directivos de empresa en Colombia, y encontramos una relación estadísticamente significativa, algo que también se había encontrado en los antecedentes de la literatura en algunos estudios, corroborando la importancia que tiene el manejo de las emociones en el estilo de liderazgo transformacional del líder de empresa.

De igual manera, queríamos ver la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del propio líder, una relación que ha sido escasamente explorada en la literatura. Para el caso colombiano, se pudo evidenciar una relación positiva estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del propio líder. De hecho, el 54% de los encuestados tiene niveles altos en todos sus factores de liderazgo transformacional y el 59% de la muestra dijo tener una excelente satisfacción laboral, datos relevantes si tenemos en cuenta que, cuanto más se desarrolle y se obtengan niveles altos de liderazgo transformacional en un líder, más satisfecho estará en su trabajo. Esta es una de las aportaciones del artículo, ya que contribuye al conocimiento de la relación entre IE, LT y satisfacción del líder. Además, y como se indicó anteriormente, se puede apreciar una posible mediación del liderazgo transformacional entre la IE y la satisfacción laboral.

Un líder emocionalmente inteligente tendrá la capacidad de influir en su equipo, lo que le permitirá obtener atracción, imitación y motivación para el logro de retos e incrementar él mismo su propia satisfacción con lo que hace diariamente en su trabajo. Dando un paso más, al no encontrar que el género o la antigüedad tengan diferencia en cómo se comporta el modelo, se podría argumentar que lo importante para el desarrollo del liderazgo transformacional y la satisfacción del líder es el crecimiento de la IE.

En este estudio se pudo demostrar que la IE influye positivamente en el liderazgo transformacional de los líderes y en su satisfacción laboral, lo cual permite a las organizaciones usar esta información para definir estrategias de retención de talento directivo. Una de ellas podría ser promover la formación y el desarrollo de la IE y el liderazgo transformacional en directivos y jefes, incorporándolos en sus planes de carrera, valoraciones de desempeño y planes de formación. Esto puede hacerse mediante recursos internos o externos de la organización, generando espacios conversacionales de entrenamiento en las empresas para poner en práctica acciones y comportamientos que permitan mejorar los niveles de IE y, a su vez, de liderazgo de los jefes.

De manera interna, los programas de liderazgo dentro de las empresas podrían enfatizar el desarrollo de la IE para facilitar el liderazgo transformacional de acuerdo con la cultura organizacional, lo cual permitiría dar continuidad y mayor credibilidad a los procesos de formación, por tratarse de iniciativas propias de la empresa y desarrolladas con sus mismos empleados para sus empleados. Asimismo, de manera externa las empresas podrían realizar alianzas con universidades o profesionales para trabajar en el desarrollo de la IE y liderazgo de sus directivos.

### *Limitantes y futuros estudios*

Si bien la muestra, los instrumentos y los resultados de esta investigación son significativos, el estudio cuenta con ciertas limitaciones. En primer lugar, el cuestionario aplicado es de autorreporte, con lo cual los temas de manejo de emociones, liderazgo transformacional y satisfacción laboral son considerados solo desde la perspectiva del líder.

Respecto a la ubicación geográfica de la muestra, el estudio se centró en jefes y directivos que en su mayoría viven o trabajan en la ciudad de Bogotá, lo que reclama una mirada a otras ciudades del país. Por otro lado, si bien se recolectaron varios datos demográficos de los participantes, en el análisis solo se incluyó las variables de género y antigüedad. Queda como futuro ámbito de estudio variables como la edad y el sector, e incluir a los seguidores de los jefes en las pruebas de IE, liderazgo transformacional y satisfacción laboral, lo que permitiría conocer resultados desde la perspectiva de los seguidores. Además, se sugiere profundizar en la posible mediación encontrada del liderazgo transformacional entre IE y satisfacción, especialmente desde los efectos indirectos específicos entre las variables. De igual manera, sería interesante ahondar en la relación IE, satisfacción y estilos de liderazgo, ya que esta investigación reveló el papel mediador de la satisfacción para los líderes transformacionales, pero no para los transaccionales.

