

RESUMEN

El capital humano se ha convertido en uno de los recursos más preciados para las empresas, pues es el principal responsable del éxito empresarial. Administrando correctamente dicho recurso, se puede mejorar tanto la productividad como el rendimiento laboral de los empleados, generando así una ventaja competitiva para la empresa.

En este trabajo de fin de grado, analizamos desde un punto de vista general la relevancia que adquiere el capital humano en las organizaciones y por ello, el potencial que tiene para convertirse en una ventaja competitiva.

Mediante la explicación de varias cuestiones como capital intelectual, motivación, desempeño laboral e inteligencia emocional, tratamos de abordar el concepto de capital humano y la importancia que ejerce este en el entorno tan exigente y competitivo que existe en la actualidad.

En último lugar, realizamos un análisis bibliométrico en el cual se analizan, mediante un estudio en Web Of Science, investigaciones en cuyo contenido se habla de los siguientes conceptos: satisfacción, motivación, compromiso organizacional y/o inteligencia emocional.

0. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la importancia que tiene el capital humano en la empresa y el potencial que puede adquirir como fuente de ventaja competitiva, presentando diferentes estrategias y herramientas de gestión para mejorar el desempeño laboral que antes hemos nombrado.

En la actualidad, debido a un entorno empresarial cada vez más competitivo, el capital humano se ha convertido en uno de los recursos más importantes, valiosos y diferenciadores para el conjunto de empresas, lo que ha llevado a que su óptima gestión se considere como una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Además, una correcta gestión del capital humano puede derivar también en el desempeño laboral de su personal, derivando en una mayor eficiencia de la entidad y en un mayor compromiso de los trabajadores con la firma.

El objetivo general del presente trabajo de fin de grado es analizar las cuestiones que explican la importancia del capital humano en el entorno empresarial actual, defendiendo la idea de

que el capital humano juega un papel fundamental en el éxito de una organización y su potencial como fuente de ventaja competitiva.

Para el logro de nuestro objetivo, planteos los siguientes objetivos más concretos:

En primer lugar, estudiaremos si el capital humano es un recurso clave para conformar una ventaja competitiva en la empresa, apoyándonos en la teoría de recursos y capacidades.

En segundo lugar, estudiaremos la relación que guarda la motivación de los trabajadores con los factores y circunstancias que se den en la organización y las necesidades que presenten estos.

En tercer lugar, analizaremos el desempeño laboral y sus métodos de medición, comprobando si este depende de factores tales como la motivación o la satisfacción del empleado.

En cuarto y último lugar, analizaremos la importancia que tiene la inteligencia emocional en la motivación y por tanto en los resultados que consiguen los trabajadores.

A partir de esta introducción, el estudio continúa con un apartado donde se examina el capital humano como concepto, el valioso papel que tiene en la empresa y los requisitos necesarios para que este pueda convertirse en una ventaja competitiva.

En segundo lugar, se presenta la teoría de los recursos y capacidades, profundizando en su concepto y analizando las diferencias entre recurso y capacidad. Esto trata de explicar cómo las empresas pueden crear y mantener ventajas competitivas de forma sostenible y duradera en el tiempo.

En tercer lugar, se explica el concepto de capital intelectual y también abordamos distintos modelos de medición que permiten gestionar y evaluar este recurso.

En el cuarto apartado se habla sobre la motivación del personal y la relevancia que tiene esta en el desempeño de los trabajadores. En este, explicamos las teorías más importantes sobre motivación. Además, en el quinto apartado se define el concepto de desempeño laboral.

La inteligencia emocional enfocada a la empresa pasa a ser el tema principal del sexto apartado y con su análisis descubrimos la importancia que esta juega en el éxito de la entidad.

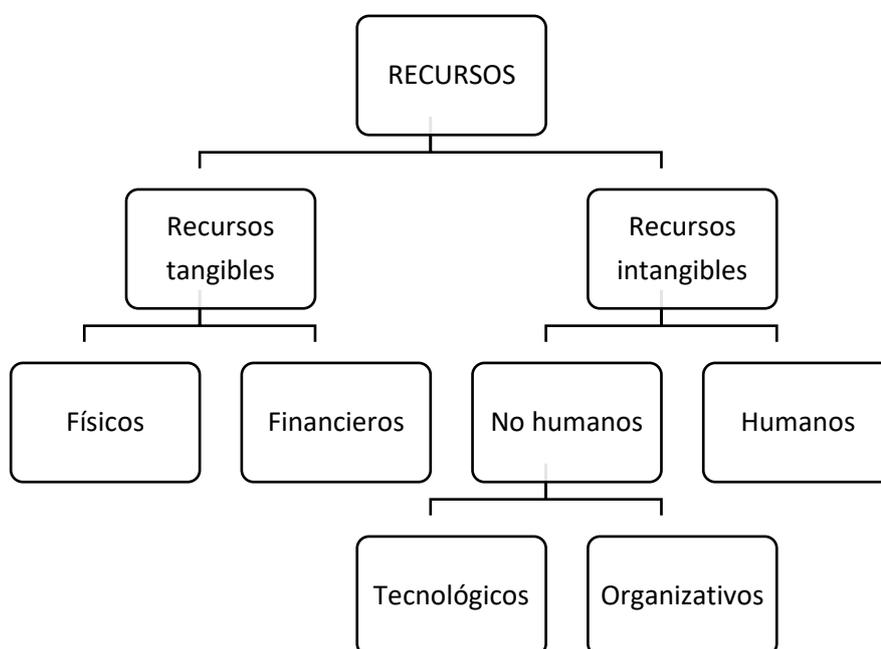
Por último, se presenta un análisis bibliométrico a través de la indagación de un conjunto de artículos de investigación en Web Of Science que utilizan conceptos como: motivación, satisfacción, compromiso organizacional e inteligencia emocional.

1. CAPITAL HUMANO

Comenzaré el trabajo de investigación, hablando sobre el motor de éste: el capital humano. Y es que, pese a que cada vez es más frecuente en las empresas y organizaciones sustituir a las personas por máquinas, no debemos olvidar la gran importancia de una correcta gestión del capital humano que reside en ellas.

De antemano, considero oportuno establecer una clasificación de los distintos recursos de los que suele disponer cualquier empresa, para así poder situar al componente humano. (Guerras y Navas, 2015):

Figura 1 – Recursos empresariales



Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

Como vemos, el capital humano se encuentra dentro de los recursos intangibles y pienso que la mejor manera de hablar sobre el capital humano sería comenzar por definir este término. He seleccionado varias definiciones, las cuales provienen de distintos economistas, escritores y referentes. Considero importante comparar varias de ellas para así englobar diferentes aspectos del capital humano y más adelante poder centrarnos en aspectos relacionados.

-En primer lugar, una definición sería la del economista y profesor Becker G. (1992). Éste define el capital humano como la compilación de habilidades productivas que adquiere una

persona a lo largo de su vida, mediante la recopilación de conocimientos, ya sea de manera general o enfocados a un área específica.

Al fin y al cabo, capital humano es todo ello que una persona posee como resultado de haber ido acumulando conocimientos a lo largo de su vida. El conocimiento se trata de un "bien intangible, pudiendo ser este individual como organizativo, es decir, a nivel de empresa". Se trata también de "un recurso escaso y relevante o valioso estratégicamente para la organización" (Grant, 1998, pg: 10)

-Otra definición, más reciente y siendo ésta una definición que estimo muy completa, según Idalberto Chiavenato, un escritor y consultor administrativo, se entiende el capital humano como "los recursos humanos son el conjunto de personas que integran una organización y que aportan su trabajo para el logro de objetivos comunes. Constituyen el recurso más valioso de la organización, ya que los demás recursos no pueden existir ni ser utilizados sin su concurso" (Chiavenato, 2010, pg: 3).

Según Chiavenato, el capital humano de las empresas está formado por personas, las cuales poseen talentos y competencias que aportan a las organizaciones. Ese capital valdrá tanto como incida en las actuaciones y resultados de la empresa. Para eso, la empresa hará uso de cuatro detonadores: autoridad, información, competencias y recompensas (Chiavenato, 2010, pg: 69-70).

- Autoridad: llamamos "otorgamiento de poder o empowerment" al ejercicio de ceder autonomía a los empleados por parte de los líderes y directores. Es decir, se refiere al poder que tienen los empleados para tomar decisiones independientes sobre sus acciones.
- Información: consiste en promover el acceso a la información, creando condiciones para divulgarla. De esta manera, se persigue que ésta sea productiva y útil, facilitando así la innovación empresarial y la toma de decisiones.
- Competencias: la organización ayudará a promover y aumentar competencias y habilidades para utilizar y beneficiarse de la información comentada y así puedan desarrollar su autonomía de la mejor manera posible.
- Recompensas: tienen un alto poder en la motivación del personal. Son incentivos ofrecidos a los empleados como recompensa del trabajo bien hecho, impulsando así al logro de los objetivos organizacionales

1.1. Capital humano como fuente de ventaja competitiva.

Existen diversos estudios que han sido realizados a lo largo del tiempo (Domínguez, M. B. (2007); López Cabarcos, M. Á. y Grandío-Dopico, A. (2005)), que defienden el capital humano como la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva sólida y estable en el tiempo. Este capital es único, puesto que procede de las personas y, por tanto, no hay una igual a la anterior. Es por ello por lo que, si una empresa realiza un buen aprovechamiento de este componente, puede lograr posicionarse por encima de la competencia.

