



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado

El liderazgo democrático, basado en la inteligencia emocional, su contribución al desempeño y la participación activa de los equipos de trabajo

Corporación Universitaria Remington
Ciencias Empresariales
Administración de Empresas

Autora
Valentina Arbeláez Jiménez
Tutor
Mateo López Betancourt
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado
2026

Tabla de Contenidos

Resumen.....	3
Pregunta orientadora de la búsqueda.....	4
Metodología de búsqueda de la información.....	5
Sustentación teórica de la pregunta.....	6
Conclusiones.....	17
Referencias.....	18

Resumen

Recientes estudios de estilos de liderazgo han consolidado la inteligencia emocional como un engranaje activo en la capacidad del líder, con especial foco en el estilo democrático, ya que la eficiencia organizacional de este estilo involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones, fomentando la colaboración y el intercambio de ideas, y esto se logra mediante la gestión de las motivaciones y emociones del mismo equipo. Es decir, la combinación entre la participación en la toma de decisiones, la comunicación bidireccional y la gestión consciente de las emociones tiene un impacto directo en el compromiso, la colaboración y el funcionamiento colectivo dentro de las organizaciones.

Así pues, se pretende examinar, a partir de aportes teóricos y evidencia empírica, la contribución del liderazgo democrático basado en la inteligencia emocional al desempeño y a la participación activa de los equipos de trabajo.

El análisis desarrollado prueba que la efectividad del liderazgo democrático no solo se limita en la inclusión de los colaboradores en los procesos decisorios, sino que depende, además, de manera significativa, de la capacidad del líder para gestionar correctamente sus emociones y las del equipo que puedan llegar a surgir en el trabajo colaborativo. Esta competencia emocional ayuda a la construcción de climas laborales saludables, basados en la confianza, lo que repercute para bien en el compromiso y desempeño del equipo; evidenciando que este estilo de liderazgo se asocia con mayores niveles de implicación en los objetivos

Palabras clave: Liderazgo democrático, inteligencia emocional, participación activa, desempeño laboral, clima organizacional.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo contribuye el liderazgo democrático basado en inteligencia emocional al desempeño y participación activa del equipo?

En los contextos organizacionales contemporáneos, los entornos laborales se caracterizan por una creciente complejidad asociada a la convivencia, las relaciones interpersonales, la motivación y el trabajo colaborativo. En este escenario, el estilo de liderazgo que se adopte, recae de modo relevante en el clima organizacional, en los procesos de toma de decisiones y en el nivel de compromiso de los equipos de trabajo.

Aquellos entornos que demandan altos niveles de participación y corresponsabilidad requieren estilos de liderazgo que rompan el modelo jerárquico tradicional e integren la dimensión emocional como un elemento central de la gestión humana. Se ha visto entonces que el liderazgo democrático, sustentado en la participación, el diálogo y la toma de decisiones compartida, se fortalece cuando se fusiona con la inteligencia emocional.

Bajo este panorama, el liderazgo democrático y la inteligencia emocional no se ven como una opción, sino como un requisito para el correlato entre el alto rendimiento del equipo y la conducción del mismo. En esta necesidad se centra la motivación de estudio de la pregunta, cómo la integración entre liderazgo democrático e inteligencia emocional crean ecosistemas laborales donde el rendimiento no es impuesto sino que aparece como propiedad emergente del mismo equipo.

Metodología de búsqueda de la información

La investigación se hizo bajo una metodología de revisión documental de carácter analítico, orientada en la identificación, selección y análisis respectivo de literatura académica relacionada con el liderazgo democrático, la inteligencia emocional y su impacto al desempeño y la participación activa de los equipos de trabajo. La búsqueda de la información se llevó a cabo en bases de datos académicos entre las herramientas de Google, Google Scholar, artículos científicos y revistas indexadas en psicología organizacional, liderazgo y talento humano.

Para la búsqueda de los documentos se emplearon palabras clave y términos en español e inglés tales como liderazgo democrático, democratic leadership, inteligencia emocional, emotional intelligence, desempeño laboral, team performance, participación activa, employee engagement, clima organizacional y liderazgo efectivo. Estas palabras clave se utilizaron de manera combinada con el fin de ampliar los resultados obtenidos en donde se tuvo en cuenta literatura académica entre los años 1939 al 2000 y 2019 al 2025 con el propósito de garantizar la actualidad de los aportes teóricos y empíricos, sin excluir estudios relevantes que fundamentan los conceptos principales, como los trabajos de Lewin, Lippitt y White, Mayer y Salovey, y Goleman.