Este estudio se realizó en Colombia y el hacerlo en un futuro en otros países latinoamericanos podría confirmar o encontrar nuevos hallazgos en el contexto latinoamericano. De igual modo, conviene seguir avanzando en investigaciones comparativas (hombres y mujeres) sobre las relaciones entre IE y estilos de liderazgo.

## Referencias

- Alomari, G. I., Ibrahim, R. I., Alomari, M., & Al Qudah, M. A. (2022). The Impact of Emotional Intelligence on Transformational Leadership in the Jordanian Islamic banks. *2022 International Conference on Cyber Resilience (ICCR)*. <https://doi.org/10.1109/iccr56254.2022.9995871>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Performance: A Test of the Mediating Role of Job Satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928-952. <https://doi.org/10.1108/loj-10-2021-0486>
- Antonakis, J., & Dietz, J. (2010) Emotional intelligence: On Definitions, Neuroscience, and Marshmallows. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 165-170. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01219.x>
- Arévalo-Avecillas, D., Padilla-Lozano, C., Pino, R., & Cevallos, H. (2019) Los dominios de la personalidad y su relación con el estilo de liderazgo transformacional. *Información Tecnológica*, 30(3), 237-248. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300237>
- Avolio, B., Bass, B. M. & Jung, D. (1995) *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Avolio, B.J., y Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire (3ª ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- Bal, Y., & Kökalan, Ö. (2022). The Moderating Effect of Cultural Intelligence on the Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900546>
- Bar-On, R. (1997) *BarOn Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional Intelligence*. Technical Manual. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- Carrillo, A. I. C., Ovalles-Toledo, L. V., Barraza, L. A. S., & Palazuelos, O. V. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Çayak, S., & Eskici, M. (2021). The Mediating Role of Emotional Intelligence in the Relationship Between School Principals' Sustainable Leadership Behaviors and Diversity Management Skills. *Frontiers in Psychology*, 12, 774388. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.774388>
- Cazavote, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Curado, C., Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., & Tavares, M. (2021). Commitment in an Organizational Context: A SET-Theoretic Approach that Provides Management Tools. *Evidence-based HRM*, 10(1), 53-70.

- <https://doi.org/10.1108/ebhrm-02-2021-0028>
- D'Alessio, F. (2008). The influence of Personality Domains and Working Experience in Peruvian Manager's Leadership Styles: An initial study. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 1(1), 13-33. <https://ssrn.com/abstract=1479672>
- Das, M., Mehra, S., & Singh, V. (2022). Mediating Role of Emotional Intelligence between Employee Engagement and Job Satisfaction in Indian IT Sector. *International Journal of Management Practice*, 15(2), 235. <https://doi.org/10.1504/ijmp.2022.121154>
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for Choosing between Multi-item and Single-item Scales for Construct Measurement: a Predictive Validity Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434-449. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0300-3>
- Díaz-Carrión, I. A., Lozano-Ramírez, M. C., & Montiel-Flórez, J. C. (2018). Liderazgo transformacional y género en hoteles de 4 y 5 estrellas de Tijuana (México). *Journal Cuadernos de Turismo*, 42, 137-160. <https://doi.org/10.6018/turismo.42.06>
- Doğru, Ç. (2022). A Meta-Analysis of the Relationships between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8)
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Espinosa-Parra, S., Molero, F. & Fuster-Ruizdeapodaca, M. J. (2015). Transformational Leadership and Job Satisfaction of Police Officers (*carabineros*) in Chile. *Social Psychology Journal*, 30(3), 439-467. <http://doi.org/10.1080/02134748.2015.1065087>
- Farhan, W., Chaudhry, I. S., Razmak, J., & Refae, G. A. E. (2023). Leaders' Behavioral Approach in the Digital Era: Task vs Relationship. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(1), 135-161. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2022-0145>
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and Reliability of the Spanish Modified Version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94(3), 751-755. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3.751-755>
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gautam, I., & Khurana, Ch. (2019). Impact of Emotional Intelligence on the Development of Leadership Skills-A Literature Review. *Revisiting Economy: Missing Links & Alternative Vision*, 6, 87-94. [https://www.researchgate.net/publication/333455110\\_Impact\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_on\\_the\\_Development\\_of\\_Leadership\\_Skills-A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/333455110_Impact_of_Emotional_Intelligence_on_the_Development_of_Leadership_Skills-A_Literature_Review)
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence: Why it can Matter More than IQ*. New York, NY: Bantam.
- Goleman, D. (2001) An EI-based theory of performance. In: Cherniss C and Goleman D (eds) *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 27-44.
- Görgens-Ekermans, G., & Roux, Ch. (2021). Revisiting the Emotional Intelligence and Transformational Leadership Debate:

