

EFFECTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL DIRECTOR, EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES EN INSTITUCIONES ADVENTISTAS EUROPEAS

EFFECT OF THE PRINCIPAL'S EMOTIONAL INTELLIGENCE, WORK CLIMATE AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS IN EUROPEAN ADVENTIST INSTITUTIONS

Marius Munteanu 

División Intereuropea de la IASD, Suiza

marius.munteanu@eud.adventist.org

Jorge A. Hilt 

Universidad de Montemorelos, México

jorgehilt@um.edu.mx *

* e-mail para correspondencia

RESUMEN

Este estudio examinó cómo la inteligencia emocional del director influye en el clima laboral, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, considerando el papel mediador del clima y la satisfacción laboral. Ciento cuarenta y dos docentes de siete países de la División Intereuropea de los Adventistas del Séptimo Día fueron encuestados, utilizando cuestionarios estandarizados para medir la inteligencia emocional del director, el clima laboral, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Los datos fueron analizados mediante análisis de rutas (path analysis) para evaluar los efectos directos e indirectos entre las variables. Los resultados indicaron que la inteligencia emocional del director influye positivamente sobre el clima laboral ($\beta = .75$) y, de manera indirecta, sobre el compromiso organizacional (β indirecto = .62) a través del clima laboral y la satisfacción laboral. El análisis de bondad de ajuste del modelo mostró un excelente ajuste a los datos, explicando el 61% de la varianza del compromiso organizacional, proporcionando información valiosa sobre las interacciones en los entornos educativos adventistas, con implicaciones para la gestión educativa de tales contextos.

Palabras clave: inteligencia emocional, clima laboral, satisfacción laboral, compromiso organizacional

ABSTRACT

This study examined how principals' emotional intelligence influences work climate, job satisfaction, and organizational commitment, considering the mediating role of climate and job satisfaction. One hundred forty-two teachers from seven countries of the Inter-European Division of Seventh-day Adventists were surveyed using standardized questionnaires to measure principals' emotional intelligence, work climate, job satisfaction, and organizational commitment. Data were analyzed through path analysis to assess the direct and indirect effects among the variables. The results indicated that principals' emotional intelligence positively influences work climate ($\beta = .75$) and indirectly affects

organizational commitment (indirect $\beta = .62$) through work climate and job satisfaction. The model fit analysis showed an excellent fit to the data, explaining 61% of the variance in organizational commitment and providing valuable insights into interactions within Adventist educational settings, with implications for educational management in such contexts.

Keywords: emotional intelligence, work environment, job satisfaction, organizational commitment

Introducción

La inteligencia emocional (IE) desempeña un papel importante en el liderazgo educativo y va más allá de las tareas administrativas y la implementación de políticas (Peebles, 2022). La IE es reconocida como la característica o conjunto de habilidades más importante que un líder puede poseer, y su incorporación en la cultura personal de los líderes y las organizaciones es crucial para el éxito (Dadhabai, 2022). Una comprensión integral de la IE y su posterior aplicación dentro de los marcos de liderazgo educativo puede empoderar a los líderes con las herramientas necesarias para mejorar la eficacia de sus prácticas, beneficiando en última instancia a todos los actores dentro del entorno educativo (Papadimos et al., 2016). El desarrollo del liderazgo en contextos educativos requiere una combinación de procesos formales e informales a lo largo de diferentes etapas y contextos de práctica de liderazgo (Sun et al., 2013). Los líderes que poseen inteligencia emocional crean un ambiente de confianza, comunicación abierta y colaboración, lo que impacta directamente en la calidad de la educación y en el crecimiento profesional de los docentes (Orón Semper et al., 2021).

Los resultados de un estudio sobre los líderes educativos indican que un clima escolar positivo y altos niveles de compromiso de los empleados están influenciados por las características y comportamientos del director (Munthe et al., 2023). Los líderes escolares desempeñan un papel crucial en la mejora de la inno-

vación en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Fawcett y Nolan, 2022). Los educadores que se sienten comprendidos, valorados y apoyados por sus líderes tienen más probabilidades de experimentar satisfacción en sus roles, lo que a su vez mejora la calidad general de la educación (Mohammad, 2023).

La relación entre la IE y la satisfacción laboral ha sido objeto de exploración en numerosos estudios. Una investigación determinó que la IE tiene un efecto significativo sobre la satisfacción laboral, de manera que niveles más altos de IE conducen a una mayor satisfacción en el trabajo (Li et al., 2018). Otro estudio analizó el rol de la satisfacción laboral como mediador en la relación entre la IE y el desempeño docente, encontrando un impacto significativo de la IE sobre la satisfacción laboral (Hasna et al., 2023).

Por otro lado, los líderes que demuestran compasión y cuidado genuino hacia sus docentes tienen un impacto considerable en su compromiso y en el desarrollo de sus habilidades (Xu et al., 2024). Además, Kemer y Polat (2022) señalan que la justicia organizacional influye en el comportamiento de los directores de apoyo, un componente esencial dentro del clima escolar. Los vínculos emocionales que se establecen entre líderes y docentes están estrechamente relacionados con el compromiso laboral, un elemento central para el éxito de una institución educativa (Price, 2021).

En este sentido, los líderes que emplean su inteligencia emocional para inspirar compromiso y dedicación logran

cultivar un cuerpo docente que no solo está comprometido, sino también impulsado a contribuir de manera significativa a la misión educativa (Cherkowski et al., 2018).

La investigación destaca el papel crítico de los líderes escolares en fomentar y mantener la pasión y el compromiso, con el objetivo de crear condiciones para comunidades de aprendizaje sostenibles (Becker, 1992). En este contexto, surgen varias preguntas importantes: ¿Cómo pueden los líderes ser conscientes de que el clima laboral en un entorno educativo es crucial para moldear la experiencia de aprendizaje de educadores y estudiantes? ¿Podrían los líderes educativos promover un entorno de apoyo y empoderamiento para los docentes, impactando simultáneamente en su clima laboral, satisfacción laboral y compromiso organizacional? ¿Serían las escuelas adventistas diferentes en términos de clima, satisfacción y compromiso si los líderes se enfocaran en desarrollar las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional?

Este artículo tiene como objetivo dilucidar el complejo entramado de la inteligencia emocional en el ámbito del liderazgo educativo, ofreciendo perspectivas convincentes sobre cómo este elemento, frecuentemente desatendido, puede tener un impacto profundo en la trayectoria de la educación. A medida que los educadores navegan por las complejidades de la educación contemporánea, debería quedar progresivamente claro que los líderes equipados con inteligencia emocional no son meramente administradores, sino que funcionan como creadores de un entorno educativo constructivo y próspero.

Marco teórico

Conceptualización de los constructos

El liderazgo efectivo es fundamental

para el éxito de las instituciones educativas, influyendo en el logro de metas y mejorando la calidad de la educación (Bhakuni, 2022). A diferencia de la gestión, el liderazgo guía y motiva a los individuos en diversos contextos, como negocios, política y grupos sociales (Leslari, 2022). Un liderazgo y una administración competentes impactan directamente en los resultados, mejorando tanto la calidad como la eficacia (Gomeniuk et al., 2023). En este sentido, liderazgo, gestión y administración se encuentran interconectados: el liderazgo constituye el núcleo de la gestión, y ésta se convierte en eje central de la administración (Leslari, 2022). Así, mientras que el liderazgo implica crear una visión e influir en los miembros para materializarla, la gestión se centra en planificar, organizar, motivar y controlar (Du, 2023). A su vez, la administración, se enfoca en la implementación de políticas, procedimientos y coordinación (Shorobura y Dolynska, 2023).