Son algunos académicos como Penrose (1959), Itami y Roehl (1986), Hall (1993) y Teece (1998), quienes mostraron su interés por estudiar el capital intangible y optaron por indagar sobre cómo este ayuda más que los recursos tangibles, a conseguir una ventaja competitiva duradera.

Es Penrose (1959), defiende que el capital humano está dotado de capacidades y habilidades que, con el tiempo, pueden irse moldeando y mejorando, gracias al conocimiento. Transmite que las empresas son "depósitos de conocimiento" y que cada persona que la integra posee unos conocimientos específicos, especiales y únicos, por lo cual, no existe una empresa igual a otra.

Más adelante, Hiroyuki Itami y Thomas W. Roehl (1987, pg:12), comparten esta visión. Ambos relatan:

Obviamente, todos los recursos, visibles e invisibles, son necesarios para un negocio, pero aquí deben distinguirse dos tipos de necesidad. Algunos recursos, por ejemplo, la planta, debe estar físicamente presente para que las operaciones comerciales tengan lugar; otros son necesarios para el éxito competitivo. La mayoría de los activos físicos, humanos y monetarios son necesarios en el primer sentido. La mayoría de los activos invisibles y algunos recursos humanos son necesarios en el segundo sentido.

Teece (1998, pg: 514), reconoce que el auge y mejora económica se logra gracias al conocimiento y su útil empleo y aplicación. Éste aportó sus conocimientos y trabajos y se interesó sobre los recursos y capacidades. Teece (1998, pg: 516) define un recurso como "Activos específicos de la empresa que son difíciles, si no imposibles de imitar" y una capacidad como "Rutinas Organizativas son activos específicos de la empresa integrados en clusters

conformados por individuos y grupos que hacen posible el desempeño de actividades distintivas.”

Hall y Teece (1998, pg: 514) exponen la importancia que tienen los recursos intangibles en generar una ventaja porque, pese a que estos permanezcan invisibles con respecto a la contabilidad de la organización, puesto que son de difícil identificación y valoración, estos crean mucho más valor que los recursos tangibles. De ahí surge la amplia distancia entre el valor contable de muchas empresas y el valor de mercado de estas.

1.2. Requisitos de una ventaja competitiva

Es fundamental tener en cuenta que, para que el capital humano se considere fuente de ventaja competitiva en las empresas, este debe reunir ciertas características necesarias para ser VC. Además, (Barney, 2001), debemos saber que sólo esta ventaja producirá un beneficio económico si el coste de adquirir, desarrollar y utilizar estas capacidades y recursos- provenientes del capital humano-, es menor al montante que se obtiene por ella.

Jay B. Barney (1991, pg: 102), muestra las cuatro características que deben cumplir los recursos de una empresa para ser potencialmente válidos para alcanzar una ventaja competitiva. Concretamente, se trata de:

- Valioso: será valioso mientras permita a la empresa implantar una estrategia que consiga mejorar su eficacia y eficiencia.
- Escaso: quiere decir que su disponibilidad sea limitada. “Deben ser escasos, tanto para los competidores actuales como potenciales”.
- Imperfectamente imitable: consiste en la dificultad que enfrentaría una empresa que intente plagiar un recurso de otra.
- Dificilmente sustituible: se trata de que no exista otro recurso con la misma valía, que sea escaso o imperfectamente imitable que resulte equivalente desde el punto de vista estratégico.

Además, es imprescindible valorar que, para que ese recurso intangible del que estamos hablando, sea una fuente de ventaja competitiva para las empresas, los propietarios de las

organizaciones deben conseguir apropiarse de las rentas. Son Levin et Al. (1987) quienes proporcionan pruebas de la eficacia de distintas herramientas para asegurar esa apropiación por parte de las empresas de los rendimientos que generan la ventaja competitiva.

2. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

2.1. ¿Cómo surgió?: antecedentes.

La Teoría de los Recursos y Capacidades fue conocida gracias al artículo "A resource-based view of the firm" (Wernerfelt, 1984). Aunque en realidad, lo que plantea Wernerfelt no hace más que organizar las ideas de David Ricardo (1817) y Edith ita (1959). Es por ello por lo que existe un generalizado acuerdo en que las raíces de dicha tesis residen en las exploraciones e investigaciones de clásicos escritores del pensamiento económico, tales como Ricardo (1959), Chamberlin (1933), Schumpeter (1950) y Penrose (1959).

Penrose (1959) entiende la empresa como una organización formada por diversos recursos, que, gracias al correcto uso y eficiente utilización, ésta puede prosperar. La gestión mencionada es una fuente de diversidad, ingresos monetarios y ventaja competitiva. Partiendo de este cimiento, son otros precursores (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) de la "Teoría de los Recursos y Capacidades" quienes han ido investigando acerca de esta, para ir dando cuerpo y elaborando esta Teoría.

2.2. Concepto de la "Teoría de Recursos y Capacidades".

La Teoría de Recursos y Capacidades trata de demostrar las razones por las que las entidades y organizaciones, que realizan su labor en un idéntico entorno competitivo y que, por tanto, estarían sometidas a similares factores de éxito y condiciones, obtienen índices de rentabilidad diferentes. Es por ello, que la intención de analizar los recursos y capacidades consiste en determinar y reconocer la capacidad que posee la firma para generar ventajas competitivas, reconociendo así los recursos y capacidades a los que ésta puede acceder.

De esta manera, esta teoría se centra en las "fuentes internas de desempeño superior que las organizaciones poseen, buscando así establecer un lazo entre los recursos y capacidades que

las empresas tienen y el desempeño superior de estas con respecto a sus competidores” (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)

Las hipótesis en las que se fundamenta dicha teoría, las cuales explican que una organización sea capaz de alcanzar una ventaja competitiva con respecto a otra son (Barney, 2011):

- Los recursos son repartidos heterogéneamente entre las distintas compañías.
- Los recursos no son perfectamente móviles entre dichas empresas a lo largo del tiempo.

Es obvio que aquellas empresas que posean una mejor dotación de recursos estarán en una condición superior para competir que aquellas que tengan una dotación inferior a esta o tengan gran dificultad para hacerse con nuevos recursos. (Wernerfelt, 1984)

La rentabilidad de cualquier organización o firma es fruto, por un lado, de los rasgos y atributos del entorno (causas externas) y, por otro lado, de la suma y fusión de los recursos que ésta posee (causas internas). (Porter, 1998).

Sin embargo, en ámbitos inestables y muy dinámicos como son los actuales, dónde los cambios son más reiterados, debido a causas como la globalización, el desarrollo acelerado de las tecnologías o los frecuentes cambios en los gustos y necesidades de los consumidores cobra una mayor importancia el estudio de estos recursos internos, tratando de orientar la estrategia empresarial a estas fortalezas internas, en lugar de en consideraciones externas (Grant, 1996).

En entornos empresariales muy cambiantes y dinámicos, los recursos y capacidades de las entidades y organizaciones se convierten en los pilares primordiales en las estrategias de las empresas (Grant, 2014)

A continuación, vamos a definir tanto a los recursos, como más adelante a las capacidades, sin embargo, es de importancia saber diferenciar ambos ya que, aunque ambos, existe una interacción entre ambos, son distintos. Ambos conceptos se diferencian en función de los siguientes criterios (López Sintas):

En primer lugar, mientras “los recursos tienen un carácter stock, las capacidades tienen carácter flujo”. En segundo lugar, “los recursos tienen carácter individual y las capacidades carácter colectivo”. Por último, una última diferencia “entre recursos y capacidades radica en el carácter estático de los recursos, frente al carácter dinámico de las capacidades” (Dierickx y Cool, 1989). Es por esta última distinción, que, en el caso de los recursos, no se permite que evolucionen por sí solos y, además, que estos con el uso se erosionen, agoten o desgasten. Sin embargo, las capacidades se sustentan y mejoran con el uso. (Prahalad y Hamel, 1990).

Según Grant (1991), las capacidades se pueden considerar superiores por su carácter complejo, al involucrar la colaboración de varios recursos. Además, se habla de colaboración, no como una simple suma de componentes, sino que consiste en una coordinación y cooperación de los elementos implicados.