La información seleccionada fue analizada y sintetizada de manera crítica, permitiendo establecer relaciones conceptuales entre las variables abordadas y construir un marco argumentativo coherente con la pregunta orientadora.

Sustentación teórica de la pregunta

La presente sustentación tiene como propósito fundamentar conceptualmente la relación entre el liderazgo democrático, basado en la inteligencia emocional, su contribución al desempeño y la participación activa de los equipos de trabajo, en los contextos organizacionales. Para ello, se realiza una revisión progresiva de los principales enfoques teóricos y empíricos que permiten comprender tanto los elementos constitutivos de cada variable como su articulación dentro de las dinámicas laborales contemporáneas.

En primer lugar, se aborda el liderazgo democrático desde sus planteamientos clásicos hasta sus desarrollos más actuales, destacando sus características, principios y alcances dentro de la gestión organizacional. Posteriormente, se presenta el concepto de inteligencia emocional, a partir de los modelos teóricos de Mayer y Salovey y de Daniel Goleman, enfatizando sus componentes y su relevancia en los procesos de toma de decisiones, interacción social y liderazgo.

Luego, se analiza la relación entre el liderazgo democrático y la inteligencia emocional, sustentada en aportes teóricos y evidencia empírica reciente que permiten comprender cómo las competencias emocionales del líder favorecen estilos de liderazgo participativos, orientados al diálogo, la confianza y la cohesión grupal. Seguidamente, se examina el impacto del liderazgo democrático en los entornos laborales, considerando tanto sus efectos positivos sobre el desempeño, el compromiso, la innovación y el clima laboral, como las limitaciones y críticas identificadas en contextos de alta presión o ejecución inmediata.

Por último, este marco teórico integra los hallazgos revisados, resaltando la importancia de una aplicación contextualizada y flexible de este estilo de liderazgo en función de las demandas organizacionales.

1. Liderazgo democrático

Para comprender el liderazgo democrático desde su origen, debemos remitirnos a los experimentos de Lewin, Lippitt y White (1939). Sus planteamientos sentaron las bases de la psicología social moderna al clasificar el comportamiento de los líderes en tres estilos fundamentales. Para ellos, el liderazgo democrático es un estilo de liderazgo en el que la toma de decisiones no se ejerce de manera unilateral por parte del líder, sino que se construye de forma colectiva, promoviendo la participación del equipo y el intercambio abierto de ideas, para así favorecer en la creación de un clima organizacional basado en la cooperación, la comunicación y la responsabilidad compartida, por ende la legitimidad del líder no se sustenta en el control estricto, sino en su capacidad para integrar las aportaciones del grupo y fortalecer un ambiente de respeto mutuo.

Daniel Goleman (2000), por su parte, incluye el liderazgo democrático como uno de los seis estilos sustentados en la inteligencia emocional, destacándolo como un enfoque que beneficia la participación y el diálogo dentro de los equipos de trabajo. Este tipo de liderazgo se distingue porque invita a los colaboradores a expresar sus aportaciones y a ser parte activa de los procesos de decisión. Desde este punto de vista, Goleman señala ciertos componentes claves, como la participación activa, colaboración y trabajo en equipo, comunicación abierta, construcción de consenso e impacto positivo en el clima laboral.

Partiendo de lo mencionado, el liderazgo democrático se comprende como un proceso organizacional que trasciende la participación formal y tradicional en la toma de decisiones y se afianza como una práctica relacional que incide en la construcción del clima laboral, la cohesión del equipo y el compromiso colectivo. La integración entre los planteamientos clásicos de

Lewin, Lippitt y White y la visión contemporánea de Goleman permite reafirmar que la efectividad de este estilo no depende solo de la apertura al diálogo, sino de la capacidad del líder para facilitar consensos, gestionar la diversidad de opiniones y sostener dinámicas colaborativas orientadas a objetivos compartidos. Este enfoque sienta las bases conceptuales para analizar, en los apartados posteriores, cómo el liderazgo democrático se profundiza cuando se integra con competencias propias de la inteligencia emocional.