Dentro de este marco, la inteligencia emocional (IE) ha sido conceptualizada mediante diversos modelos teóricos. Salovey y Mayer (1990) la definieron como la capacidad de reconocer, comprender, manejar, aplicar y regular las emociones, mientras que Bar-On (2007) la describió como una combinación multifactorial de habilidades emocionales, personales y sociales interconectadas que influyen en la capacidad de una persona para enfrentar las demandas diarias. Goleman (1998), por su parte, enfatizó la importancia de la IE en el éxito personal y profesional, destacando la capacidad de discernir, comprender y regular las emociones propias y las de los demás. En conjunto, estos aportes, sumados a las contribuciones de Igboke et al. (2023) y Sfetcu (2023), configuran colectivamente una comprensión sólida de la inteligencia emocional como competencia clave en el ámbito del liderazgo.

Otro constructo esencial es el clima laboral, entendido como los atributos percibidos del lugar de trabajo que influyen en el comportamiento de los empleados, abarcando tanto elementos físicos como sociales. Se ha demostrado que un clima laboral positivo incrementa la moral, la motivación y la autoconfianza, lo que, a su vez, fomenta la creatividad, la eficiencia y la productividad (Amiri et al., 2023; Verser, 1982; Yildiz y Ulucan, 2023).

De manera complementaria, la satisfacción laboral se define como una combinación de elementos emocionales y conceptuales que determinan la actitud de los individuos hacia su empleo (Fisher, 2000; Schleicher et al., 2011). Este constructo es fundamental en las organizaciones, pues influye en aspectos como el comportamiento, el desempeño, la lealtad, la rotación y el bienestar psicológico de los empleados (Judge y Kammermeyer-Mueller, 2012).

Finalmente, el compromiso organizacional constituye un indicador clave del desempeño laboral (Savaneviciene & Stankeviciute, 2012), ya que denota un vínculo positivo entre los empleados y los objetivos organizacionales (Boles et al., 2007). Se entiende como el grado en que un individuo se identifica con los objetivos de una organización y se involucra en su cumplimiento (Mowday et al., 1979). Este compromiso incluye: (a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y principios de la organización, (b) la disposición para invertir un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y (c) el deseo de mantener su afiliación con la organización. Investigaciones previas señalan que los empleados comprometidos tienden a permanecer más tiempo en las instituciones, lo que facilita el logro de las metas organizacionales (Allen y Meyer, 1993; Kemp, 1967).

Dimensiones de los constructos

En cuanto al liderazgo, los estilos constituyen una de sus principales dimensiones. Modelos como el transformacional, el transaccional, el *laissez-faire* y el autocrático han mostrado tener un efecto significativo sobre el comportamiento organizacional y el rendimiento de los empleados (Ibrahim y Daniel, 2019; Nshimirimana y Kwizera, 2023). Estos estilos de liderazgo, junto con la cultura organizacional, son determinantes para el desempeño y la satisfacción laboral (Asikala y Kumari, 2022).

El clima laboral, por su parte, se expresa en dimensiones como la moral, la motivación y la autoeficacia, las cuales se fortalecen en ambientes de trabajo favorables. El liderazgo, en este sentido, desempeña un papel clave en la creación de un entorno que promueva el apoyo, la cohesión y la confianza entre los miembros de la organización (Amiri et al., 2023; Bohórquez et al., 2023).

Respecto de la satisfacción laboral, esta se construye a partir de la evaluación que los individuos realizan de su trabajo. Las metas personales funcionan como un referente central: cuando se alcanzan, generan satisfacción, mientras que su incumplimiento produce insatisfacción (Locke y Latham, 2002). Además, factores como la inteligencia emocional y los rasgos de personalidad influyen directamente en la forma en que los empleados interpretan y responden a los eventos laborales (Judge et al., 2002; Weiss, 2002).

En cuanto al compromiso organizacional, sus dimensiones incluyen la identificación con los objetivos institucionales, el esfuerzo invertido y la permanencia en la organización (Mowday et al., 1979). Estas dimensiones permiten explicar cómo el compromiso no solo favorece el desempeño individual, sino que

también fortalece la cohesión y la estabilidad de las instituciones (Abbott et al., 2005; Ahmad et al., 2010).

Revisión de investigaciones previas relacionadas

Diversos estudios han puesto de manifiesto la relevancia de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo. Se ha demostrado que los líderes con altos niveles de IE invierten en la expresión emocional, mejoran sus procesos cognitivos y de regulación emocional, y desarrollan mayor capacidad de influencia (Hsu et al., 2022; Iqbal et al., 2022; Pellitteri, 2021). No obstante, investigaciones recientes también señalan la existencia de deficiencias en la aplicación de la inteligencia emocional en el liderazgo educativo, lo que justifica la necesidad de más estudios en este ámbito (Anderson et al., 2009; Sánchez Núñez et al., 2023).

En relación con el clima laboral, se ha evidenciado que la inteligencia emocional del líder se correlaciona significativamente con la percepción de un ambiente positivo, influyendo en el compromiso, la confianza y la productividad de los empleados (Kargeti, 2023; Salip y Quines, 2023).

De forma paralela, la satisfacción laboral también se ve influida por la inteligencia emocional del líder. Investigaciones recientes confirman que los empleados muestran mayor satisfacción cuando perciben que sus líderes poseen un alto nivel de IE, lo cual favorece la motivación y el desempeño (Dania y Setiawan, 2022; Maharvi y Tabussam, 2022; Winton, 2022).

Finalmente, la relación entre inteligencia emocional y compromiso organizacional ha sido documentada en diferentes contextos. Los hallazgos sugieren que la IE, junto con el liderazgo ético y la autoeficacia, incrementa significativa-

mente el compromiso de los empleados con su institución (Al-Mualm, 2023; Buñao y Dura, 2023; Hameli y Ordun, 2022). Estos resultados reafirman la importancia de considerar la inteligencia emocional como un factor determinante para la consolidación de vínculos organizacionales sólidos.

Método

Diseño

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, transversal y ex post facto, con un diseño no experimental y explicativo. Su objetivo fue analizar los predictores del compromiso docente en el contexto de los colegios adventistas de secundaria en la División Intereuropea. Para la recolección de datos, se emplearon cuestionarios estandarizados y validados. El análisis estadístico se llevó a cabo utilizando un modelo de análisis de rutas con regresiones múltiples, con el propósito de probar las hipótesis planteadas y comprender las relaciones entre las variables.

Participantes

En el estudio participaron 142 profesores de educación secundaria pertenecientes al sistema educativo de la División Intereuropea de los Adventistas del Séptimo Día. Los participantes no fueron seleccionados de manera aleatoria, sino por conveniencia. De ellos, el 68 % eran mujeres y el 32 % hombres y representaban instituciones educativas adventistas de siete países: Portugal, España, Francia, Rumanía, Alemania, Austria y República Checa.