2.2.1. Recursos

Los recursos, también llamados 'activos individuales', se definen como "conjunto de factores o activos de los que dispone o controla una empresa y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva". Guerras y Navas (2015)

Cabe mencionar que, en la mayoría de los casos, estos recursos no crean valor por sí solos, sino que deben gestionados adecuadamente, con el fin de generar una capacidad.

Muchos autores tales como Porter (1981), Daft y Barney (1983, 1986), Wernerfelt (1984), Grant (1991), Fernández Rodríguez y Suárez González (1996) o Teece, Pisano y Shuen (1997) han ido a lo largo de la historia, realizando sus aportaciones a esta definición de "recurso", algunas de las cuales voy a reflejar a continuación, tal cual sus palabras:

Tabla 1- Conceptos de "recurso"

Porter (1985, pg: 38)	"los activos productivos que una empresa posee, incluyendo sus habilidades, tecnología, marca, información, relaciones y capacidad para financiar y administrar"
Guerras y Navas (2002, pg: 186)	"Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia"
Wernerfelt (1984, pg: 172)	"Todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a ella de forma semipermanente, como ocurre con

	marcas, conocimiento tecnológico propio, personal cualificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, con independencia, además, de que constituyan fortalezas o debilidades de la organización.”
Grant (1991)	“Inputs del proceso de producción, son unidades básicas de análisis”
Barney (1991, pg: 105)	“Factor de producción que esté a disposición de la empresa, es decir que ésta pueda controlar de una forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él.”
Teece, Pisano y Shuen (1997, pg: 516)	“Son activos específicos de la empresa que son difíciles, si no imposibles de imitar.”
Fernández Rodríguez y Suárez González (1996, pg: 75)	“Factor de producción que esté a disposición de la empresa, es decir, que ésta pueda controlar de una forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él.”

Fuente: elaboración propia

2.2.2. Capacidades

Las capacidades se refieren a la “habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta e implica una combinación de recursos y pautas o rutinas organizativas” (Grant, 1996). Algunos ejemplos de capacidad que pueden poseer las empresas son: realizar una campaña de publicidad o crear, gestionar y poner en marcha un proyecto de I+D.

Al igual que en el apartado anterior, un grupo extenso de autores, han ido a lo largo del tiempo, añadiendo aportaciones a la definición y el concepto de lo que se entiende por capacidad. Estos autores son los siguientes:

Hofer y Schendel (1978) entiende por capacidad, el conjunto de aptitudes y activos necesarios para que la empresa lleve a cabo su misión. Para Nelson y Winter (1982), las

capacidades o rutinas organizativas, se entienden como patrones previsible de actuaciones que están formados por una serie de coordinadas actuaciones por personas.

También capacidad hace referencia a la manera en que se fusionan las destrezas y activos en la empresa con el fin de generar con ellos una ventaja competitiva. Reed y DeFillippi (1990)

Grant (1996, pg: 165) define las capacidades como: "Una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta." Por otro lado, Prahalad y Hamel (1990, pg: 82) definen este concepto como "las capacidades son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías".

A fin de cuentas, el conjunto de recursos y capacidades que poseen las organizaciones serían la suma de componentes, recursos, atributos y destrezas con los que cuenta la organización y sobre los que ejerce un control, permitiéndole iniciar una estrategia competitiva e incluso le da la potestad de influir en algunos de los aspectos de la estrategia corporativa.

Concluyo este apartado comentando que, aunque estos autores diferencian recursos y capacidades, vamos a englobar ambos conceptos en un mismo término, el cual denominaremos "capital intelectual". Este concepto vamos a explicarlo en el apartado siguiente.

3. CAPITAL INTELECTUAL

Al igual que con las definiciones y conceptos de "recurso" y "capacidad", aquí pasa lo mismo: existen multitud de aportaciones en cuanto a este término. Cada autor que citamos a continuación ha interpretado el capital intelectual de forma diferente, añadiendo pinceladas sobre su definición.

A continuación, podremos comprobar la heterogeneidad existente entre las distintas definiciones existentes, por lo cual, en la actualidad aún se considera la necesidad de continuar investigando acerca de este término, con el fin de conseguir una aceptación generalizada del concepto de capital intelectual.

3.1. Concepto

La definición que posee mayor antigüedad se trata de la de Fiedrich List (1841), el cual concibe al capital intelectual como "resultado de la acumulación de los descubrimientos, invenciones, mejoras, perfeccionamientos y esfuerzos de todas las generaciones que nos han precedido".

Más adelante, otra de las definiciones existentes en cuanto a esta idea es la proponen Edvinsson y Malone (1997, pg: 26), los cuales proponen una conocida metáfora:

Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas: si sólo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo. Edvinsson y Malone (1997, pg:26)

Por ello, ambos entienden el capital intelectual como "posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado".

Otras definiciones que encontramos en la década de los noventa, serían las siguientes: En primer lugar la de Bontis (1996) definiendo este concepto como la relación de causalidad que existe entre el descubrimiento y la difusión del conocimiento productivo. En segundo lugar, Brookings (1996, pg: 12) lo define como "combinación de activos intangibles que permiten a la empresa funcionar".

Sveiby (1997) lo explica como la mezcla de activos intangibles que producen crecimiento, estabilidad, eficiencia y mejora en la empresa. Stewart (1995, pg: 61) comenta que con el término capital intelectual se hace referencia a "el material intelectual; el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien la encuentra y la explota, triunfa". Por último, Malhotra (2000), piensa que el capital intelectual comprende la suma de recursos impalpables que son medibles y también pueden identificarse.

Durante el Siglo XXI, las aportaciones a este concepto fueron las provenientes de Roos, Bainbridge y Jacobsen (2001), los cuales dicen que el capital intelectual es el conjunto de sabiduría que contienen todos los empleados de una empresa y consiguientemente, el análisis que realice la entidad de esta.; Roos et Al. (2001) defienden el capital intelectual como la disparidad existente entre el valor de mercado de las organizaciones y su valor real o contable

de estas; Lev, Baruch (2001), considera que el este término refleja la perspectiva estratégica de la "cuenta y razón" de todos los recursos intangibles que compone una empresa.

Nevado Peña y López Ruiz (2002), exponen que este concepto del que estamos hablando se entiende como la suma de todos los recursos existentes en la empresa y que por tanto posee que, aunque no se reflejen en los estados contables de esta, generarán rentas.

La definición anterior muestra el conjunto de recursos intangibles que, formando parte del capital intelectual (según ambos autores), permiten que una empresa se diferencie de otra y que, pese a no estar recogida en la contabilidad de la entidad, se trata de recurso único, que lo distingue de la competencia, convirtiéndolo en un capital muy valioso.

3.2. Modelos de medición de Capital Intelectual. (Metodologías).

El objetivo de la labor de investigación sobre el capital intelectual, realizada por Andriessen y Stam (2004), fue medir el valor del capital intelectual. Todo ello lo hicieron para conseguir los propósitos existentes en la Agenda de Lisboa, para lo cual desarrollaron una específica metodología denominada el "Monitor de Capital Intelectual para Naciones".

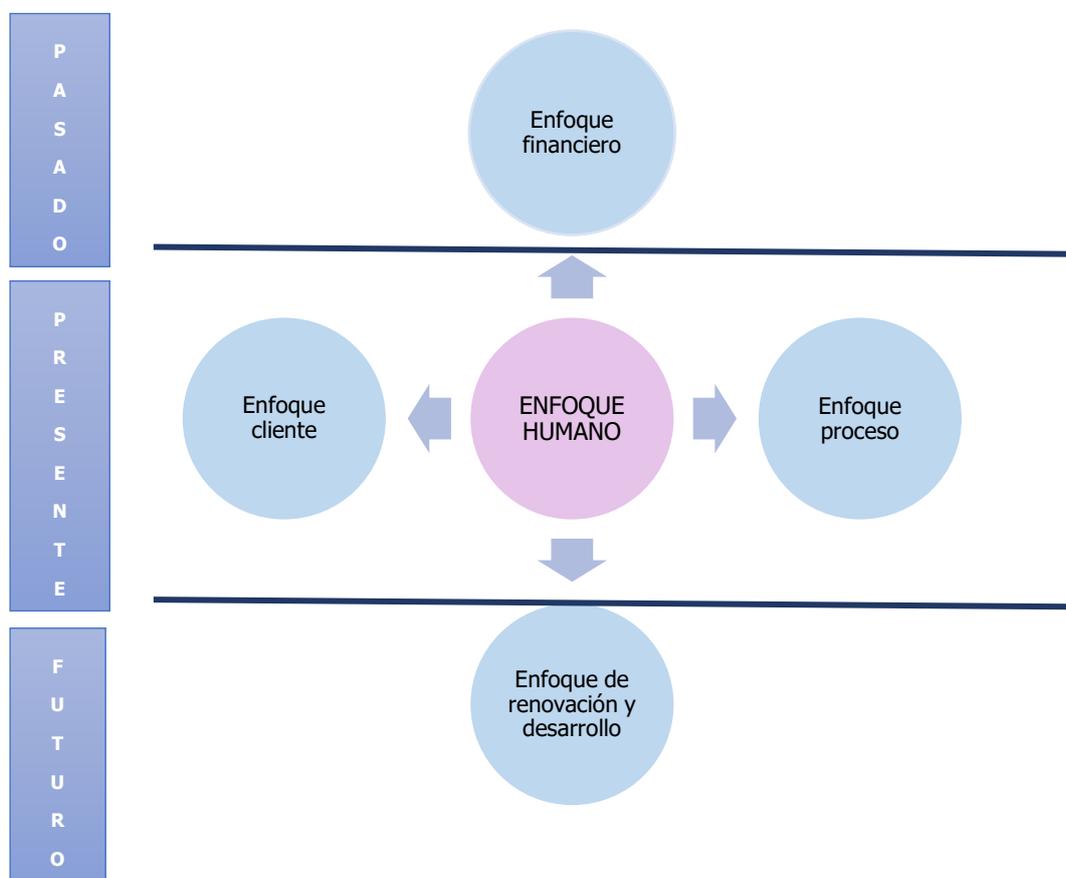
El resultado del estudio del capital intelectual se ha basado en al menos treinta métodos de gestión y evaluación del capital intelectual, los cuales han tenido gran repercusión entre las empresas. Vamos a ver, a continuación, algunos de los más relevantes.