2. Inteligencia emocional

2.1 Definición y fundamentos teóricos de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional se distingue como una competencia clave para la gestión eficaz del comportamiento humano en contextos sociales y organizacionales. Desde el modelo de Mayer y Salovey (1997), esta capacidad se vincula con el reconocimiento, la comprensión y la regulación de las emociones, así como con el uso de la información emocional para facilitar el pensamiento y la toma de decisiones.

Daniel Goleman (1995) amplía este enfoque al concebir la inteligencia emocional como un conjunto de facultades que permiten el autocontrol, la automotivación y la empatía. Estas competencias son determinantes para la regulación de los estados afectivos, optimizando la toma de decisiones y la adaptación a la vida cotidiana.

2.2 Modelo de competencias emocionales

De acuerdo con los planteamientos de estos autores, es posible identificar distintos componentes asociados a la inteligencia emocional. En el modelo propuesto por Mayer y

Salovey (1997), dichos componentes se organizan en cuatro ramas que abarcan desde procesos psicológicos básicos, como la identificación de las emociones, hasta capacidades más complejas, como la reflexión consciente y la autorregulación emocional. En este sentido, la primera rama se refiere a la percepción, valoración y expresión de las emociones; la segunda al uso de las emociones para facilitar el pensamiento; la tercera a la comprensión y el análisis de los estados emocionales, y la cuarta a la regulación reflexiva de las emociones, orientada a promover el crecimiento emocional e intelectual.

Por su parte, Daniel Goleman (1995) concibe la inteligencia emocional a partir de cinco dominios principales, los cuales no se entienden como habilidades aisladas, sino como áreas de competencia emocional que integran dimensiones psicológicas y sociales. Estos dominios corresponden a la autoconciencia, el manejo o autorregulación de las emociones, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales.

2.3 Integración de modelos y relevancia organizacional

La integración de ambos modelos permite comprender la inteligencia emocional como un sistema de competencias interrelacionadas que abarcan desde la percepción y comprensión de las emociones, hasta su regulación consciente y su aplicación en situaciones sociales complejas. De este modo, habilidades como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales, adquieren relevancia no solo para el bienestar individual, sino también para el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo y la calidad de los procesos organizacionales, consolidándose como un recurso estratégico para el ejercicio del liderazgo y para la gestión de dinámicas colectivas, al facilitar la toma de decisiones reflexivas, la comunicación efectiva y la adaptación a entornos laborales caracterizados por la complejidad y el cambio.

3. Relación entre liderazgo democrático e inteligencia emocional

3.1 Inteligencia emocional como facilitadora del liderazgo democrático

La relación entre el liderazgo democrático y la inteligencia emocional se basa en la forma en que ambos se complementan dentro de las organizaciones. Este estilo de liderazgo no solo implica la participación del equipo en la toma de decisiones, sino que también exige que el líder tenga la capacidad de comprender y manejar las emociones, sobre todo cuando existen diferencias de opinión o situaciones de tensión. De esta manera, se favorece la creación de un ambiente de trabajo caracterizado por el respeto, la confianza y la colaboración.

En relación con lo anterior, Sinaga (2025) sostiene que los líderes con altos niveles de inteligencia emocional tienden a adoptar estilos de liderazgo participativos y orientados al trabajo en equipo, los cuales se alinean con el liderazgo democrático, caracterizado por la generación de confianza, la comunicación abierta y la valoración de las opiniones de los colaboradores como parte del proceso de toma de decisiones.

A su vez, Wu et al. (2023) señalan que los líderes con elevados niveles de inteligencia emocional presentan mayores niveles de autoconciencia y autorregulación, lo que les permite reflexionar antes de tomar decisiones y considerar el posible impacto de estas sobre sus equipos. Este comportamiento es coherente con el liderazgo democrático, en el cual el líder asume un rol de facilitador del proceso grupal más que una figura de mando rígido.

Salguero Barba y García Salguero (2024), por su parte, aseveran que la inteligencia emocional constituye un pilar esencial del liderazgo efectivo, ya que posibilita la comprensión de las dinámicas emocionales que repercuten tanto en la conducta de los equipos de trabajo como en

la calidad de las relaciones interpersonales. De este modo, la inteligencia emocional se posiciona como un elemento transversal que fortalece este estilo de liderazgo en los contextos organizacionales ya que, la participación real y la toma de decisiones compartida serían imposibles sin las competencias de la inteligencia emocional, como la empatía, la autoconciencia o las habilidades sociales.

