

Inteligencia emocional y educación en liderazgo: hallazgos a partir de dos estudios en universidades de Chile, México y España

JORGE LÓPEZ GONZÁLEZ

Universidad Francisco Vitoria, España (UFV)

MAVEN LOMBOY FINSTERBUSCH

Universidad Finis Terrae, Chile (UFT)

1. Introducción

¿Qué relación hay entre inteligencia emocional y liderazgo en el ámbito universitario? Esta pregunta de investigación es relevante, dado que muchas universidades incluyen en su misión la formación en liderazgo y en competencias orientadas a dicho desarrollo (Arias-Coello *et al.*, 2020; Breznik y Law, 2019). Por otro lado, la universidad es una etapa crítica para que los jóvenes desarrollen sus capacidades de liderazgo y aprendan a relacionarse con los demás en orden a un compromiso social (Dugan y Komives, 2010). No obstante, son escasas las investigaciones sobre la relación entre estas variables de cara a su desarrollo en el ámbito universitario (López González *et al.*, 2024c). En este contexto, se considera relevante avanzar en el estudio de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo con el fin de 1) contribuir al desarrollo teórico de la educación en liderazgo e inteligencia emocional y 2) promover las buenas prácticas educativas de inteligencia emocional y liderazgo en el entorno universitario.

Esta investigación se alinea con una creciente preocupación en la educación superior por formar líderes integrales, capaces

de desenvolverse con éxito en un mundo complejo y cambiante. En este sentido, comprender la relación entre inteligencia emocional y liderazgo no solo contribuye al desarrollo teórico de ambos constructos, sino que también permite asentar las bases para futuras investigaciones en el diseño de estrategias educativas que fortalezcan las competencias emocionales y de liderazgo de los estudiantes, promoviendo, así, un impacto positivo en su desarrollo personal, social y profesional.

En este capítulo se presentan los hallazgos a partir de dos estudios efectuados en estudiantes universitarios de tres universidades privadas de la red internacional de universidades del Regnum Christi (RIU): Finis Terrae de Chile (UFT), Francisco de Victoria de España (UFV) y Anáhuac de México (UA). Primeramente se presentan los antecedentes teóricos, a continuación la metodología empleada para luego presentar los hallazgos principales con una discusión al respecto y finalizar con una conclusión.

2. Antecedentes

En los últimos años ha aumentado el interés científico en torno a la inteligencia emocional (IE) y su vinculación con las competencias de liderazgo.

La propuesta sobre inteligencias múltiple de Howard Gardner en los años ochenta del siglo pasado contribuyó a que Salovey y Mayer definieran el concepto de IE como un tipo de habilidad que permite conocer y gestionar los estados emocionales en uno mismo y en otros (Salovey y Mayer, 1990). Para estos autores, las habilidades relacionadas con la IE ayudan a dirigir el comportamiento del individuo y guiarlo en la resolución de problemas (Mayer y Salovey, 1993).

A finales de los noventa, el concepto IE se popularizó a partir del *best seller* escrito por Goleman (1998), quien propuso que los líderes más eficaces son los que poseen una inteligencia emocional más desarrollada a través de competencias como la autoconciencia, la autogestión emocional y la empatía. Desde el ámbito del liderazgo, George (2000) propuso que comprender y gestionar las emociones contribuye a un liderazgo eficaz. Asimismo, Boyatzis, en el año 2006, analizó los aspectos de la IE y de las cualidades cognitivas como predictores de un mejor rendimien-

to en líderes, identificando las competencias necesarias para alcanzar un rendimiento financiero excepcional (Boyatzis, 2006). Desde entonces, muchos autores han subrayado la estrecha y positiva relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo principalmente en contextos laborales (Caruso *et al.*, 2002; Pitsi *et al.*, 2023; Rosete y Ciarrochi, 2005; Walter *et al.*, 2011; Wong y Law, 2002).