- (How) Does Emotional Intelligence Matter to Effective Leadership? *South African Journal of Human Resource Management*, 19, e1-e13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>
- Grunes, P., Gudmundsson, A., & Irmer, B. (2014). To what extent is the Mayer and Salovey model of emotional intelligence a useful predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions? *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 112-135. <https://doi.org/10.1177/1741143213499255>
- Gunawan, A. S., & Cahayani, A. (2022). Do Demographics Variables Make a Difference in Entrepreneurial Leadership Style? Case Study Amonarancist Micro and Small in Creative Economy Entrepreneurs in Jakarta, Indonesia. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(2), 1-6. <http://doi.org/10.4018/IJABIM.20220701.0a10>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010) The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 415-431. <https://doi.org/10.1108/17410401011052869>
- Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23, 26-34. <https://assets.td.org/m/59759d86d1ed4390/original/LIFE-CYCLE-THEORY-OF-LEADERSHIP.pdf>
- Itzkovich, Y., Heilbrunn, S., & Aleksic, A. (2020). Full Range Indeed? The forgotten Dark Side of Leadership. *Journal of Management Development*, 39(7-8), 851-868. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2019-0401>
- Jha, P., & Bhattacharya, S. (2021). The Impact of Emotional Intelligence and Servant Leadership on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Innovation Science*, 13(2), 205-217. <https://doi.org/10.1108/ijis-09-2020-0169>
- Jiménez, M. (2018). Leadership Style, Organizational Performance, and Change Through the Lens of Emotional Intelligence. *Foundations of Management*, 10(1), 237-250. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0018>
- Joewono, T. B., Rizki, M., & Syahputri, J. (2021) Does Job Satisfaction Influence the Productivity of Ride-Sourcing Drivers? A Hierarchical Structural Equation Modelling Approach for the Case of Bandung City Ride-Sourcing Drivers. *Sustainability*, 13, 10834. <https://doi.org/10.3390/su131910834>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Works motivations as antecedents and outcomes of leadership: integranting self – determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- Kareem, O. A., & Kin, T. M. (2019). Emotional Intelligence of School Principals in Managing Change: Malaysian perspective. *International Journal of Management in Education*, 13(3), 281-306. <https://doi.org/10.1504/ijmie.2019.100414>



- Kezar, A., Dizon, J. P. M., & Scott, D. (2019). Senior leadership teams in higher education: what we know and what we need to know. *Innovative higher education journal*, 45, 103-120. <https://doi.org/10.1007/s10755-019-09491-9>
- Krén, H., & Séllei, B. (2021) The role of emotional intelligence in organizational performance. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(1), 1-9. <https://doi.org/10.3311/PPso.15879>
- Lee, P. K. C., Cheng, T. C. E., Yeung, A. C. L., & Lai, K. (2011). An empirical study of transformational leadership, Team Performance and service quality in retail banks. *Omega*, 39(6), 690-701. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.02.001>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., Lin, X. C. (2023). The Relationships Between Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Transactional Leadership and Job Performance: A Mediator Model of Trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349). Rand-McNally.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>
- Mañas-Rodríguez, M.A, Enciso-Forero, E., Salvador-Ferrer, C.M., Trigueros, R., & Aguilar-Parra, J.M. (2020). Empirical Research in Colombian Services Sector: Relation between Transformational Leadership, Climate, and Commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 12(16), 6659. <https://doi.org/10.3390/su12166659>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). ¿Qué es la inteligencia emocional? En P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Desarrollo emocional e inteligencia emocional: implicaciones para los educadores* (pp. 3-34 ). Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (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)
- McCrae, R. R. (2012) Emotional intelligence from the perspective of the five-factor model of personality. En R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. Jossey-Bass, 263-276. <https://psycnet.apa.org/record/2001-00355-012>
- Mencil, J., Wefald, A. J., & Van Ittersum, K. W. (2016). Transformational Leader Attributes: Interpersonal Skills, Engagement, and Well-Being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635-657. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0178>
- Mendoza-Martínez, I. A., Escobar-Álvarez, G. R., & García-Rivera, B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 14(38),189-206. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and servant leadership: A meta-analytic review. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(2), 231-243. <https://doi.org/10.1111/beer.12332>
- Mills, B. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22-38. <https://doi.org/10.3776/joci.2009.v3n2p22>
- Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021). Team emotional intelligence: Emotional processes as a link between managers and workers. *Frontiers in Psychology*, 12. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619999>
- Mishra, N., Mishra, R., & Singh, M. K. (2019). The impact of transformational leadership on team performance: The mediating role of emotional intelligence among leaders of hospitality and tourism sector. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 3111-3117. <https://www.ijstr.org/final-print/nov2019/The-Impact->