3.2.1. Modelo Navegador Skandia. (Edvinsson y Malone, 1997)

Se trata de uno de los modelos más completos, justificados, aplicables y fáciles de entender. Este modelo cuenta con diversos índices que tratan de dar valor a los activos intangibles que posee una organización. El objetivo perseguido por Edvinsson y Malone fue crear una herramienta para direccionar el proceso de la toma de decisiones por parte de la dirección.

De una forma más extensa, este modelo trata de visibilizar los activos intangibles de la compañía y el valor de estos, puesto que como expliqué en apartados anteriores, es real que existe una gran diferencia entre el valor contable de las empresas (activos y recursos que sí que son visibles y medibles ante la contabilidad de la empresa) y el valor de mercado de esta (el cual sí que reconoce a los activos intangibles que se encuentran dentro de la organización, reconocidos por el mercado como "flujos de caja").

Figura 2.- Modelo Navegador Skandia:



Fuente: Elaboración propia mediante el 'Modelo Navegador Skandia' (Edvinsson y Malone, 1997)

Como observamos en la figura anterior (figura nº 2), el modelo está formado por diversos enfoques:

- Enfoque financiero: el cual se refiere al pasado (balance de situación)

- Enfoque cliente, humano y de procesos: referidos al presente.
- Enfoque de renovación y desarrollo: centrado en el futuro.

De esta forma, siguiendo el mismo esquema, el capital intelectual está formado por:

- a) Capital financiero. Es un capital denominado "histórico" puesto que se representa por la información que entrega el estado de situación patrimonial. Bontis (2000), refleja un indicador para controlar este capital y es el siguiente: ingresos/empleador.
- b) Capital humano. Este componente incluye habilidades, actitud y conocimientos que poseen el conjunto de personas que forman la empresa. Bontis (2000), destaca alguna medida de este capital humano entre las cuales se encuentran nº de empleados y gerentes, gasto (u.m) de formación a los empleados, nivel de educación (escolaridad) de los empleados...
- c) Capital estructural, el cual está integrado por 3 elementos:
 - a. Clientes: este capital está basado con todos los activos relacionados con los clientes. De indicadores encontramos: proporción de las ventas a los contactos de ventas cerradas (%) y/o número de clientes activos (nº).
 - b. Procesos: manera que tiene la empresa de añadir valor mediante las distintas actividades que realiza.
 - c. Capacidad de innovación: Manera en la que la empresa mantiene el éxito a largo plazo, mediante el desarrollo de productos o servicios nuevos. Indicadores: inversión (u.m) realizada en I+D, edad media de patentes...

3.2.2. Modelo Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1992)

El Modelo Cuadro de Mando Integral, también conocido por "Modelo del Balanced Business Scorecard" (CMI), se considera de los primeros estudios realizados en materia de capital intelectual.

Sabemos que, en todas las organizaciones, existen multitud de grupos o stakeholders con los que esta interactúa. Kaplan y Norton (1992) plantean el Cuadro de Mando Integral, construido

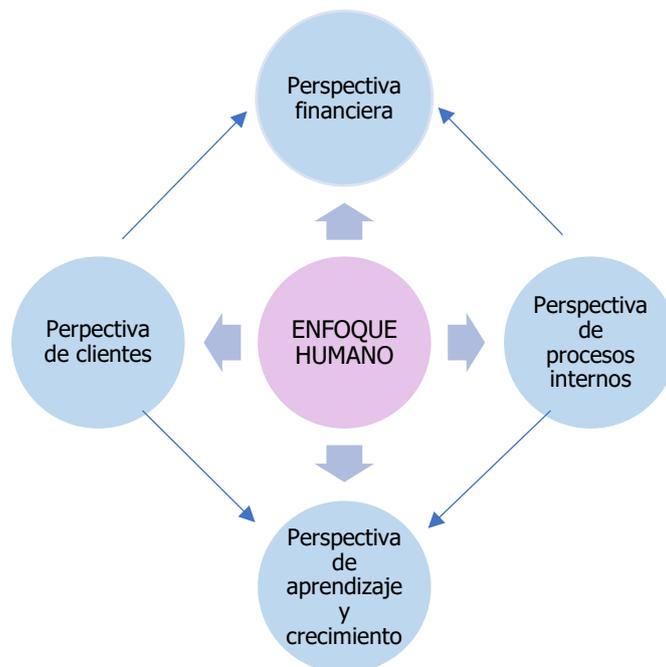
sobre la premisa de que para que una entidad obtenga éxito, resulta necesario satisfacer las necesidades de 3 grupos de individuos:

1. Empleados: los cuales necesitan un lugar seguro y óptimo de trabajo. Esto se mide a través de las acciones de los trabajadores y las acciones de la empresa.
2. Clientes: estos requieren calidad y esta se mide a través del compromiso y retención del cliente, la cuota de mercado, etc.
3. Inversores: estos exigen rendimientos financieros, los cuales se miden mediante la rentabilidad, cash Flow y valor de mercado.

Dicho modelo presenta cuatro perspectivas de negocio, los cuales esquematizamos en la figura siguiente: (figura 3)

- Financiera: índices financieros (flujos de caja, rentabilidad, riesgo...)
- Clientes: valores relacionados con los consumidores
- Procesos internos: satisfacción de clientes tanto externos como internos, mediante procesos de innovación, servicio postventa...
- Formación y Crecimiento: se denomina también perspectiva del aprendizaje, tratándose esta de innovación, motivación, crecimiento, etc.

Figura 3. - Model Balanced Business Scorecard



Fuente: elaboración propia a partir de Kaplan y Norton, (1992). Model Balanced Business Scorecard (C.M.I)

Algunos de los beneficios del CMI son: alineación de los trabajadores con la visión y objetivos de la organización, comunicación explícita de estos objetivos a todo el personal, mejora los índices financieros. Este modelo produce un efecto "bola de nieve", produciendo cada vez mejores resultados.

3.2.3. Modelo de Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)

El modelo Monitor de Activos Intelectuales, creado por Karl-Erick Sveiby (1997) y presentado en 2008, también comenta la importancia de los activos intangibles que se localizan dentro de las empresas, reflejo de la enorme diferencia que existe entre el valor en el mercado de las acciones de una firma y su valor contable. Esta diferencia se resume en las expectativas a futuro creadas por los flujos de caja, por la existencia de activos intangibles (Hollander, 2003).

El objetivo de este modelo consiste en hacer de guía a los gerentes y directivos, para que sepan identificar, utilizar y renovar los activos intangibles que puedan encontrarse dentro de su empresa, así como prevenir su pérdida.

En este modelo, se centra en tres activos intangibles (Galván, 2006 y Saur, 2013):

- Activos de estructura externa: se centra en las conexiones que hay entre la empresa y los consumidores, proveedores, imagen y marcas que posee la organización.
- Activos de estructura interna: es todo la sabiduría y conceptos que posee la empresa, incluyendo elementos como derechos de propiedad intelectual, diseños, tecnología de la información, la identidad de la organización y por supuesto, los individuos que tratan y trabajan por conservar esta estructura.
- Activos de capacidad de las personas: formados por las múltiples competencias que tiene la entidad (planificar cantidades, producir productos o servicios, procesar información y pedidos, presentar soluciones, etc).