Aunque existen algunos estudios y metaanálisis que investigan la inteligencia emocional y el liderazgo (Alshammari *et al.*, 2020; Hsu *et al.*, 2022; Miao *et al.*, 2017; 2021; Mills, 2009), no han faltado las críticas, en particular: 1) la falta de claridad y acuerdo sobre el concepto y los modelos de inteligencia emocional, liderazgo y su operacionalización (Dashborough *et al.*, 2022), 2) la necesidad de mejorar la medición de la inteligencia emocional y el liderazgo (Antonakis *et al.*, 2009; McCleskey, 2014) y 3) la falta de estudios en el ámbito de la educación superior, en particular fuera del contexto cultural anglosajón (López González *et al.*, 2024b).

Otros críticos señalan que tanto la inteligencia emocional como el liderazgo, lejos de ser la panacea de las relaciones interpersonales positivas, pueden estar asociadas a la manipulación de los sentimientos y el comportamiento de los demás (Davis y Nichols, 2016; Grieve y Panebianco, 2013; Kilduff *et al.*, 2010; Salovey y Mayer, 1990; Tourish, 2013).

Conscientes de los riesgos, pero también de la necesidad de dar una mejor respuesta educativa, se ha conformado un grupo de investigación de educación en liderazgo (EDULID), con sede en la universidad Francisco de Vitoria, con el objetivo de mejorar la conceptualización, medición y educación en liderazgo de los estudiantes universitarios. Este grupo de investigación, formado por investigadores de diversas disciplinas y países, ha diseñado y validado un instrumento (LID) para la medición de la educación en liderazgo en estudiantes universitarios (López González *et al.*, 2023a; López González *et al.*, 2024c) y ha llevado a cabo diversos estudios (teóricos y empíricos) en la RIU algunos de cuyos hallazgos se presentan en este capítulo. El marco teórico empleado responde a un paradigma humanista que concibe el dinamismo de la acción humana desde una perspectiva aristotélico-tomista y el liderazgo como el acto humano de guiar a otros hacia un bien común (López González, 2024a; López González, 2024c).

3. Materiales y métodos

3.1. Objetivo

El objetivo de la presente investigación es identificar y comparar los hallazgos obtenidos en dos estudios sobre la relación entre inteligencia emocional (medida a través del cuestionario WLEIS) y liderazgo en estudiantes de universidades de la RIU de tres países: UFT Chile, UFV España y UA México (medido a través de los cuestionarios ALQ y LID).

En ambos estudios se utilizó una metodología cuantitativa utilizando estadística descriptiva, inferencial y correlacional. Los dos estudios fueron de carácter exploratorio: no experimentales (sin grupo de control) y transversales. La edad de los participantes osciló entre 22 y 52 años para Chile, 18 y 28 años para México, y 18 y 32 años para España. La muestra fue no probabilística y seleccionada bajo el criterio de muestreo por conveniencia.

El primer estudio se realizó de marzo de 2022 a junio de 2023 con 1139 estudiantes para medir inteligencia emocional y liderazgo auténtico, aplicando los instrumentos WLEIS y ALQ (que mide liderazgo auténtico). El segundo se llevó a cabo con 1101 estudiantes de septiembre de 2022 a mayo de 2023 para medir inteligencia emocional y competencias de liderazgo aplicando los instrumentos WLEIS y LID (que mide liderazgo basado en virtudes).

3.2. Instrumentos

Se aplicó la escala WLEIS para medir la inteligencia emocional, la escala ALQ para medir el liderazgo auténtico y la escala LID para medir competencias de liderazgo. Los tres instrumentos han sido validados. A continuación presentamos una breve explicación de estos.

WLEIS (Law *et al.*, 2004) es un cuestionario de 16 ítems que mide el constructo de inteligencia emocional desarrollado por Mayer y Salovey (1993). La versión del instrumento usada en nuestra investigación es la validada para la población española (Extremera Pacheco *et al.*, 2019). Estos autores (Mayer y Salovey, 1993; Salovey y Mayer, 1990) consideran la inteligencia emocional una capacidad innata pero enseñable, compuesta de varias

competencias que afectan a la forma en que las personas comprenden y gestionan sus emociones y las de los demás. Las cuatro competencias consideradas son: *a*) percepción emocional en relación con uno mismo y los demás; *b*) uso de las emociones, que implica la óptima utilización de información emocional; *c*) comprensión emocional, que conlleva la comprensión del contenido emocional y su relación con el comportamiento y *d*) regulación emocional para gestionar las emociones.