Instrumentos

Se utilizaron cuatro cuestionarios para evaluar las variables del estudio. Además, se calcularon las medias aritméticas de los ítems de cada variable y se obtuvo el coeficiente alfa de Cronbach

para medir la consistencia interna, con los siguientes resultados: (a) inteligencia emocional del director (33 ítems, $\alpha = .919$), (b) clima laboral (20 ítems, $\alpha = .931$), (c) satisfacción laboral (24 ítems, $\alpha = .929$) y (d) compromiso organizacional (19 ítems, $\alpha = .806$).

La inteligencia emocional del director fue medida con el instrumento de Hernández Galicia (2008), compuesto por 33 ítems valorados en una escala Likert de 1 (*nunca*) a 5 (*siempre*).

Para la variable satisfacción laboral, se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral de Rivas Hernández (2009), compuesta por 24 ítems evaluados en una escala Likert de 1 (*totalmente insatisfecho*) a 5 (*totalmente satisfecho*).

El compromiso organizacional se midió con la Escala de Compromiso Laboral de Gonzales Regalado (2015), conformada por 19 ítems, en la que los docentes evaluaron el grado de veracidad de las afirmaciones en una escala Likert de 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 7 (*totalmente de acuerdo*).

Las escalas, originalmente redactadas en español, fueron traducidas y validadas en su contenido para los contextos culturales de Portugal, Francia y Rumanía, mediante un proceso de revisión por expertos, considerando la convergencia entre lenguas con raíces comunes. Los participantes pertenecían al sistema educativo adventista y compartían una cosmovisión bíblica de la enseñanza.

Procedimiento

Tras obtener los permisos correspondientes de las administraciones educativas, la recolección de datos se realizó de forma virtual por medio de un formulario en línea. Los participantes completaron las escalas, junto con datos demográficos, de manera anónima y voluntaria, asegurando la confidencialidad de sus respuestas.

Análisis de los datos

Se utilizó el modelo de análisis de rutas (path analysis) para examinar las relaciones entre la variable exógena inteligencia emocional del director, las variables mediadoras clima laboral y satisfacción laboral y la variable endógena compromiso organizacional. Este enfoque permitió evaluar tanto los efectos directos como los indirectos entre las variables, proporcionando una comprensión más completa de las interrelaciones en el modelo propuesto.

Se emplearon índices de ajuste para garantizar que el modelo de análisis de rutas representara adecuadamente la correspondencia entre la matriz de covarianza empírica y la teórica. Se analizaron indicadores de ajuste como el chi cuadrado (p de $\chi^2 > .05$), el índice de ajuste comparativo (CFI $> .90$), el índice de bondad de ajuste (GFI $> .90$), el índice de ajuste normado (NFI $> .90$) y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA $< .08$) para confirmar que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos observados. Además, para determinar la normalidad multivariada, se consideró el coeficiente de asimetría de Mardia. De acuerdo con Bentler (2005), valores de CR inferiores a 5.00 indican que no existe una violación significativa de la normalidad en los datos.

Hipótesis de efectos directos

A continuación, se enuncian las hipótesis de efectos directos:

H1: La inteligencia emocional del director tiene un efecto directo positivo y significativo sobre el clima laboral en la institución educativa.

H2: La inteligencia emocional del director tiene un efecto directo positivo y significativo sobre la satisfacción laboral de los docentes.

H3: La inteligencia emocional del director tiene un efecto directo positivo y significativo sobre el compromiso

organizacional de los docentes.

H4: El clima laboral tiene un efecto directo positivo y significativo sobre la satisfacción laboral de los docentes.

H5: La satisfacción laboral tiene un efecto directo positivo y significativo sobre el compromiso organizacional de los docentes.

Hipótesis de efectos indirectos

Las hipótesis de efectos indirectos fueron formuladas de la siguiente manera:

H6: La inteligencia emocional del director tiene un efecto indirecto positivo y significativo sobre el compromiso organizacional de los docentes, mediado por la satisfacción laboral.

H7: La inteligencia emocional del director tiene un efecto indirecto positivo y significativo sobre el compromiso organizacional de los docentes, mediado por el clima laboral y la satisfacción laboral.

El modelo gráfico de la Figura 1 permite observar tanto los efectos directos como los indirectos de la satisfacción docente sobre el compromiso de los docentes, mediados por otras variables, y proporciona un marco más robusto para interpretar las complejas relaciones entre las variables del estudio.

Consideraciones éticas

Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, quienes eran adultos. Se garantizó la confidencialidad de los datos recolectados y el anonimato durante todo el proceso de recopilación. Además, se informó a los participantes de su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin sufrir repercusiones.

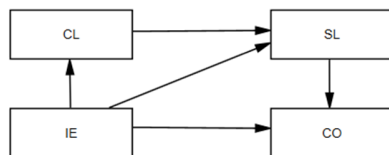
Resultados

Datos demográficos

En términos de distribución por género, el 32.4 % de los docentes partici-

Figura 1

Modelo de análisis de rutas



Nota. IE = Inteligencia emocional del líder, CL = clima laboral, SL = satisfacción laboral, CO = compromiso organizacional docente.

pantes eran hombres, mientras que el 67.6 % eran mujeres (ver Tabla 1). En cuanto al nivel académico, la mayoría poseía un título de maestría (47.9 %). Respecto de la distribución por país, el mayor número de participantes provenía de escuelas adventistas en Rumanía (59.5 %), mientras que Alemania y Austria tuvieron la representación más baja (4.2 % y 4.9 %, respectivamente).

Análisis descriptivo de las variables Inteligencia emocional del director

De acuerdo con el análisis presentado

Tabla 1

Datos demográficos de los participantes

Variable/Grupo	n	%
Sexo		
Hombre	46	32.4
Mujer	96	67.6
Total	142	100.0
País		
España	31	21.8
Portugal	8	5.6
Francia	10	7.0
Austria	7	4.9
Alemania	6	4.2
Rumanía	66	59.5
Total	142	100.0
Nivel académico		
Licenciatura	48	33.8
Maestría	68	47.9
Doctorado	11	7.7
Otro	15	10.6
Total	142	100.0

en la Tabla 2, los dos ítems con las medias más altas sobre la inteligencia emocional (IE) del director reflejan un alto nivel de responsabilidad y calidad en el trabajo.

El ítem IE12 —“Realiza su trabajo sin esperar una recompensa adicional a su salario”— obtuvo la media más alta ($M = 4.85$, $SD = 0.43$), indicando que los evaluados se enfocan en cumplir con sus obligaciones sin esperar beneficios adicionales.

De manera similar, el ítem IE13 —“Le gusta hacer las cosas bien”— ($M = 4.85$,

$SD = 0.45$) revela que los participantes valoran la calidad en su desempeño, lo que sugiere un fuerte sentido de profesionalidad por parte del director.

Por otro lado, el ítem IE18 —“Se interesa por los compañeros con bajo estado de ánimo”— registró las medias más bajas ($M = 4.21$, $SD = 1.02$). Esto sugiere que, aunque existe empatía hacia los demás, esta actitud es menos pronunciada en comparación con otras evaluadas.