Figura 4.- Modelo Monitor de Activos Intangibles:

ACTIVOS TANGIBLES	FINANCIACIÓN VISIBLE
Inmovilizado material	Capital



Realizables	Deuda a largo plazo
Disponible	Deuda a corto plazo

Estructura interna	Capital invisible
Estructura externa	Compromisos
Competencias personas	
ACTIVOS INTANGIBLES	FINANCIACIÓN INVISIBLE



Fuente: elaboración propia mediante el "Modelo de activos intangibles" (Sveiby, 1997)

Según Sveiby (1997), existen tres tipos de indicadores dentro de cada bloque. Serían los siguientes:

1. Indicadores de crecimiento e innovación: muestra la capacidad futura de la entidad.
2. Indicadores de eficiencia: muestran el nivel de productividad de los activos intangibles
3. Indicadores de estabilidad: reflejan el grado de permanencia de dichos activos en la organización.

Por último, podemos resumir las fortalezas y debilidades que se encuentran en este modelo (Arango, 2010). Como fortaleza encontramos que se trata de una forma nueva y diferente de medir los activos intangibles, al enfocar los índices e indicadores en la aclaración de distintas variables. En el otro extremo, como debilidad podemos mencionar la rigidez que se establece entre las variables.

4. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL E IMPACTO EN EL ÉXITO EMPRESARIAL

La motivación de los trabajadores se ha convertido en una herramienta relevante en el éxito de las empresas, la cual acerca a la empresa a una mayor rentabilidad y

satisfacción en general. Veamos, por un lado, el concepto de motivación según diversos autores y por otro, algunas teorías que han tratado este concepto. Por último, vamos a estudiar la relación que existe entre la motivación laboral y los resultados empresariales.

4.1. Concepto de motivación

Partiremos de una comprensión conceptual de dicho término, aludiendo a distintas definiciones que nos puedan aclarar el concepto de motivación, para facilitarnos el entendimiento de los apartados posteriores.

En primer lugar, según Delgado (1999: 56), la motivación consiste en "proceso por el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y /o expectativa, y de culla mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar futuras acciones".

También Chiavenato (2000, pg: 68), vincula la motivación con la conducta de los individuos y la define esta relación como "relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo".

Por otro lado, González (2008, pg: 52), explica la motivación como "conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos eternos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción".

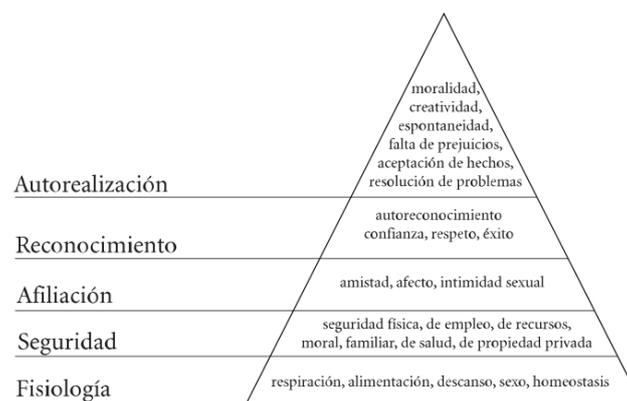
4.2. Teorías sobre motivación.

Existen varias teorías que explican la motivación y su relación con la satisfacción de las necesidades humanas, cuyo logro tratarán de perseguir los trabajadores de todas las organizaciones.

4.2.1. Teoría de las necesidades de Maslow

Esta quizá sea una de las teorías de la motivación más reconocidas. Según Maslow, toda persona está totalmente motivada si se satisfacen cinco tipos de necesidades, las cuales expone en la siguiente figura, a través de una pirámide. Maslow (1943):

Figura 5.- Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., y Villagómez, M. S. (2009). La motivación y el aprendizaje. *Alteridad*, 4(1), 20-33

Como observamos, Maslow (1943) coloca las necesidades humanas, siguiendo una jerarquía de mayor a menor importancia si la leemos desde abajo (fisiología) hacia arriba (autorrealización) y expone que las de abajo son más prioritarias que las de arriba y que tan sólo se procederá a satisfacer las necesidades superiores cuando las inferiores estén cubiertas.

Primero se satisfacen las necesidades básicas, que son las de fisiología y seguridad y después, se procede a satisfacer las necesidades llamadas secundarias, como son las sociales, de autoestima y de autorrealización. (Daft, 2004). Sin embargo, Daft, señala que esta teoría defiende que todas las personas consideran estas necesidades secundarias (afiliación,

reconocimiento y autorrealización) de mayor a menor urgencia, sin tener en cuenta que esta jerarquía puede variar en función de una u otra persona o cultura.

4.2.2. Teoría de la motivación e higiene.

Dicha teoría, también conocida como la Teoría de Herzberg, resalta la envergadura e interés que tienen las peculiaridades del puesto de trabajo y de las actividades empresariales (Robbins y Coulter, 2005).

Herzberg piensa que el trabajo es la actividad con mayor importancia en el individuo. Es por ello, que tanto la satisfacción laboral, como en el otro extremo la insatisfacción laboral, son el resultado de dos clases de experiencias totalmente diferentes (Batista, Gálvez e Hinojosa, 2010), por lo que lo llama 'Modelo de dos factores'.

Podemos explicarlo de esta manera: Herzberg considera que los elementos y componentes que producen un sentimiento de insatisfacción en los empleados de una organización poseen un carácter completamente distinto a la de los elementos que generan satisfacción. (Brunstein, Romero y Albarrán, 2007). Encontramos, por tanto, dos tipos de factores (Bonillo y Nieto, 2002):

- Factores intrínsecos o motivadores: son aquellos elementos que generan satisfacción. Estos factores están relacionados con el "contenido del trabajo, entre los que se encuentra el desarrollo del trabajo, la responsabilidad y el reconocimiento, entre otros". De otra manera, podemos definir al factor motivacional como: "factor relacionado con todas las actividades inherentes al cargo tales como: realización de un trabajo importante, el logro, la responsabilidad, ascensos, reconocimientos, utilización de habilidades y que satisfacen en el tiempo y aumentan la productividad organizacional"
- Factores extrínsecos o de higiene: son aquellos componentes que generan insatisfacción. Estos factores están relacionados con el "contexto laboral, en el cual encontramos las relaciones con el supervisor, el salario y las relaciones con los compañeros, entre otros". Con otras palabras, "el factor higiénico está compuesto por las condiciones físicas y ambientales del trabajo, es decir, las que rodean al individuo y comprenden: salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, climas de las relaciones laborales...así mismo, corresponden a las oportunidades existentes, a la

perspectiva ambiental y a los mecanismos que las organizaciones realizan para motivar a sus empleados”.

Según García y Martínez (2018), “Puesto que tenemos que considerar factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción y, de forma pareja, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de satisfacción”.

4.2.3. Teoría Existence-Relationship-Growth. (E-R-G de aquí en adelante)

La teoría E-R-C propuesta por Clayton Alderfer en 1969, defiende que existen tres principales motivaciones, enumeradas a continuación:

- Motivaciones de existencia: se basan en necesidades básicas tales como las necesidades vitales y fisiológicas y también las necesidades de seguridad. Estas necesidades, por lo común, suelen ser satisfechas mediante factores externos como bienes materiales y físicos (estos materiales podrían ser la comida, el agua, el salario...)
- Motivaciones de relación: hace alusión a las relaciones interpersonales, encontrando factores como la interacción social con otras personas (familia, compañeros de trabajo, amigos, etc.), el apoyo emocional que éstas sientan por parte de los demás, el reconocimiento que estas reciban o incluso el sentimiento de pertenencia a un grupo.
- Motivaciones de crecimiento: estas también se llaman motivaciones de desarrollo personal. Se centran en el desarrollo personal y crecimiento. Estas necesidades se ven satisfechas cuando el individuo consigue alcanzar los objetivos que considera valioso para su proyecto personal

Algunos autores piensan que la teoría de Alderfer no se fundamenta en elementos diferenciadores, sino que se basa en la Teoría de Maslow, vista con anterioridad. Sin embargo, cabe argumentar que el autor de la teoría E-R-G, hace una crítica al modelo de Maslow, haciendo que su teoría de diferencie en algunos aspectos a la Pirámide de las necesidades de Maslow:

- En primer lugar, Alderfer simplifica los cinco tipos de necesidades que aparecen en el esquema de Maslow (fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización) a sólo tres (existencia, relación y crecimiento).
- En segundo lugar, Maslow expone una jerarquía de necesidades en orden ascendente y, por el contrario, Alderfer (1969) defiende que las personas pueden retroceder en esta jerarquía con el fin de satisfacer una necesidad que ya ha sido satisfecha. "Para él existiría un movimiento ascendente que denomina satisfacción progresiva y otro que lleva a la persona hacia atrás y que lo expresa como frustración regresiva. Por tanto, si alguien se frustra al no poder satisfacer unas determinadas necesidades, retrocedería para satisfacer necesidades inferiores. Por ejemplo, quién no logre conseguir cotas de realización personal y autonomía en su vida -necesidad de crecimiento-, "regresará" al nivel inferior -necesidad de relación-. A su vez, cuanto más insatisfechas estén las necesidades de relación, más se potenciarán las necesidades de existencia."

5. GESTIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL (O DE TALENTOS)

A consecuencia de, en gran parte, la globalización, actualmente las empresas tienen que hacer frente a continuos cambios. Esto se debe a la necesidad de renovación y de mejora continua que deben realizar estas, para poder sostenerse en el mercado pues la competencia aumenta diariamente (Castro, 2016). De esta forma, la supervivencia de estas entidades a lo largo del tiempo está sujeta, entre otras cosas, a las habilidades, capacidades y conocimientos que posean sus empleados.

Es por ello por lo que, si las empresas quieren mantenerse vivas en el mercado, deben disponer de trabajadores aptos y consiguientemente, para supervisar a estos y comprobar si están ejecutando correctamente su misión, según lo que se ha establecido en su puesto, las organizaciones necesitan evaluar el desempeño para comprobar así su eficacia y saber qué estrategias poner en marcha. En consecuencia, podemos objetar que el desempeño laboral se considera una de las fuerzas primarias y fundamentales de cualquier empresa, siendo esta condición necesaria para conseguir resultados que sean sostenibles a lo largo del tiempo (Chênevert y Vandenberghe, 2013).

5.1. Concepto de desempeño laboral.

A continuación, vamos a definir qué se entiende por desempeño laboral y a hacer algunas precisiones sobre este concepto. Para ello, nos ayudaremos de una tabla:

Tabla 2.- Concepto de desempeño laboral

AUTOR	CONCEPTO
Chiavenato (2011, pg: 272)	"El desempeño laboral es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad".
Milkovich y Boudreau (1994, pg: 99)	"El desempeño laboral es la medida en que un empleado realiza las tareas asignadas de manera efectiva y eficiente"
Campbell et al., (1990)	Define el desempeño laboral como el "conjunto de actuaciones y actitudes sobresalientes de un trabajador que ayudan al crecimiento de las organizaciones mediante el logro y superación de los objetivos que han sido propuestos por estas".

Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, Apaza (2018) alude que las organizaciones con más éxito mundialmente colocan la gestión del desempeño laboral en primer lugar, además de dedicar mucho tiempo e invertir recursos financieros en alcanzar un correcto desempeño laboral donde el rendimiento y la innovación se desarrollen eficazmente en cada empleado gracias a una buena gestión. Por

todo lo anterior, la relevancia del desempeño laboral se fundamenta en una forma de conseguir una "productividad, eficiencia y competitividad" mayor.

5.2. Técnicas para la evaluación del desempeño laboral.

Múltiples autores nos muestran las distintas técnicas para evaluar el desempeño laboral y la manera que tienen las empresas de emplearlas.

En primer lugar, Gonzales, Olivares, Gonzales y Ramos, (2014) defienden que los procedimientos para evaluar este desempeño podrían clasificarse en dos categorías: las que evalúan el desempeño pasado sobre algo que ya ha sucedido y las que predicen un análisis futuro sobre algo que podría suceder. Estos autores muestran las siguientes técnicas Gonzales, Olivares, Gonzales y Ramos, (2014, pg: 160):

- a) Escala de puntuación: "el evaluador debe realizar una valoración sobre el desenvolvimiento de los colaboradores en una escala de bajo a alto, debe basarse solo en las opiniones del evaluado y conceder un valor numérico a cada punto de la evaluación".
- b) Lista de verificación: "el evaluador selecciona las oraciones que permitan tener una idea del desenvolvimiento del colaborador, así como sus características; el resultado obtenido recibe el nombre de lista de verificación con valores, permitiendo así la cuantificación. Esta técnica puede otorgar una descripción precisa del desempeño laboral del colaborador".
- c) Método de selección forzada: "el evaluador tiene la obligación de seleccionar la oración que más se asemeje al desempeño del evaluado tomando como referencia el hecho de encontrar dos afirmaciones que puedan ser positivas o negativas; el nivel de efectividad del colaborador en cada aspecto relevante se puede calcular con la suma de número de veces que cada punto fue seleccionado por el evaluador, teniendo como resultado las áreas que necesitan ser mejoradas".
- d) Método de registro de acontecimientos críticos: a través de este procedimiento, el evaluador lleva un cuadrante diario, apuntando cuáles son las acciones y actuaciones destacadas que desempeña el evaluado.
- e) Escalada de calificación conductual: se realiza una comparación del desempeño que cumple el evaluado con determinados puntos de la conducta, con el objetivo de menguar y aminorar los elementos distorsionados y subjetivos.

En segundo lugar, para Villar (2018, pg: 96), hay tres procedimientos relevantes que sirven para evaluar el desempeño laboral en la empresa:

- a) KPI (key performance indicator), el cual se conoce como "indicador clave" mide las actividades y sus respectivos costes, realizando comparaciones históricas. Se considera un método fácil y veloz para realizar una valoración de la fuerza laboral.
- b) Técnica del Análisis de Costo, Beneficio y Utilidad: "se basa en la representación del personal de trabajo, los gastos y sus estrategias".
- c) Modelo de casualidades: "intenta facilitar el proceso a través del cual se materializa el impacto en las diferentes áreas de la organización, con la capacidad competitiva y estabilidad financiera que posee. Este método es de orientación estratégica, convirtiéndose en uno de los partícipes en el cuadro de mando integral en cuanto a métodos de casualidad se refiere.

En tercer lugar, para Matabanchoy, Álvarez y Riombamba, (2018) existen distintos métodos de evaluación del desempeño laboral, los cuales se resumen a continuación:

- a) Observación directa: se trata de examinar y/o vigilar con atención a la persona que se está evaluando, anotando los datos para analizarlo posteriormente.
- b) Método de escala gráfica: permite examinar a los evaluados utilizando diferentes criterios y parámetros que han sido delimitados anteriormente, definiendo las cualidades, capacidades o aptitudes en la empresa mediante tres tipos de escalas: continua, semicontinua y discontinua.
- c) Método de selección forzada: anteriormente explicado.
- d) Lista de verificación: anteriormente explicado.

6. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA.

El liderazgo, (Yukl, 2002) se entiende que es un proceso mediante el que se influye sobre otros con el objetivo de conseguir ciertas metas. Para Bass (1990) el liderazgo "es un tipo de interacción que se da entre miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos."

En cuanto al comportamiento de la empresa, McShane y Von Glinow (2006, pg: 74), sintetizan el conjunto de competencias que forman el liderazgo, bajo el título "Las Siete competencias de los líderes eficaces":

Tabla 3.- Competencias del liderazgo

COMPETENCIA DEL LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN
Inteligencia emocional	La capacidad del líder de percibir y expresar emociones asimilarlas en el pensamiento, entender y razonarlas, regular las propias y las de los demás
Integridad	La veracidad del Líder para perseguir objetivos.
Impulso	La motivación interna del líder para perseguir objetivos.
Motivación del liderazgo	La necesidad del líder de socializar el poder para alcanzar objetivos del equipo o de la empresa.
Confianza en sí mismo	La creencia del líder en sus propias habilidades para liderar y alcanzar los objetivos
Inteligencia	La capacidad cognitiva superior a la media que tiene el líder para procesar cantidades enormes de información
Conocimiento del negocio	La comprensión que tiene el líder del entorno de la empresa para tomar decisiones más intuitivas.

Fuente: elaboración propia a partir de McShane M., y Von Glinow M., Liderazgo y recursos humanos, 2006.

6.1. Concepto de inteligencia emocional

Goleman (2013) defiende que la inteligencia emocional consiste en desarrollar la conciencia de uno mismo, siendo conscientes de las emociones que estamos viviendo en el preciso momento que están teniendo lugar en nuestro ser. Opina que todo aquel que tenga un mayor dominio de sus sentimientos será más capaz de llevar correctamente su vida que aquel que no controla ni reconoce sus emociones y sentimientos.

Salovey, P., y Mayer, J. D (1990, pg: 536), definen la inteligencia emocional como la capacidad de detectar y descifrar emociones en rostros, imágenes, voces y artefactos culturales. También incluye la capacidad de identificar las propias emociones.

A continuación, mostramos un cuadro que explica según Goleman, D. (2017, pg: 102) los componentes de la inteligencia emocional: autoconciencia, auto-regulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Tabla 4.- Componentes de la inteligencia emocional.

ELEMENTOS O ÁREAS DE APTITUD	ASPECTOS POR APLICAR
Autoconciencia: conocerse a sí mismo y saber lo que dicen las emociones	<ul style="list-style-type: none">- Respetarse.- Ser positivo.- Ser fiel a sí mismo.- Escuchar a los demás. Entender el impacto en los demás
	<ul style="list-style-type: none">- Posponer juicios: refrenar impulsos.