Para medir el liderazgo auténtico, se utilizó el cuestionario ALQ (Walumbwa *et al.*, 2008) de 16 ítems, adaptado al español por Moriano, Molero y Lévy (2011). En los estudios de estos autores se señala que el ALQ es un instrumento altamente fiable y válido para evaluar el liderazgo en una amplia gama de contextos internacionales. El liderazgo auténtico posee cuatro dimensiones subyacentes que promueven las capacidades psicológicas positivas y un clima ético positivo. Estas dimensiones son: autoconciencia, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado de la información y una perspectiva moral internalizada.

El cuestionario LID (López González *et al.*, 2023a; López González *et al.*, 2024c), validado en español para estudiantes de España, México y Chile, es una escala de tipo Likert de 45 ítems que mide tres ámbitos del ejercicio del liderazgo (comprensión de la realidad, relación con otros y dedicación a la tarea) cada uno de los cuales se mide a través de competencias personales (cognitivas, relacionales y performativas, respectivamente) a modo de virtudes anejas. El *liderazgo* equivale a guiar a otros hacia un bien común. Se trata de un modelo de liderazgo de acción positiva basado en virtudes orientado a la educación de estudiantes universitarios (López González *et al.*, 2023b).

3.3. Análisis de datos

Ambos estudios utilizaron el programa SPSS para el análisis de datos. El primer paso consistió en identificar las medias, la desviación típica y la consistencia interna mediante el Alpha de Cronbach, de cada una de las variables de los instrumentos utilizados. Posteriormente se calcularon las correlaciones entre las variables a través del coeficiente de correlación de Pearson. También se estudiaron las diferencias de medias a través de un análisis de varianza (ANOVA) entre países y entre carreras desglosa-

das por país. La prueba *t* de Student para muestras independientes se aplicó para evaluar las diferencias de medias en inteligencia emocional y liderazgo entre hombres y mujeres. Por último, se hizo un análisis de regresión de las variables de IE que mejor predicen las competencias de liderazgo LID.

4. Resultados y discusión

En cuanto a las limitaciones de este doble estudio exploratorio, hemos de mencionar que la aplicación de instrumento de medición de autorreporte podría implicar un sesgo vinculado con la autopercepción. Otra limitación de la investigación consiste en la desigualdad en el tamaño de las muestras entre países, carreras y sexos, lo que afecta a la potencia de algunas pruebas estadísticas. Además, dado el tipo de muestreo empleado, sin grupo de control no es posible realizar generalizaciones estadísticas a otros contextos académicos y demográficos distintos a la población de la cual fue obtenida la muestra. En este sentido, sería recomendable que en futuras investigaciones se empleen muestras aleatorias y equilibradas que incluyan una diversidad mayor de instituciones educativas, públicas y privadas, con muestras representativas para permitir una generalización de los hallazgos.

A pesar de lo anterior, los resultados de esta investigación son de gran valor a nivel exploratorio, sobre todo porque los resultados representan una de las primeras aproximaciones transculturales en las que se considera simultáneamente las variables de IE y el liderazgo en estudiantes universitarios, facilitando el análisis comparativo entre países.

Cabe mencionar que en todos los casos la confiabilidad de los instrumentos fue elevada, con resultados similares a los de la validación publicada de los instrumentos. Estos resultados empíricos han sido presentados con todo detalle en otras publicaciones (Lombay Finsterbusch, 2023; López González *et al.*, 2024b) por lo que no se incluyen en este trabajo. Nos centraremos ahora en presentar una identificación de los principales hallazgos obtenidos relacionados con la comparación de los dos estudios.

En ambos estudios se identificó una correlación significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo: todas las dimen-

siones de inteligencia emocional tienen un coeficiente de correlación de Pearson superior a 0.5 con respecto a las competencias de comprensión de la realidad de LID y respecto a las competencias de ALQ, a un nivel de significación $p < 0.001$. Esto sugiere una importante convergencia entre los constructos y permite suponer que el desarrollo de virtudes y competencias emocionales puede influir positivamente en el ejercicio de un liderazgo. En consonancia con el hallazgo anterior, proponemos diseñar e integrar en un único modelo de formación integral la educación en liderazgo y la educación de inteligencia emocional en las universidades en las que se aplicaron los instrumentos. Esto permitiría una mejor sinergia en la educación en virtudes y del liderazgo.