Of-Transformational-Leadership-On-Team-Performance-The-Mediating-Role-Of-Emotional-Intelligence-Among-Leaders-Of-Hospitality-And-Tourism-Sector.pdf

- Moreno, A., Diez, F., & Ferreira, L. (2022). Business Leadership from a Gender Perspective and its Impact on the Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 30. <http://doi.org/10.3390/ijerph19010030>
- Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 551-566. <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2019-0035>
- Pesantez, W. G. (2019). El liderazgo transformacional-transaccional y su relación con las variables: Autoevaluaciones centrales, satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. En *Memorias del 24 Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, Ciudad Universitaria, Ciudad de México, México (pp. 9-11). <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2019/3.04.pdf>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pulido-Martos, M., Gartzia, L., Augusto-Landa, J. M., & Lopez-Zafra, E. (2023). Transformational leadership and emotional intelligence: allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of Managerial Science*, 18, 2229-2253. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4 [Computer software]. SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2020). The Bandwidth Dilemma Applied to Trait Emotional Intelligence: Comparing the Contribution of Emotional Intelligence Factor with its Facets for Predicting Global Job Satisfaction. *Current Psychology*, 41(4), 2218-2226. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00740-1>
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, & health* (pp. 125-154). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10182-006>
- Sánchez-Berbel, S. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns de Psicologia, International Journal of Psychology*, 16(1), 73-84. <https://raco.cat/index.php/QuadernsPsicologia/article/view/292563>
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Siswanto, Y. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94-117. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2020-0293>
- Singh, E. H., Dorji, N., Zangmo, L., Rigyel, L., Wangchuk, N., Tamang, L. D., & Zangmo, N. (2021). A study on the relationship between emotional intelligence, leadership styles and perceived leadership effectiveness in Bhutan. *Global Business Review*, 0(0). <http://doi.org/10.1177/0972150920978121>
- Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research*, 1(4), 2321-4155.
- Sivanathan, N., & Fekken, G. C. (2002) Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership.

- Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 198-204.  
<https://doi.org/10.1108/01437730210429061>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Torres, D., & Jones S. (2010). A changing scene: Comparing business cultures in Peru and the Netherlands. *Wiley Periodicals Inc.*, 29(4), 53-66. <https://doi.org/10.1002/joe.20328>
- Van Dun, D. H., & Kumar, M. (2023). Social enablers of Industry 4.0 technology adoption: transformational leadership and emotional intelligence. *International Journal of Operations and Production Management*, 43(13), 152-182. <https://doi.org/10.1108/ijopm-06-2022-0370>
- Vani, M., Sankaran, H., & Praveen Kumar, S. (2020). To explore the relationship between emotional intelligence and transformational leadership and their effect on organizational culture. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 990-992.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206307308913>
- Winton, B. G. (2022). Emotional Intelligence Congruence: The Influence of Leader and Follower Emotional Abilities on Job Satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(5), 788-801. <https://doi.org/10.1108/loj-04-2021-0163>
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed). Prentice-Hall.
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2021). Antecedents and Outcomes of Authentic Leadership Across Culture: A Meta-analytic Review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 1399-1435. <http://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0>