Clima laboral

Según el análisis de la Tabla 3, se

Tabla 2

Descriptivos de la variable inteligencia emocional del director (n = 142)

Ítem	M	SD
IE1. Sabe cómo adaptarse a los cambios requeridos en el trabajo.	4.54	0.67
IE2. Mantiene la calma en situaciones difíciles.	4.51	0.74
IE3. Es honesto.	4.75	0.59
IE4. Es leal a sus valores.	4.82	0.50
IE5. Le gusta enfrentar nuevos desafíos.	4.53	0.66
IE6. Considera las opiniones de otras personas para generar cambios.	4.37	0.85
IE7. Acepta sus errores.	4.45	0.73
IE8. Cumple las promesas que hace.	4.57	0.68
IE9. Apoya a sus compañeros de trabajo.	4.66	0.61
IE10. Cumple con todos los compromisos laborales.	4.65	0.58
IE11. Tiene iniciativa para hacer más de lo que se le pide.	4.65	0.60
IE12. Realiza su trabajo sin esperar ninguna recompensa adicional a su salario.	4.85	0.43
IE13. Le gusta hacer las cosas bien.	4.85	0.45
IE14. Es una persona optimista.	4.59	0.62
IE15. Encuentra solución a sus problemas.	4.62	0.71
IE16. Sabe cómo usar las habilidades personales que tienen los trabajadores.	4.37	0.78
IE17. Acepta a las personas tal como son.	4.49	0.74
IE18. Se interesa por sus compañeros que están de mal humor.	4.21	1.02
IE19. Reconoce la autoridad que otros tienen sobre él/ella.	4.60	0.66
IE20. Le gusta ayudar a las personas que tienen problemas.	4.54	0.77
IE21. Propone nuevas formas de hacer las cosas.	4.35	0.78
IE22. Promueve la unidad para alcanzar metas.	4.56	0.71
IE23. Promueve la cooperación entre pares.	4.51	0.74
IE24. Le resulta fácil expresar sus ideas.	4.52	0.70
IE25. Su forma de hablar es amable.	4.62	0.62
IE26. Toma en cuenta a los compañeros al resolver problemas.	4.54	0.70
IE27. Le gusta trabajar en equipo.	4.56	0.71
IE28. Le resulta fácil convencer a las personas.	4.32	0.77
IE29. Las personas lo apoyan.	4.32	0.68
IE30. Da un buen ejemplo con su conducta.	4.69	0.61
IE31. Mantiene buenas relaciones con los demás.	4.57	0.66
IE32. Ayuda a las personas a resolver sus problemas.	4.58	0.75
IE33. Usa el diálogo para resolver conflictos.	4.73	0.65

pueden identificar diversas percepciones sobre el clima laboral (CL) en las instituciones evaluadas. Los ítems con las puntuaciones más altas revelan aspectos altamente valorados por los participantes. El ítem CL7 –“Igualdad salarial entre hombres y mujeres o solteros y casados”– registró la media más alta ($M = 6.61$, $SD = .79$), lo que indica una percepción positiva de equidad en la compensación salarial, independientemente del género o estado civil. Asimismo, el ítem CL20 –“La calidad moral del personal”– ($M = 6.25$, $SD = .92$) refleja una percepción altamente favorable de las relaciones y el entorno ético dentro de las instituciones adventistas.

Por otro lado, los ítems con las medias más bajas indican áreas con oportunidades de mejora. El ítem CL17 –“Oportunidades de promoción”– registró la media más baja ($M = 5.31$, $SD = 1.51$), lo que sugiere que los docentes perciben posibilidades limitadas de crecimiento o promoción dentro de la institución. De manera

similar, el ítem CL11 –“El grado de calidad de los recursos didácticos y/o equipos informáticos”– registró una media baja ($M = 5.42$, $SD = 1.17$), lo que sugiere insatisfacción con la infraestructura tecnológica disponible para el trabajo diario.

En resumen, los resultados descriptivos muestran que los participantes valoran particularmente la equidad salarial y las buenas relaciones interpersonales, pero perciben deficiencias en los recursos materiales y las oportunidades de crecimiento personal dentro de la institución. Estos hallazgos pueden ser útiles para mejorar las condiciones laborales y, por ende, el clima laboral.

Satisfacción laboral

Según el análisis de la Tabla 4, que presenta los descriptivos de la variable satisfacción laboral (SL), se observan diversas áreas en las que los participantes expresan una percepción más positiva, así como otras que presentan oportunidades de mejora. Los ítems con las medias más

Tabla 3

Descriptivos de la variable clima laboral (n = 142)

Ítem	M	SD
CL1. La calidad de las relaciones interpersonales entre el director de la escuela y los docentes	6.17	0.98
CL2. La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo	6.00	0.90
CL3. Reconocimiento del trabajo por parte de la administración	5.89	1.16
CL4. El grado de motivación de los docentes para llevar a cabo sus tareas	5.80	1.14
CL5. El grado de compromiso de los docentes con la misión institucional	5.81	1.11
CL6. El sistema de comunicación institucional	5.63	1.29
CL7. Igualdad salarial entre hombres y mujeres o solteros y casados	6.61	0.79
CL8. El procedimiento de selección de docentes	5.92	1.13
CL9. El grado de calidad del liderazgo de los líderes escolares	6.09	1.07
CL10. La calidad del ambiente físico de las aulas y oficinas	5.48	1.32
CL11. El grado de calidad de los recursos didácticos y/o equipos informáticos	5.39	1.18
CL12. El sistema de protección o seguridad en las aulas y oficinas	5.73	1.08
CL13. El sistema de control o seguridad en la institución	5.76	1.10
CL14. El nivel del sistema salarial (sueldos, beneficios, salud, pensiones, etc.)	5.52	1.21
CL15. El plan de formación profesional en las áreas de trabajo	5.59	1.16
CL16. Apoyo institucional para lograr metas personales	5.75	1.26
CL17. Oportunidades de promoción	5.31	1.51
CL18. La calidad espiritual de vida del personal institucional	5.59	1.08
CL19. Cumplimiento de las normas de conducta de la escuela	5.89	1.14
CL20. La calidad moral del personal	6.25	0.92

altas reflejan un alto nivel de satisfacción en las relaciones laborales y la autonomía percibida. El ítem SL23 —“La libertad para realizar el trabajo”— ($M = 4.70$, $SD = .58$) sugiere que los empleados valoran significativamente la autonomía en el desempeño de sus deberes, lo que puede contribuir a una mayor satisfacción general. Asimismo, los ítems SL3 —“La relación con el director”— ($M = 4.61$, $SD = .742$), SL5 —“La relación con los estudiantes”— ($M = 4.61$, $SD = .57$) y SL24 —“El trato recibido por parte de la administración”— ($M = 4.61$, $SD = .67$) se hallan entre los que obtuvieron las medias más altas, lo que indica una percepción favorable hacia el liderazgo, la administración y la relación con los estudiantes.