El componente de la inteligencia emocional que más se correlaciona con las competencias de liderazgo medido a través de LID es «uso de las emociones» (que tiene unos coeficientes de correlación de Pearson de 0.61 con el ámbito de comprensión de la realidad, en particular con las competencias de deliberación y visión de cambio). El uso de las emociones tiene que ver con la óptima utilización de información emocional por parte del agente en sus acciones. Por el contrario, «regulación emocional», vinculada a la gestión emocional, tiene una menor correlación con la comprensión de la realidad medido a través de LID (en torno a 0.52), que no es baja, aunque inferior.

También en el estudio sobre la relación entre inteligencia emocional y liderazgo medido a través de ALQ, el componente «uso de las emociones» es el que correlaciona más alto (0.515) y el que correlaciona más bajo es «regulación emocional (0.445). En todos los casos para un $p < 0.001$. Es relevante que, aplicando dos instrumentos diferentes de medición de liderazgo, hayamos identificado en ambos casos buenas correlaciones en general entre IE y liderazgo, pero, sobre todo, que hayamos identificado que la correlación más alta es, en ambos casos, el «uso de las emociones» y la que correlaciona más bajo es la «regulación emocional».

Este hallazgo es relevante y nos lleva a considerar la importancia de atender tanto al «uso de emociones» como a la «regulación emocional» en el modelo de educación en liderazgo e inteligencia emocional. Cabe mencionar que las dimensiones de inteligencia emocional con las puntuaciones medias más bajas fueron las relacionadas con aspectos intrapersonales, mientras

que las puntuaciones medias más altas fueron las relacionadas dimensiones interpersonales. Esto sugiere que los estudiantes de los tres países muestran una mayor competencia interpersonal para interactuar con su entorno externo, y una menor competencia para explorar y gestionar su mundo interno.

Por otra parte, el análisis de regresión efectuado entre IE y liderazgo indica que la dimensión de inteligencia emocional denominada «uso de las emociones» es la que predice mejor el liderazgo medido con el cuestionario LID, y la que tiene menor valor predictivo es «regulación emocional», lo cual es coherente con lo que se señala en otras investigaciones (Alshammari *et al.*, 2020). En definitiva, esta prueba confirma el hallazgo anterior sobre la relevancia de estas dos dimensiones en un modelo de educación en liderazgo que incluya inteligencia emocional.

Los hallazgos anteriores sobre regulación emocional se complementan con los de otro estudio reciente, aplicado en las mismas universidades de la RIU, que indica la importancia de la educación emocional en los estudiantes universitarios (López González *et al.*, 2025). En dicho estudio se incluyó una muestra de 314 estudiantes y utilizó las escalas WLEIS y QCV que mide competencias y virtudes cardinales (Rodríguez Barroso *et al.*, 2025). Los resultados revelan una correlación significativa entre la «regulación emocional». El estudio indica que los alumnos poseen una autopercepción relativamente baja de su regulación emocional y de competencias emocionales como el autocontrol, el control de los impulsos y la gestión emocional.

La baja percepción que tienen los estudiantes respecto de sus competencias de regulación emocional no quiere decir que los alumnos no valoren su importancia, sino que necesitan ayuda para educarse en ella y no la están encontrando. Consideramos que es un «llamado» que los estudiantes hacen de sus educadores pidiendo ayuda. Por lo mismo se sugiere que la educación en la afectividad y emociones debería incluirse en las universidades como parte de la formación integral, incluyendo esta la educación en liderazgo.

Otro hallazgo comparativo tiene que ver con los resultados entre los países, al aplicar el análisis de varianza (ANOVA *one-way*) como estadístico para identificar la diferencia de medias. Los estudiantes mexicanos mostraron niveles más elevados tanto de inteligencia emocional como de liderazgo. Chile ocupa un lu-

gar intermedio. Si bien las magnitudes no son grandes, la diferencia supone una oportunidad para identificar las posibles buenas prácticas que se llevan a cabo en la Universidad Anáhuac en estos ámbitos, que puedan ser transferibles a las otras universidades de la RIU. En todo caso, conviene emplear estrategias adaptadas a las particularidades de cada contexto cultural.