<p>Auto-regulación: ser capaz de manejar y controlar el propio estado emocional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dejar el problema: alejarse de este. - Expresarse, pero de manera asertiva, no agresiva. - Ser flexible; no forzar las cosas. - Manejar la comunicación no verbal
<p>Motivación: canalizar emociones para alcanzar metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Luchar por mejorar y alcanzar estándares altos. - Comprometerse a alcanzar sus metas. - Tomar la iniciativa y aprovechar las oportunidades. - Ser optimista incluso en presencia de la adversidad.
<p>Empatía: reconocer y leer emociones en los demás</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser sensible hacia otras personas y comprenderlas. - Convertir las necesidades e intereses de otros en puntos de referencia. - Fomentar el desarrollo de otras personas. - Estar en sintonía con lo social y lo político.
<p>Habilidades sociales: relacionarse con los demás e influir en ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y mantener relaciones interpersonales. - Comunicarse con los demás. - Trabajar con otras personas.

--	--

Fuente: elaboración propia a partir de Goleman, D. (2017).

7. METODOLOGÍA.

En último lugar, voy a realizar una aproximación a un análisis bibliométrico. Para ello voy a realizar este estudio sobre el mismo tema del que hablo a lo largo del trabajo anteriormente desarrollado.

En primer lugar, he seleccionado cuatro palabras clave, relacionadas con el tema en cuestión (capital humano). Estas palabras son: motivación, satisfacción, compromiso organizacional e inteligencia emocional. Son palabras que mantienen algún tipo de vínculo e incluso pueden mostrar algún tipo de relación las unas con las otras.

Seguidamente, una vez elegidas las palabras claves, he procedido a introducir estos cuatro conceptos en la base de datos 'Web Of Science', poniendo la modalidad 'topic' en cada uno de ellos.

En tercer lugar, he observado 36 hallazgos de investigaciones realizadas sobre estos cuatro conceptos. Cada una de ellas procede de autores diferentes y estudia uno o varios de estos conceptos.

Por último, he realizado una tabla Excel (la cual adjunto a continuación), formada por cinco columnas. En las columnas encontramos, de izquierda a derecha: autor/es, año de publicación, objetivos que se busca alcanzar con esa investigación, resultados finalmente alcanzados y si existe o no investigación empírica.

Tabla 5.- Análisis bibliométrico.

AUTORES	AÑO	OBJETIVOS	RESULTADOS	¿EXISTE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA?
----------------	------------	------------------	-------------------	--

Levitats, Z y Vigoda-Gadot, E	2017	Investigamos el papel de las emociones en el sector público y su relación con los resultados laborales propios de las arenas públicas. Nos centramos en la inteligencia emocional del personal sanitario público y su posible repercusión en la motivación del servicio público, la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la calidad del servicio a los ciudadanos. Utilizando datos de 200 enfermeras de un gran hospital público israelí, examinamos un modelo mixto de relaciones directas e indirectas.	Los resultados corroboran la existencia de relaciones positivas directas entre la inteligencia emocional, la motivación para el servicio público y los resultados del trabajo, así como de varias relaciones indirectas: (1) la mediación entre la motivación para el servicio público y la satisfacción (1) el efecto mediador de la motivación de servicio público en la relación entre la inteligencia emocional y el compromiso afectivo, y (2) el papel moderador de la inteligencia emocional en la relación entre la motivación de servicio público y la calidad del servicio. El impacto de la motivación hacia el servicio público en la calidad del servicio declarada es mayor entre los empleados públicos con mayor inteligencia emocional.	Sí. Usando datos de 200 enfermeras en un gran hospital público israelí, examinamos un modelo mixto de relaciones directas e indirectas
Gheitani, A et Al.	2019	Este trabajo pretende determinar el impacto de la ética islámica del trabajo (ETI) en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo entre los empleados de Bank Maskan, examinando el papel mediador de la motivación intrínseca.	Los hallazgos revelaron un efecto directo del IWE sobre la satisfacción laboral, pero no hubo relación directa significativa entre esta variable y el compromiso organizativo. Asimismo, la motivación intrínseca desempeña un papel mediador parcial y total en la relación entre el IWE y la satisfacción laboral y entre el IWE y el compromiso organizativo.	Sí. El análisis de los datos obtenidos de 220 cuestionarios relacionados con las variables de investigación con el software AMOS muestra una relación positiva y significativa entre IWE y la satisfacción laboral y el compromiso organizacional con el papel mediador de la motivación intrínseca
Jorfi, H y Jorfi, S	2011	Se busca comprender el papel del comportamiento estratégico y la motivación en la relación entre la inteligencia emocional de los directivos y los empleados para mejorar la eficacia de la comunicación y la satisfacción laboral en las organizaciones de Irán.	1) La gestión estratégica tiene una relación positiva con la alineación estratégica y la alineación estratégica puede influir en la motivación. 2) La alineación estratégica efectiva tiene un efecto positivo en la motivación de directivos y empleados en las organizaciones de Irán. 3) Además, la inteligencia emocional influye positivamente en el comportamiento estratégico en esta relación.	Sí. Los datos de este estudio (N=123) se recopilaron mediante cuestionarios en los que participaron directivos y empleados.
Robinson, MD et Al.	2022	Mediante tres programas de estudio actuales de investigación, se trata de comprobar si la inteligencia emocional (IE), puede infundir la atención plena con sabiduría socioemocional, lo que daría lugar a beneficios psicológicos positivos	En los estudios 1 y 2, las variaciones relacionadas con los rasgos en la atención plena (según lo evaluado por la Escala de Conciencia de Atención Consciente) interactuaron con una medida de IE basada en la capacidad para predecir sentimientos positivos en contextos de empleo, así como resultados relacionados con el compromiso organizacional y la ciudadanía. En el Estudio 3, las variaciones diarias en la atención plena	Sí. Los datos de este estudio (N=123) se recopilaron mediante cuestionarios en los que participaron directivos y empleados.

			interactuaron con la misma medida de IE basada en la capacidad para predecir los sentimientos diarios de afecto positivo y motivación de afiliación. Estos hallazgos resaltan las sinergias entre la atención plena y la inteligencia emocional para apoyar el afecto positivo y el compromiso social.	
Erum, H et Al.	2020	este estudio valida empíricamente la motivación familiar y el civismo como antecedentes del compromiso afectivo y el comportamiento de ciudadanía organizacional a través del mecanismo mediador de la autoeficacia	La relación del compromiso afectivo con la motivación familiar y el cívica está parcialmente mediada mientras que la relación del comportamiento de ciudadanía organizacional con la motivación familiar y la cívica está totalmente mediada por autoeficacia. Este estudio se suma a la literatura sobre el enriquecimiento familia-trabajo al validar la motivación familiar como un nuevo antecedente de resultados conductuales positivos	SÍ. El proceso de Hayes (2013) se utilizó para analizar datos con desfase temporal y de múltiples fuentes recogidos de 335 empleados del sector educativo y de telecomunicaciones.
Rinfret, N et Al.	2020	Mediante el contacto de empleados que trabajan en estrecha colaboración con los directores ejecutivos (DE) de la red de servicios sanitarios y sociales afectados por las fusiones de las instituciones miembros, se busca evaluar la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de sus directores ejecutivos (DE).	Los resultados de un análisis de trayectorias indican que la inteligencia emocional está positivamente relacionada con el liderazgo transformacional, y que esta última competencia está vinculada a la percepción de la justicia organizativa y la satisfacción laboral. Los resultados revelaron además otros beneficios indirectos de trabajar bajo la dirección de directores ejecutivos que muestran una mayor inteligencia emocional y un liderazgo transformacional, como la mejora de la calidad de vida de los empleados y la mejora de la productividad.	SÍ. El presente estudio se llevó a cabo entre 171 empleados que trabajan en estrecha colaboración con los directores ejecutivos (DE) de la red de servicios sanitarios y sociales afectados por las fusiones de las instituciones miembros
Martins, N y Coetzee, M	2007	El propósito de este estudio fue investigar las experiencias de los empleados sobre la cultura de su organización y los niveles generales de satisfacción y explorar si las posibles explicaciones para estos podrían derivarse de medidas de la competencia emocional percibida y el tipo de personalidad dominante de la alta dirección como aspectos de su estilo de liderazgo predominante	Los resultados de ECP y MBTI mostraron que los aspectos afectivos y sociales del comportamiento de liderazgo son un área de desarrollo para la alta dirección. Este estudio hace una contribución importante al cuerpo de conocimiento en expansión que se centra en la evaluación de los factores organizacionales y los atributos de los líderes que influyen en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados en las organizaciones sudafricanas.	SÍ. El Instrumento Cultural Sudafricano (SACI), un cuestionario de Encuesta de Satisfacción de Empleados y el Perfil de Competencia Emocional de 360 Grados (ECP) se administraron a una muestra de 181 (SACI), 170 (Cuestionario de Encuesta de Satisfacción de Empleados) y 88 (ECP) empleados voluntarios de una empresa de ingeniería sudafricana.