3.2 Implicaciones de la evidencia teórica y empírica

La evidencia teórica y empírica revisada permite comprender que la participación activa en la toma de decisiones, exige competencias emocionales que posibiliten la gestión de desacuerdos, la regulación de tensiones y la construcción de confianza dentro del equipo. En este sentido, la inteligencia emocional emerge como un elemento que estimula la efectividad del liderazgo democrático, al facilitar procesos participativos sin afectar la cohesión grupal ni la claridad en la dirección. Esta relación explica por qué los estilos de liderazgo orientados al diálogo y la inclusión resultan más sostenibles cuando se apoyan en una gestión consciente de las dinámicas emocionales propias del trabajo colaborativo.

4. Impacto del liderazgo democrático en los entornos laborales

4.1 Liderazgo democrático, desempeño y compromiso laboral

El liderazgo democrático se constituye como un factor fundamental en los entornos laborales, debido a que no solo fortalece el compromiso y desempeño de los colaboradores, sino que también estimula la innovación organizacional de manera sostenible. Los hallazgos reportados en la literatura muestran que este estilo de liderazgo acrecientan el nivel del

compromiso laboral, ya que, el aportar, actúa como un mecanismo clave para mejorar el desempeño tanto individual como grupal dentro de las organizaciones (Mphaluwa et al., 2025). Desde esta perspectiva, cuando los colaboradores perciben que sus aportes son valorados y que están participando de forma activa en los procesos de la organización, crean un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad, lo que se traduce en niveles más altos de productividad y motivación. De manera complementaria, estudios recientes sostienen que el liderazgo democrático se traduce en un mayor rendimiento con el desempeño del equipo, al favorecer la implicación de los colaboradores en los objetivos organizacionales y fortalecer su compromiso con los resultados colectivos por lo que las organizaciones pueden beneficiarse y atenuar efectos negativos en la productividad del equipo (Luitel et al., 2024).

Además, Imran et al. (2025) llevó a cabo una investigación en el sector textil de Pakistán, mediante cuestionarios presenciales y a través de una escala Likert, donde se evaluaron variables como el liderazgo democrático, la seguridad psicológica, el potencial creativo y el comportamiento innovador, con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo democrático y el comportamiento innovador de los colaboradores.

Según los hallazgos presentados, el estudio indican que el liderazgo democrático mantiene una relación positiva y de magnitud moderada con el comportamiento innovador de los empleados, lo que sugiere que las prácticas de liderazgo basadas en la participación activa fortalecen el compromiso de los colaboradores en procesos de innovación. Estos resultados son coherentes con la literatura previa, la cual sostiene que los líderes que alientan la colaboración, la inclusión en la toma de decisiones y la transparencia organizacional favorecen la creación de contextos laborales orientados al desarrollo innovador (Imran et al., 2025). Del mismo modo, este estilo de liderazgo ejerce un efecto positivo sobre la innovación al propiciar un clima de

seguridad psicológica, entendido como la percepción compartida de que el entorno laboral permite asumir riesgos interpersonales sin temor a sanciones o consecuencias adversas. Esta condición resulta fundamental para estimular el intercambio abierto de ideas, la expresión de opiniones divergentes y la experimentación con nuevas formas de organización y trabajo.

4.2 Liderazgo democrático y clima laboral

El estudio realizado por Daniel Goleman (2000) analiza el impacto de los distintos estilos de liderazgo sobre el clima laboral, a partir de seis factores clave como flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y compromiso. Estos factores le permitieron comprender de qué manera el liderazgo afecta en el entorno organizacional y en el desempeño de los equipos de trabajo. El resultado indica que el liderazgo democrático ejerce un impacto positivo y medible sobre el clima laboral, al presentar correlaciones positivas significativas en los factores analizados, lo que favorece un ambiente de trabajo participativo, comprometido y orientado al logro de objetivos de la organización. Aun así Goleman concluye que ningún estilo de liderazgo debe usarse de forma exclusiva, ya que todos tienen al menos utilidades a corto plazo. Investigaciones más recientes refuerzan este planteamiento al señalar que la inteligencia emocional del líder ejerce una influencia decisiva sobre el clima laboral, al facilitar relaciones interpersonales positivas, confianza y cohesión grupal, elementos que incrementan la participación activa y el desempeño del equipo (Wu et al, 2023).