En cuanto a las diferencias entre hombres y mujeres, no se encontraron diferencias importantes, aplicando pruebas estadísticas de análisis de varianza. Esto permite proponer que en un mismo modelo de educación en liderazgo e inteligencia emocional puede aplicarse con éxito a hombres y mujeres. En la validación del cuestionario WLEIS llevada a cabo con estudiantes españoles (Extremera Pacheco *et al.*, 2019) se observó que las mujeres obtuvieron resultados más altos que los hombres. En otros estudios se ha identificado que las mujeres obtienen mejores resultados en inteligencia emocional, lo que a su vez se refleja en un mejor desempeño del liderazgo en modelos que enfatizan la relacionalidad (Hsu *et al.*, 2022). Sin embargo, en nuestro caso los resultados no son concluyentes al igual que ocurre en otros estudios en los que no se muestran diferencias significativas en función del sexo (Miao *et al.*, 2017).

5. Conclusión

Los dos estudios realizados permiten concluir que existe una correlación significativa entre inteligencia emocional y liderazgo, lo que sugiere que un mayor desarrollo de la inteligencia emocional puede influir positivamente en el ejercicio del liderazgo. Como hallazgo comparativo hemos identificado que en los dos estudios la dimensión de IE «uso de las emociones» es la que correlaciona más alto y la dimensión de IE «regulación de las emociones» es la que correlaciona más bajo. Esto sugiere que los encuestados de los tres países muestran una mayor habilidad para interactuar con su entorno externo, y una menor habilidad para explorar y gestionar su mundo interno, en particular su regulación emocional que tiene que ver con el modo en que gestionan sus emociones, afectos y gratificaciones inmediatas.

Al comparar los resultados entre los países, se observaron diferencias significativas entre México y España, ocupando Chile un

lugar intermedio. Aunque la magnitud del efecto no es elevada, la diferencia sí es significativa. Los estudiantes mexicanos mostraron niveles más elevados tanto en IE como en liderazgo. Lo que podría representar una oportunidad por promover la educación en las habilidades con menor puntuación, así como establecer un intercambio valioso de experiencias y buenas prácticas.

En cuanto a las diferencias entre hombres y mujeres, no se encontraron pruebas concluyentes que respalden una correlación significativa entre la IE y el sexo. Pese a que se observó en la muestra de mujeres española una puntuación media significativamente superior a los hombres, este efecto se identificó como reducido y específico de dicha institución.

Estos hallazgos adquieren una gran relevancia en el campo de la formación y desarrollo de líderes en entornos educativos, subrayando la importancia de educar la afectividad (de manera especial la regulación emocional) y el conocimiento intrapersonal de los estudiantes, como medio para desarrollar el liderazgo. Asimismo, conviene emplear estrategias adaptadas a las particularidades de cada país. Este doble estudio sienta las bases para desarrollar estrategias de intervención educativa. Por otra parte, los hallazgos favorecen la consideración de la educación de las emociones dentro de un mismo modelo de cara al ejercicio de liderazgo que es virtuoso y emocionalmente inteligente. Desde una perspectiva teórica, el «uso de las emociones» (dimensión de la inteligencia emocional) parece ser una dimensión clave en este potencial modelo integrado de educación en liderazgo. Futuras investigaciones nos ayudarán eventualmente a confirmar y ahondar estos hallazgos.

6. Referencias

- Alshammari, F., Pasay, E., Gonzales, F. y Torres, S. (2020). Emotional intelligence and authentic leadership among Saudi nursing leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Professional Nursing: official Journal of the American Association of Colleges of Nursing*, 36(6), 503-509. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2020.04.003>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. y Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2009.01.006>