Por otro lado, los ítems con medias más bajas reflejan áreas con menor satisfacción. El ítem SL17 —“El sistema de beneficios adicionales al salario”— obtuvo

la media más baja ($M = 3.63$, $SD = 1.18$), lo que indica menor grado de satisfacción con respecto a los beneficios ofrecidos por la institución. De manera similar, el ítem SL8 —“El tipo de jubilación que recibirá”— ($M = 3.80$, $SD = 1.04$) muestra preocupación por las condiciones de jubilación futura, lo que podría impactar en la satisfacción laboral a largo plazo.

En general, estos resultados sugieren que los aspectos relacionados con las relaciones interpersonales y la libertad en el trabajo son altamente valorados, mientras que los aspectos financieros y los beneficios pueden revelar menor satisfacción, pero parece que no “insatisfacción” según las categorías de la escala. Estos hallazgos pueden servir como guía para enfocar esfuerzos en la mejora de la compensación y los beneficios, así como en una comunicación clara sobre los planes de jubilación.

Tabla 4

Descriptivos de la variable satisfacción laboral (n = 142)

Ítem	<i>M</i>	<i>SD</i>
SL1. La jornada laboral	4.42	0.78
SL2. El salario que recibe	4.00	0.95
SL3. La relación con el director	4.61	0.74
SL4. La relación con los colegas	4.51	0.64
SL5. La relación con los estudiantes	4.61	0.57
SL6. Las oportunidades de mejora	4.25	0.89
SL7. La atención a las necesidades personales por parte del liderazgo	4.39	0.89
SL8. El tipo de pensión que recibirá	3.80	1.04
SL9. La capacitación recibida	3.99	0.93
SL10. Los materiales didácticos proporcionados por la escuela	3.93	1.01
SL11. La relación con el Departamento de Educación de la Iglesia Adventista del Séptimo Día	4.09	1.02
SL12. La relación con los padres de los estudiantes	4.30	0.72
SL13. La calidad de las actividades espirituales realizadas por la escuela	4.32	0.82
SL14. La calidad de las actividades sociales realizadas por la escuela	4.23	0.86
SL15. La calidad de las actividades recreativas realizadas por la escuela	4.27	0.88
SL16. El sistema de escala salarial	3.94	1.03
SL17. El sistema de beneficios adicionales al salario	3.63	1.17
SL18. El sistema de supervisión del trabajo en el aula	4.15	0.91
SL19. El sistema de evaluación del trabajo en el aula	4.23	0.86
SL20. Realizar otras tareas asignadas fuera del aula	4.21	0.91
SL21. El sistema de administración de las escuelas adventistas	4.05	1.02
SL22. El proceso de contratación de empleados	4.16	0.92
SL23. La libertad para realizar su trabajo	4.70	0.58
SL24. El trato que recibe de la administración	4.61	0.67

Compromiso organizacional

Según el análisis de la Tabla 5, que presenta el comportamiento de los ítems de la variable de compromiso organizacional (CO), se observa que los participantes expresan un fuerte sentido de pertenencia y satisfacción con la organización. Los ítems con las medias más altas reflejan un alto grado de compromiso emocional y lealtad hacia la institución. El ítem CO18 —“Defiendo esta escuela cuando las personas hablan injustamente de ella”— obtuvo la media más alta ($M = 6.72$, $SD = .61$), lo que indica una gran lealtad y disposición para proteger la reputación de la institución. De manera similar, el ítem CO15 —“Realizo todas mis tareas laborales con ética profesional”— ($M = 6.72$, $SD = .54$) sugiere que la mayoría de los participantes se consideran éticos en el desempeño de sus tareas laborales, lo que indica un fuerte compromiso con la ética profesional en su

entorno de trabajo.

Por otro lado, los ítems con medias más bajas resaltan áreas donde el compromiso podría mejorar. El ítem CO11 —“Dejar esta escuela representaría un sacrificio económico”— ($M = 4.11$, $SD = 2.11$) refleja que una parte significativa de los empleados no percibe un gran impacto económico en caso de abandonar la institución, lo que podría estar relacionado con la percepción de un salario o beneficios insuficientes.

En resumen, los resultados muestran que los empleados tienen un alto nivel de compromiso emocional con la institución, pero existen algunas preocupaciones respecto a la compensación financiera. Estos hallazgos sugieren que, aunque el ambiente laboral es positivo, mejorar las condiciones salariales y los beneficios podría fortalecer aún más el compromiso organizacional.

Tabla 5

Descriptivos de la variable compromiso organizacional (n = 142)

Ítem	M	SD
CO1. Me emociona ser parte de esta organización.	6.55	0.82
CO2. Planeo quedarme trabajando aquí a largo plazo.	6.35	1.16
CO3. Me siento seguro trabajando con este grupo de colegas.	6.44	0.96
CO4. Me siento privilegiado de ser parte de este equipo.	6.47	0.99
CO5. Estoy contento con el trabajo que hago.	6.63	0.71
CO6. Continuaría en este trabajo incluso si la escuela tuviera problemas financieros.	6.13	1.28
CO7. Estoy satisfecho con mi trabajo.	6.57	0.70
CO8. Trabajar en esta escuela es mejor que trabajar en otra.	6.52	0.95
CO9. Es muy beneficioso trabajar en esta escuela.	6.44	1.01
CO10. Perdería mucho si dejo esta escuela.	6.23	1.21
CO11. Dejar esta escuela representaría un sacrificio económico.	4.11	2.11
CO12. Cubro todas mis necesidades económicas con este trabajo.	5.14	1.61
CO13. Tengo todos los recursos necesarios para hacer mi trabajo.	5.73	1.24
CO14. Mi trabajo no es una obligación, es un deber por todos los beneficios recibidos.	5.79	1.44
CO15. Realizo todas mis tareas laborales con ética profesional.	6.72	0.54
CO16. Cumpro con gusto todas las normativas laborales.	6.60	0.63
CO17. Mi trabajo está completamente recompensado con los beneficios que recibo.	5.74	1.45
CO18. Defiendo esta escuela cuando las personas hablan injustamente de ella.	6.72	0.61
CO19. Me siento incómodo cuando no hago bien mi trabajo.	6.49	1.23

Prueba de hipótesis

Correlaciones

Antes de probar las hipótesis, se corroboraron las correlaciones entre las variables de inteligencia emocional del director (IE), clima laboral (CL), satisfacción laboral (SL) y compromiso organizacional (CO), utilizando el coeficiente de correlación *r* de Pearson. La inteligencia emocional del director muestra una correlación positiva fuerte con el clima laboral y la satisfacción laboral, aunque una correlación moderada con el compromiso organizacional. Por otro lado, el clima laboral tiene una correlación positiva muy fuerte con la satisfacción laboral y de moderada a fuerte con el compromiso organizacional. Asimismo, la satisfacción laboral muestra una correlación positiva fuerte con el compromiso organizacional, mientras que la inteli-

gencia emocional del director tiene una correlación positiva moderada con compromiso organizacional (ver Tabla 6).