4.3 Limitaciones y críticas al liderazgo democrático

A pesar de los beneficios asociados al liderazgo democrático, algunos enfoques teóricos advierten que su aplicación puede no ser efectiva en todos los contextos organizacionales. En

escenarios donde las tareas deben ejecutarse con rapidez y bajo altos niveles de presión, la participación amplia en la toma de decisiones puede originar dificultades en la coordinación del trabajo.

Considerando estas condiciones, Rosing et al. (2022) analizaron contextos de emergencia y sostienen que, durante los momentos de ejecución operativa, los equipos no siempre desarrollan mayores niveles de confianza cuando el líder prioriza la consulta constante a los colaboradores. Esto se explica porque dichas situaciones requieren dirección clara, rapidez en las decisiones y control del proceso, aspectos que los equipos suelen asociar con un liderazgo más directivo.

Los autores evaluaron distintas fases del desempeño organizacional considerando variables como la confianza en el líder y la percepción de su capacidad para conducir al equipo. Los resultados evidenciaron que, en los momentos críticos de acción, los estilos democráticos fueron valorados con menores niveles de confianza en comparación con liderazgos más centralizados. Desde un ángulo práctico, estos hallazgos permiten inferir que, ante situaciones urgentes, los equipos tienden a sentirse más seguros cuando el líder asume la responsabilidad principal de las decisiones y orienta de manera directa la ejecución de las tareas.

Por ello, aunque el liderazgo democrático presenta beneficios en contextos de reflexión y transición, los resultados empíricos muestran que su aplicación en momentos de acción puede resultar disfuncional para el desempeño organizacional y la confianza en el liderazgo. Las investigaciones recientes han advertido que el liderazgo democrático puede ocasionar impactos negativos en los colaboradores, incrementando la sobrecarga de roles al asignar responsabilidades adicionales de liderazgo y mayores exigencias interpersonales. (Hao et al., 2025; Vullings et al., 2020). En complemento a lo expuesto, según los autores citados en

Sánchez et al. (2022), este estilo de liderazgo también puede originar efectos menos favorables cuando la distribución excesiva de la autoridad dificulta la claridad en la dirección y en la obediencia organizacional, dando lugar a prácticas disfuncionales.

El análisis de los estudios empíricos revisados revela que el liderazgo democrático ejerce una influencia positiva sobre variables clave como el compromiso, la innovación y la seguridad psicológica, al tiempo que revela que sus efectos no son homogéneos en todos los contextos organizacionales. En situaciones de alta presión o de ejecución inmediata, la participación constante de los colaboradores puede producir dificultades en la coordinación y en la percepción de eficacia del liderazgo, lo que resalta la importancia de una aplicación flexible y situacional de este estilo. Esta lectura equilibrada permite valorar el liderazgo democrático desde una mirada crítica, reconociendo tanto su potencial como sus limitaciones según las demandas del entorno y del tipo de tarea.

5. Aportes del liderazgo democrático basado en la inteligencia emocional al desempeño y la participación del equipo

5.1 Integración conceptual y empírica

Respondiendo a la pregunta inicial, la evidencia teórica y empírica analizada permite afirmar que el liderazgo democrático basado en la inteligencia emocional contribuye de manera significativa al desempeño y a la participación activa de los equipos de trabajo, al integrar la toma de decisiones compartida con una gestión consciente de las dinámicas emocionales presentes en los contextos organizacionales.

Estas competencias emocionales se traducen en la capacidad del líder para crear entornos caracterizados por la confianza, el respeto y la seguridad psicológica, condiciones que favorecen la motivación, la colaboración y el intercambio abierto de ideas. En este contexto, la autoconciencia y la autorregulación permiten al líder manejar de forma adecuada las tensiones derivadas de la participación colectiva, mientras que la empatía y las habilidades sociales facilitan la inclusión de diversas perspectivas sin afectar la cohesión del equipo (Espina-Romero et al., 2022; Bharath et al., 2022).

Por consiguiente, cuando los colaboradores perciben que sus opiniones son consideradas y que el líder gestiona de manera efectiva las emociones individuales y grupales, se fortalece el sentido de pertenencia y la disposición a asumir responsabilidades adicionales, lo que impacta de forma positiva en el compromiso organizacional y en el desempeño colectivo. En este marco, la percepción de la efectividad del liderazgo emerge como un factor determinante de la satisfacción laboral y de la participación activa de los empleados (Rodrigues et al., 2024).