- Arias-Coello, A., Simon-Martin, J. y Gonzalo Sanchez-Molero, J. L. (2020). Mission statements in Spanish universities. *Studies in Higher Education*, 45(2), 299-311. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1512569>
- Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 124-131. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8431>
- Breznik, K. y Law, K. M. Y. (2019). What do mission statements reveal about the values of top universities in the world? *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2018-1522>
- Caruso, D. R., Mayer, J. D. y Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. En: R. E. Riggio, S. E. Murphy y F. J. Pirozzolo (eds.). *Multiple intelligences and leadership* (pp. 55-74). Lawrence Erlbaum.
- Davis, S. K. y Nichols, R. (2016). Does emotional intelligence have a «dark» side? A review of the literature. *Frontiers in Psychology*, 7, 1316. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01316>
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., Harms, P. D., Credé, M. y Wood, D. (2022). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing «The Great EI Debate». *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101539. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101539>
- Dugan, J. P. y Komives, S. R. (2010). Influences on College Students' Capacities for Socially Responsible Leadership. *Journal of College Student Development*, 51(5), 525-549. <https://doi.org/10.1353/csd.2010.0009>
- Extremuera-Pacheco, N., Rey-Peña, L. y Sánchez-Álvarez, N. (2019). Validation of the Spanish version of the Wong Law emotional intelligence scale (WLEIS-S). *Psicothema*, 31(1), 1-7. <https://dx.doi.org/10.7334/psicothema2018.147>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102. <http://fs.ncaa.org/Docs/DIII/What%20Makes%20a%20Leader.pdf>
- Grieve, R. y Panebianco, L. (2013). Assessing the role of aggression, empathy, and self-serving cognitive distortions in trait emotional manipulation. *Australian Journal of Psychology*, 65(2), 79-88. <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2012.00059.x>

- Hsu, N., Newman, D. A. y Badura, K. L. (2022). Emotional intelligence and transformational leadership: meta-analysis and explanatory model of female leadership advantage. *Journal of Intelligence*, 10(4), 104. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>
- Kilduff, M., Chiaburu, D. S. y Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*, 30, 129-152. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.10.002>
- Law, K. S., Wong, C.-S. y Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
- Lombay Finsterbusch, M. (2023). *Inteligencia emocional y liderazgo auténtico de estudiantes universitarios: un estudio comparativo en Chile, España y México* [tesis doctoral no publicada, Universidad Anáhuac de Puebla].
- López González, J. (2024). *Dynamism of human action as a key to understanding virtue education* (pp. 1-12). <https://doi.org/10.1080/19422539.2024.2363317>
- López González, J., Fernández Espinosa, V. y Ortiz de Montellano, S. (2023a). A virtue-based model of leadership education. *Journal of Moral Education*, 53(3), 433-449. <https://doi.org/10.1080/03057240.2023.2218058>
- López González, J., Picazo Villaseñor, N. y Martínez, E. (2023b). *Liderazgo de acción positiva*. Octaedro.
- López González, J., Martínez, J. M., Lombay, M. y Expósito, L. (2024). Study of emotional intelligence and leadership competencies in university students. *Cogent Education*, 11(1), 2411826. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2411826>
- López González J, Ortiz de Montellano S, Tapia Cortés, C. (2024). A virtue-based measurement of leadership education: The LID questionnaire. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(11), 9066. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i11.9066>
- López González, J., Fernández Espinosa, V. y Crespí, P. (2025). Integrating emotional regulation in higher education: an Aristotelian-Thomistic approach. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/10911359.2025.2457966>
- Mayer, J. y Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)

- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76-93. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0568>
- Miao, C., Humphrey, R. H. y Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22. <https://doi.org/10.3776/joci.2009.v3n2p22>
- Moriano, J. A., Molero, F. y Lévy, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 336-341. <https://europepmc.org/article/med/21504690>
- Pitsi, S., Billsberry, J. y Barrett, M. (2023). A bibliometric review of research on intelligence in leadership studies. *FIIB Business Review*, 13(5), 528-541. 23197145231187182. <https://doi.org/10.1177/23197145231187182>
- Rodríguez Barroso, J., Lopez Gonzalez, J., Crespi, P. y Diaz Obispo, B. (2025). A virtue-based measurement of integral formation. The questionnaire of competencies and Cardinal Virtues (QCV). *Journal of Beliefs & Values*. <https://doi.org/10.1080/13617672.2025.2453781>
- Rosete, D. y Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership. A critical perspective*. Routledge.
- Walter, F., Cole, M. S. y Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59. <https://doi.org/10.5465/amp.25.1.45>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. y Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wong, C. S. y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *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)