Análisis de rutas

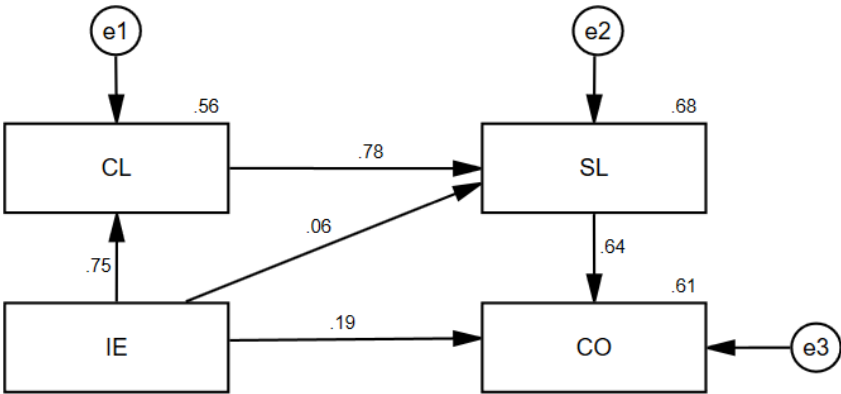
El análisis de rutas mostrado en la Figura 2 refleja las relaciones entre las cuatro variables del estudio: la inteligencia emocional del director (IE), el clima laboral (CL), la satisfacción laboral (SL) y el compromiso organizacional (CO).

Tabla 6
Matriz de correlaciones entre las variables

Ítem	IE	CL	SL	CO
IE	1			
CL	.751*	1		
SL	.645*	.823*	1	
CO	.609*	.658*	.768*	1

* *p* < .01

Figura 2
Representación gráfica del análisis de rutas (*n* = 142)



A partir de los resultados del análisis de rutas, la Tabla 7 muestra que no todas las regresiones en el modelo son significativas. Esto llevó a la necesidad de reespecificar el modelo para representar de

manera más adecuada las interacciones entre las variables.

El modelo reespecificado, presentado en la Figura 3, muestra la eliminación de una ruta de regresión: la que proponía un

Tabla 7
Efectos directos del análisis de rutas

	Hipótesis	β_{st}	t- value	p	Resultado
H1	IE $\longrightarrow$ CL	0.751	13.488	< .001	Aceptado
H2	IE $\longrightarrow$ SL	0.061	0.846	.398	No aceptado
H3	IE $\longrightarrow$ CO	0.222	2.788	.005	Aceptado
H4	CL $\longrightarrow$ SL	0.778	10.783	< .001	Aceptado
H5	SL $\longrightarrow$ CO	0.685	7.396	< .001	Aceptado

efecto directo de la IE sobre la SL. Para este análisis, se utilizó el método de estimación de máxima verosimilitud (ML), ya que el coeficiente de Mardia indicó que los datos seguían una distribución normal multivariante (CR = 3.917).

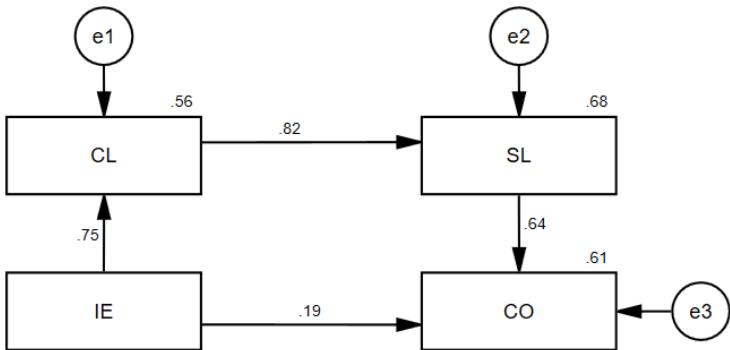
Se utilizaron varios índices de bondad de ajuste para evaluar la adecuación del modelo de medición. El error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) fue menor a .001, lo que indica un ajuste excelente, ya que está muy por debajo del umbral recomendado de .08. El residuo cuadrático medio (RMR) mostró un valor de .004, lo que sugiere que las discrepancias entre los valores observados y estimados son prácticamente inexistentes en el modelo.

Además, el chi-cuadrado estandarizado (CMIN/DF) fue de .586, un valor por debajo del umbral máximo de 5, lo que refuerza la calidad del ajuste. En cuan-

to a la bondad de ajuste de los índices, el índice comparativo de ajuste (CFI = 1.000), el índice de ajuste normalizado (NFI = .997) y el índice de bondad de ajuste (GFI = .996) superan el valor de corte recomendado de .90 (Hair et al., 2010; Hu y Bentler, 1999), indicando un buen ajuste entre la matriz de covarianza teórica y la empírica.

El modelo de análisis de rutas muestra que la inteligencia emocional (IE) del director tiene un efecto directo positivo sobre el clima laboral (CL), con un coeficiente β estandarizado igual a .75, lo que indica que, cuanto mayor inteligencia emocional, mejor es el ambiente laboral percibido. A su vez, el clima laboral (CL) tiene un efecto significativo y fuerte sobre la satisfacción laboral (SL) ($\beta = .82$), lo que sugiere que un clima laboral positivo mejora considerablemente la satisfacción de los empleados.

Figura 3
Representación gráfica del análisis de rutas reespecificado (n = 142)



Por otro lado, el modelo muestra que la inteligencia emocional (IE) del director tiene un efecto positivo débil sobre el compromiso organizacional (CO), con un coeficiente β igual a .19. También se observa que la satisfacción laboral (SL) influye significativamente en el compromiso organizacional (CO) ($\beta = .64$), lo que

indica que la satisfacción de los docentes es un factor importante en su nivel de compromiso con la organización. En conjunto, el modelo explica el 61 % de la varianza en el compromiso organizacional (CO). Con base en el modelo reespecificado, las hipótesis planteadas fueron evaluadas y se resumen en la Tabla 8.

Tabla 7
Efectos directos del análisis de rutas

Hipótesis		β_{st}	<i>t-value</i>	<i>p</i>	Resultado
Efectos directos					
H1	IE  CL	.751	13.488	< .001	Aceptado
H3	IE  CO	.195	2.83	.005	Aceptado
H4	CL  SL	.823	17.236	< .001	Aceptado
H5	SL  CO	.645	9.36	< .001	Aceptado
Efectos indirectos					
H7	IE  CL  SL  CO	.618	7.822	< .001	Aceptado

Discusión

Los resultados de este estudio destacan la importancia de la inteligencia emocional del director como un factor decisivo en la configuración del clima laboral y, en consecuencia, en el compromiso organizacional de los docentes en instituciones adventistas. Específicamente, se encontró que la inteligencia emocional tiene una influencia significativa, tanto directa como indirecta, mediada por la satisfacción laboral y el clima organizacional, en el nivel de compromiso docente. Este hallazgo refuerza investigaciones previas (Salip y Quines, 2023; Solomon, 2020), que hallaron que el liderazgo emocional ayuda a reducir el estrés laboral y mejora el desempeño organizacional en entornos educativos.

El modelo de análisis de rutas reveló que la inteligencia emocional del director tuvo un efecto positivo directo sobre el clima laboral ($\beta = .75$) y un impacto indirecto significativo sobre el compromiso organizacional (β indirecto = .62), alineándose con la afirmación de Viđak

et al. (2024) sobre el papel esencial del liderazgo emocional en la configuración de climas organizacionales positivos.