De este modo, estos aportes dependen de una aplicación contextualizada del liderazgo democrático, dado que en escenarios de alta presión o de ejecución inmediata puede ser necesario un estilo de dirección más centralizado. En consecuencia, el liderazgo democrático sustentado en la inteligencia emocional aporta flexibilidad a la gestión organizacional, permitiendo fomentar la participación y el desempeño del equipo sin comprometer la claridad en la toma de decisiones ni la eficacia operativa.

Conclusiones

A partir del análisis teórico y empírico desarrollado a lo largo del presente informe, se concluye que el liderazgo democrático, basado en la inteligencia emocional, contribuye de manera significativa al desempeño y a la participación activa de los equipos de trabajo, en la medida en que articula la toma de decisiones compartida con una gestión consciente, reflexiva y situada de las dinámicas emocionales propias de los contextos organizacionales analizados.

La revisión de la literatura y la discusión presentada en los apartados anteriores permiten sostener que este estilo de liderazgo favorece la construcción de climas laborales caracterizados por la confianza, la seguridad psicológica y el respeto mutuo. Estas condiciones fortalecen el compromiso organizacional y la motivación, al tiempo que incrementan la disposición de los colaboradores a involucrarse en los objetivos colectivos.

Este análisis también muestra que los aportes del liderazgo democrático, sustentado en la inteligencia emocional, no se expresan de forma homogénea en todos los escenarios organizacionales. En situaciones de alta presión o de ejecución inmediata, la participación amplia en la toma de decisiones puede resultar menos funcional, lo que subraya la necesidad de una aplicación flexible y contextualizada de este estilo de liderazgo. En este sentido, la inteligencia emocional del líder cumple un rol decisivo al permitir ajustar el grado de participación del equipo en función de las demandas del entorno y de la naturaleza específica de las tareas.

En síntesis, y a la luz de los argumentos desarrollados en este informe, el liderazgo democrático, basado en la inteligencia emocional, se configura como un enfoque relevante para ampliar el desempeño y la participación activa de los equipos de trabajo, siempre que sea ejercido de manera consciente, contextualizado y orientado al equilibrio entre inclusión, eficacia y claridad organizacional.

Referencias

- Bharath, S., Nagesh, P., & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2022). *Does Emotional Intelligence Influences Leadership Style?*. Journal of Advanced Research in Leadership, 1(1): 33-47. <https://doi.org/10.33422/jarl.v1i1.40>
- Espina-Romero, L. C., GuerreroAlcedo, J. M., y Ríos Parra, D. E. (2022). *Inteligencia emocional en el liderazgo: Análisis de la actividad científica y agenda de investigación futura*. Revista Venezolana De Gerencia, 27(Especial 8), 1401-1419. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.42>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 78(2), 78–90.
- Hao, M., Min, Y. A., Jie, L., & Yuling, D. (2025). *The effect of shared leadership on employee resilience: Wielding the double-edged sword*. Frontiers in Psychology, 16, Article 1441660. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1441660>
- Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). *Impact of democratic leadership on employee innovative behavior with mediating role of psychological safety and creative potential*. Sustainability, 17(5), Article 1879. <https://doi.org/10.3390/su17051879>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, 10(2), 271–299.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books.
- Mphaluwa, G., Hui, L., Marere, R. S., & Banda, L. O. L. (2025). *How do leadership styles influence employee engagement and performance in SMEs?* Humanities and Social Sciences Communications, 12, Article 1381. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05707-w>
- Rodrigues, R.; Teixeira, N.; Costa, B. *The Impact of Perceived Leadership Effectiveness and Emotional Intelligence on Employee Satisfaction in the Workplace*. Merits 2024, 4, 490–501. <https://www.mdpi.com/2673-8104/4/4/35>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2022). *Explaining the heterogeneity of leadership styles: A dynamic perspective*. Leadership Quarterly, 33(1), Article 101536. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101536>

Salguero Barba, N. G., & García Salguero, C. P. (2024). *Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones*. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(6), 44–53. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.2990>

Sinaga, H. R. (2025). *The relationship between emotional intelligence and leadership styles: A systematic literature review of their impact on leadership effectiveness*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan Salguero Barba.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Wu, Y., Wang, J., & Chen, X. (2023). *Emotional intelligence and leadership effectiveness: The mediating role of team climate*. Journal of Organizational Behavior. <https://doi.org/10.1002/job.2661>