Además, el clima laboral surgió como una variable mediadora clave, vinculando la inteligencia emocional del líder con la satisfacción laboral y, finalmente, con el compromiso organizacional. Este efecto mediador, documentado en estudios como los de Abirami y Jayasudha (2023), enfatiza la necesidad de cultivar un entorno institucional que motive y apoye a los docentes en sus funciones.

Finalmente, el compromiso organizacional de los docentes, explicado por un 61 % de las variables analizadas, subraya la relevancia de este modelo teórico para comprender los factores que impulsan la retención y motivación docente. Sin embargo, el estudio también identificó que aspectos como el impacto económico percibido de abandonar la institución podrían actuar como limitantes para el compromiso a largo plazo.

Es interesante observar que la inteligencia emocional del líder tiene un

impacto más significativo sobre el clima laboral que sobre el compromiso organizacional. Sin embargo, influye indirectamente sobre el compromiso organizacional a través de su efecto mediador sobre la satisfacción laboral. Esto sugiere que, aunque el impacto directo del líder sobre el compromiso organizacional no sea tan pronunciado, sus acciones orientadas a fomentar relaciones interpersonales positivas, promover un trato equitativo y transmitir una actitud moral inspiradora contribuyen significativamente a mejorar tanto el clima laboral como la satisfacción laboral, fortaleciendo, en última instancia, el compromiso organizacional.

Una limitación importante de este estudio es que la selección de la muestra fue no probabilística, basada en un

muestreo por conveniencia, lo que restringe la generalización de los hallazgos a otras poblaciones.

Para superar esta limitación, futuras investigaciones podrían utilizar técnicas de muestreo probabilístico, como el muestreo estratificado, para garantizar una muestra más representativa de la población docente en diferentes contextos educativos. Asimismo, la realización de estudios longitudinales sería útil para analizar los efectos de la inteligencia emocional del liderazgo y el clima laboral sobre el compromiso organizacional a lo largo del tiempo. Esto permitiría obtener una visión más dinámica y completa de cómo estas variables interactúan en contextos en constante cambio.

Referencias

- Abbott, G. N., White, F. A. y Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 531-551. <https://doi.org/10.1348/096317905X26174>
- Abirami, K. y Jayasudha, S. M. (2023). Importance of emotional intelligence for the leaders to manage people and business effectively in times of crisis. En R. Bansal (Ed.), *Perspectives on stress and wellness management in times of crisis* (pp. 83-103). IGI Global. <http://doi.org/10.4018/978-1-6684-8565-1.ch006>
- Ahmad, H., Ahmad, K. y Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257-267. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:51987282>
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- Al-Mualm, J. A. (2023). Effects of ethical leadership and emotional intelligence on organization commitment. *Journal of Global Social Sciences*, 4(14), 119-146. <https://doi.org/10.58934/jgss.v4i14.156>
- Amiri, F., Baghbani, M., Hannani, S. y Azadi, N. A. (2023). Impact of organizational climate on the self-efficacy of operating room personnel. *Annals of Medicine and Surgery*, 85(6), 2414-2419. <http://doi.org/10.1097/MS9.0000000000000368>
- Anderson, M., Coates, H. y Scott, G. (2009). Balancing or burning out: Challenges for educational leadership. *Australian Educational Leader*, 31(2), 23-26. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/ielapa.760415686997212>
- Asikala, B. y Kumari, S. V. (2022). A study on workers effectiveness and business performance with reference to leadership style and their influence. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(9), 1424-1428. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.173>
- Bar-On, R. (2007). The Bar-On model of emotional intelligence: A valid, robust and applicable EI model. *Organisations and People*, 14(2), 27-34. <https://amed.org.uk/wp-content/uploads/2022/08/OPMay2007.pdf>
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244. <https://doi.org/10.2307/256481>

- Bentler, P. M. (2005). *EQS 6 Structural equations program manual*. Multivariate Software. <https://www3.nd.edu/~kuyan/courses/sem/EQS-Manual6.pdf>
- Bhakuni, S. (2022). Leadership - the most important area of educational performance. *Ilomata International Journal of Management*, 3(3), 284-297. <https://doi.org/10.52728/ijjm.v3i3.474>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Benavides, A. y Pérez, E. (2023). Organizational climate and its importance for organizational success: A literature review. En A. Mesquita, A. Abreu, J. Vidal Carvalho y C. H. Pinto de Mello (Eds.), *Perspectives and Trends in Education and Technology: Selected Papers from ICITED 2022* (pp. 441-450). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6585-2_39
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B. y Wood, J. A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 311-321. <https://doi.org/10.1108/08858620710773440>
- Buñao, M. A. F. y Dura, A. P. (2023). Emotional Intelligence as mediator of quality of work life and commitment: context of public sector employees. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 42(2), 21-32. <http://doi.org/10.9734/AJESS/2023/v42i2911>
- Cherkowski, S., Hanson, K. y Walker, K. (2018). *Mindful alignment: Foundations of educator flourishing*. Lexington Books.
- Dadhabai, S., Mydhili, V. y Kamara, S. S. (2022). Is emotional intelligence one of the key factors for leader's success. *International Journal of Health Sciences*, 6(S4), 4977-4985. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS4.9217>
- Dania, A. M. y Setiyawan, S. (2022). The influence of emotional intelligence and serving leadership on performance with job satisfaction as intervening variable. *International Journal of Scientific and Management Research*, 5(4), 281-290. <http://doi.org/10.37502/IJSMR.2022.5421>
- Du, L. (2023). *Assessing the role of emotional intelligence (EI) in small organizational leadership* [Tesis doctoral, Northeastern University]. DRS Digital Repository Service. <http://doi.org/10.17760/d20455978>
- Fawcett, T. y Nolan, S. (2022). Collaborative leadership towards innovation in teaching and learning. En S. Nolan y S. Hutchinson (Eds.), *Leading Innovation and Creativity in University Teaching* (pp. 137-153). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003190745-14>
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M)
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20-26. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
- Gomeniuk, M. O., Zagorodniuk, O. y Dluhoborska, L. (2023). Leadership: Essence, principles, models and significance in managerial activity. *Інтелект*, 21(1), 10-15. <http://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.2>
- Gonzales Regalado, W. E. (2015). *Clima, reconocimiento y compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. <https://drive.google.com/file/d/1ap9zXKc34uAjpLPuKizDnRIYHPJeawz/view>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7a. ed.). Pearson.
- Hameli, K. y Ordun, G. (2022). The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *European Journal of Management Studies*, 27(1), 75-97. <https://doi.org/10.1108/EJMS-05-2021-0033>
- Hasna, H. S., Muallifah, M. y Bulut, S. (2023). The role of job stress and job satisfaction on the quality of teacher performance. *Journal of Indonesian Psychological Science*, 3(1), 352-362. <https://doi.org/10.18860/jips.v3i1.21030>
- Hernández Galicia, E. I. (2008). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los supervisores de industrias citricolas de Montemorelos* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. <https://drive.google.com/file/d/1dOhS9GH4HPUeka0MDF6LQXRhQBIUkOcc/view?pli=1>
- 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), Artículo 104. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>

- Hu, L. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ibrahim, A. U. y Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organizational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 367-374. <https://doi.org/10.18801/ijbmrsr.060219.39>
- Igbokwe, I. C., Egboka, P. N., Thompson, C. C., Etele, A. V., Anyanwu, A. N., Okeke-James, N. J. y Uzoekwe, H. E. (2023). Emotional intelligence: Practices to manage and develop it. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1(4), 42-48. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(4\).05](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(4).05)
- Iqbal, S., Khan, K. y Gul, R. (2022). Impact of emotional intelligence and employee turnover on leadership effectiveness in the banking sector. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 12(2), 20-37. <https://doi.org/10.59263/gmjacs.12.02.2022.251>
- Judge, T. A., Heller, D. y Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A. y Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kargeti, H. (2023). The role of emotional intelligence in building effective workplace: A quantitative study. *Journal of Cardiovascular Disease Research*, 12(4), 2558-2565. <http://doi.org/10.48047/jcdr.2021.12.04.347>
- Kemer, M. y Polat, S. (2022). The relationship between secondary school teachers' perception of organizational justice and school climate. *Participatory Educational Research*, 9(3), 148-165. <https://doi.org/10.17275/per.22.59.9.3>
- Kemp, P. E. (1967). Commitment and job satisfaction. *Journal of Cooperative Extension*, 5(3), 171-177. <https://open.clemson.edu/joe/vol5/iss3/12/>
- Leslari, F. P. (2022). Konsep umum tentang kepemimpinan. *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam dan Studi Sosial*, 6(2), 161-166.
- Li, M., Pérez-Díaz, P. A., Mao, Y. y Petrides, K. V. (2018). A multilevel model of teachers' job performance: Understanding the effects of trait emotional intelligence, job satisfaction, and organizational trust. *Frontiers in Psychology*, 9, Artículo 412117. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02420>
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <http://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>
- Maharvi, M. W. y Tabussam, S. (2022). Linking emotional intelligence to employee performance: Investigating the mediating role of job satisfaction. *Journal of Development and Social Sciences*, 3(4), 345-357. [https://doi.org/10.47205/jdss.2022\(3-IV\)34](https://doi.org/10.47205/jdss.2022(3-IV)34)
- Mohammad, H. S. A. J. (2023). The effect of school leaders' management towards teachers' satisfaction: A quantitative analysis. *Technium: Social Science Journal*, 45, 142-156. <https://doi.org/10.47577/tssj.v45i1.9195>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Munthe, R. N., Napitu, R. y Sudirman, A. (2023). The influence of principal leadership behavior and work environment on teaching satisfaction of high school teachers. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(4), 3008-3014. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i7-23>
- Nshimirimana, J. y Kwizera, E. (2023). Leadership styles and its effect on performance of Commission Nationale Indépendante des droits de l'Homme. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies*, 4(2), 31-39. <https://doi.org/10.37745/bjmas.2022.0148>
- Orón Semper, O., J. V., Lizasoain, I., Abaurrea, J., González-García, C. y Ayuga-Téllez, E. (2021). What kind of school organizational decisions serve to enhance sustainable personal and social growth? *Sustainability*, 13(17), Artículo 9995. <https://doi.org/10.3390/su13179995>

- Papadimos, T. J., Sipes, A. C., Lyaker, M. R., Murphy, C. V., Tsavoussis, A. y Pappada, S. M. (2016). The importance of emotional intelligence to leadership in an Academic Health Center. *International Journal of Academic Medicine*, 2(1), 57-67. <https://doi.org/10.4103/2455-5568.183328>
- Peebles, B. L. (2022). *Assessing the role of emotional intelligence (EI) in small organizational leadership* [Tesis doctoral, Northeastern University]. DRS Digital Repository Service. <https://doi.org/10.17760/d20455978>
- Pellitteri, J. (2021). Emotional intelligence and leadership styles in education. *Psychology & its Contexts/Psychologie a Jeji Kontexty*, 12(2), 39-52. <https://doi.org/10.15452/PsyX.2021.12.0010>
- Price, H. (2021). Weathering fluctuations in teacher commitment: Leaders relational failures, with improvement prospects. *Journal of Educational Administration*, 59(4), 493-513. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2020-0157>
- Rivas Hernández, M. J. (2009). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de El Salvador* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. <https://drive.google.com/file/d/13Sb92YVK9Xfc-8IAoGyUhxmiBSCPxB/view>
- Salip, F. G. y Quines, L. A. (2023). The mediating effect of emotional intelligence on the relationship between authentic leadership and organizational climate among public school teachers. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, 2(4), 1-12. <https://doi.org/10.54536/ajmri.v2i4.1730>
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sánchez Núñez, M. T., Patti, J. y Latorre-Postigo, J. M. (2023). Developing emotional and social intelligence in an education leadership postgraduate program: Perceptions of aspiring school leader. *Psychological Writings*, 16(1), 53-64. <https://doi.org/10.24310/espsiescpsi.v16i1.14754>
- Savaneviciene, A. y Stankeviciute, Z. (2012). HRM and performance linkage: The role of line managers. *Economics and Management*, 17(1), 390-396. <https://doi.org/10.5755/j01.em.17.1.2294>
- Schleicher, D. J., Hansen, S. D. y Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 137 –189). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-004>
- Sfetcu, N. (2023). Models of emotional intelligence in research and education. *Cunoașterea Științifică*, 2(2). <https://doi.org/10.58679/CS72804>
- Shorobura, I. y Dolynska, O. (2023). Leadership in public administration: Today's challenges. *Journal of Education, Health and Sport*, 13(2), 299-308. <https://doi.org/10.12775/JEHS.2023.13.02.043>
- Solomon, I. G. (2020). The influence of leadership based on emotional intelligence concerning the climate of an organization. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6(5), 38-43. <http://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.65.1005>
- Sun, M., Frank, K. A., Penuel, W. R. y Kim, C. M. (2013). How external institutions penetrate schools through formal and informal leaders. *Educational Administration Quarterly*, 49(4), 610-644. <https://doi.org/10.1177/0013161X12468148>
- Verster, R. (1982). The influence of organisational climate on communication in organisations. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 3(2), 42-49. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v3i2.2152>
- Viđak, M., Tomić, V., Buljan, I., Tokalić, R. y Marušić, A. (2024). Perception of organizational climate by university staff and students in medicine and humanities: A qualitative study. *Accountability in Research*, 31(7), 847-873. <https://doi.org/10.1080/08989621.2023.2173586>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

- Winton, B. G. (2022). Emotional intelligence congruence: The influence of leader and follower emotional abilities on job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 788-801. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0163>
- Xu, Y., Wang, T. y Li, J. (2024). Working with stigma: The buffering role of self-compassion. *Asia Pacific Journal of Management*, 41, 2389–2404. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09917-1>
- Yildiz, S. y Ulucan, H. (2023). Investigation of the effect of organizational climate on the performance and motivation of employees (A study on sports organizations). *Ponte: International Journal of Science and Research*, 79(3). <http://doi.org/10.21506/j.ponte.2023.3.3>



Recibido: 29 de diciembre de 2024 | Revisado: 19 de agosto de 2025 | Aceptado: 2 de septiembre de 2025