Yorulmaz, M et Al.	2020	el objetivo del estudio es explorar la relación entre los niveles de identificación organizacional de los empleados en las agencias marítimas y su satisfacción laboral y compromiso organizacional	Los resultados mostraron que en la muestra estudiada, una alta calidad de vida laboral se asoció con comportamientos de deportividad. Sin embargo, no se observó mediación para las otras subescalas de la OCB: Altruismo, Ayuda o Virtudes cívicas.	Sí. 203 adultos franceses que trabajaban regularmente en equipos completaron medidas de autoinforme validadas correspondientes a cada constructo
Alfonso, L et Al.	2016	Este estudio tiene como objetivo investigar el papel mediador de la autonomía laboral (JA) en la relación entre el liderazgo transformacional (TL) y el compromiso organizacional (OC) y el efecto moderador de la inteligencia emocional (IE) en la relación entre JA y OC.	El estudio revela que TL influye positivamente en el OC de los empleados a través de JA. Los resultados indicaron además que EI como moderador fortalece la relación entre TL y OC mediada por JA.	Sí. Los datos para el estudio se obtuvieron de los encuestados de las industrias de tecnología de la información en India mediante el uso de muestreo por conveniencia.
Jain, P y Duggal, T	2018	El propósito de este artículo es presentar una investigación sobre la importancia de los componentes del clima organizacional seleccionados de manera holística y necesaria y determinar su impacto en el compromiso laboral de los empleados en 626 organizaciones medianas en Eslovenia, la UE	Confirmamos la hipótesis de que los componentes del clima organizacional liderazgo, relaciones con los empleados, compromiso de los empleados, satisfacción de los empleados y motivación de los empleados tienen un impacto positivo significativo en el compromiso laboral de los empleados en organizaciones medianas	La investigación cuantitativa se basa en la implementación de un análisis factorial exploratorio, un análisis de regresión lineal simple y la solución de 6 factores CFA para fines de validez.
Rozman, M y Strukelj, T	2021	El propósito de este artículo es presentar una investigación sobre la importancia de los componentes del clima organizacional seleccionados de manera holística y necesaria y determinar su impacto en el compromiso laboral de los empleados en 626 organizaciones medianas en Eslovenia, la UE.	Con base en los resultados de la investigación, confirmamos la hipótesis de que los componentes del clima organizacional liderazgo, relaciones con los empleados, compromiso de los empleados, satisfacción de los empleados y motivación de los empleados tienen un impacto positivo significativo en el compromiso laboral de los empleados en organizaciones medianas.	Sí. La investigación cuantitativa se basa en la implementación de un análisis factorial exploratorio, un análisis de regresión lineal simple y la solución de 6 factores CFA para fines de validez.
Chang, YC y Tsai, YT	2022	Este estudio tiene como objetivo explorar el efecto de la inteligencia emocional, la motivación de aprendizaje y la autoeficacia de los estudiantes de Shanghai en su rendimiento académico cuando participaron en clases de inglés en línea durante la última fase de la pandemia en China. Además, la investigación también examina si la inteligencia emocional de los estudiantes puede influir en su rendimiento académico a través del efecto mediador de su motivación para el aprendizaje y la autoeficacia.	Los resultados muestran que la inteligencia emocional de los estudiantes no afectó directamente su rendimiento académico. Sin embargo, la inteligencia emocional de los estudiantes tuvo un efecto positivo en su motivación de aprendizaje y autoeficacia. Además, el análisis de mediación mostró que la relación entre la inteligencia emocional y el rendimiento académico estaba mediada secuencialmente por la motivación para el aprendizaje y la autoeficacia.	Sí. Se emplearon la Teoría Cognitiva Social (SCT) y el Modelo de Expectativa-Valor cognitivo social para construir el marco de investigación, y se utilizó el método de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para realizar la verificación del modelo. Diez universidades en Shanghái, China, fueron

				seleccionadas para el muestreo. En total, Se encuestó a 450 estudiantes de los cuales 404 cuestionarios fueron válidos.
Silva, D y Coelho, A	2019	El objetivo de este artículo es comprender la influencia de la inteligencia emocional en la creatividad, considerando los roles mediadores del trabajo ingenio, automotivación y compromiso organizacional moderados por el éxito individual	Los resultados muestran una influencia positiva de la inteligencia emocional sobre la creatividad y otras variables de comportamiento, y el éxito individual pareció moderar la mayoría de las relaciones presentadas. La muestra utilizada en este estudio no es probabilística, por lo que los resultados son difíciles de generalizar. Esta investigación identifica varios resultados relacionados con el trabajo de la inteligencia emocional y destaca su importancia y plantea nuevas ideas para los programas de formación, concretamente en el campo de las habilidades interpersonales.	Sí. La investigación se basa en datos de 519 cuestionarios recogidos de una muestra de trabajadores portugueses. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales con análisis multigrupo.
Rahiman, UR et Al.	2020	El objetivo del presente estudio, que es explorar el efecto de la Inteligencia Emocional (IE) en el clima laboral de los empleados del ámbito bancario.	El hallazgo de la investigación establece que la autoconciencia, la autorregulación, la automotivación, la conciencia social, las habilidades sociales y el compromiso organizacional tienen un efecto directo en la IE. Este resultado también ha contribuido a la literatura existente sobre la IE y ha sugerido a los responsables de la toma de decisiones y a los profesionales que adopten medidas mixtas y de autoinforme a través de las cuales las organizaciones pueden crear un compromiso y una satisfacción efectivos.	Sí. La muestra consta de 532 empleados que trabajan en el sector bancario de Bahrein. Para cumplir con el objetivo fundamental de la investigación, dirigiendo estudios cuantitativos, se ha conformado un cuestionario de base estructurada y cerrado
Umar, M et Al.	2021	Esta investigación examina la asociación de las actitudes laborales (es decir, la participación en el trabajo, la satisfacción laboral y el compromiso) con el comportamiento de intercambio de conocimientos de personal del banco a través de antecedentes de comportamiento (es decir, motivación, actitud e intenciones de compartir conocimientos).	Las relaciones hipotéticas entre las actitudes laborales (excluyendo la participación en el trabajo), los antecedentes de comportamiento y el comportamiento de intercambio de conocimientos son significativas y consistentes. En particular, la asociación de la satisfacción laboral con la motivación para compartir conocimientos es insignificante	Sí. Los resultados de la encuesta se basan en datos de una muestra estratificada de conglomerados de etapas múltiples de 316 profesionales bancarios de los sectores público y privado de Pakistán, analizados mediante el modelo de ecuación estructural (SEM) de mínimos

				cuadrados parciales (PLS).
Meredith, C et Al.	2023	Este estudio investigó la relación entre la cultura colaborativa, el compromiso afectivo y la satisfacción laboral de los docentes teniendo en cuenta tanto las culturas colaborativas en toda la escuela como en los subgrupos informales	Los resultados muestran que la cultura colaborativa en el subgrupo informal se relaciona positivamente con el compromiso afectivo y la satisfacción laboral de los docentes y que el compromiso afectivo es un mediador. La cultura colaborativa a nivel escolar no fue un predictor significativo.	Sí. Los datos de la encuesta de 760 docentes, anidados en 136 subgrupos y 13 escuelas secundarias, se analizaron mediante análisis de ruta multinivel.
Bikmoradi, A et Al.	2018	Este estudio tuvo como objetivo investigar la inteligencia emocional de los gerentes de enfermería en hospitales educativos de la Universidad de Ciencias Médicas de Hamadan	La inteligencia emocional de las enfermeras gestoras fue excelente con nivel de habilidad buena 216 (58,3%), nivel de habilidad moderada 134 (36,2%) y nivel de habilidad baja y muy baja 20 (5,4%). La puntuación media de la inteligencia emocional de las enfermeras gestoras fue de 80,46 +/- 6,7, lo que interpretó un buen nivel de capacidad. Hubo relación significativa entre la puntuación media de la inteligencia emocional de las enfermeras gestoras y el sexo, la edad, el estado civil, el número de hijos, el nivel educativo, la experiencia laboral, la experiencia laboral gerencial, la satisfacción laboral y vital ($p=0,04$).	Sí. se realizó un estudio transversal con 370 gerentes de enfermería de cinco hospitales educativos de la Universidad de Ciencias Médicas de Hamadan, Irán en 2016
Fareed, MZ y Su, Q	2022	Explorar los procesos fundamentales mediante los cuales el liderazgo transformacional (TL) y la motivación del servicio público (PSM) generan el éxito del proyecto público (PS)	El análisis de los datos de 296 servidores públicos que trabajan en proyectos públicos de Pakistán mostró una correlación positiva entre TL, PSM y PS. También mostró que PSM media parcialmente la relación entre TL y PS	Sí. Este artículo utiliza la teoría de la motivación laboral y el análisis de los datos de 296 servidores públicos que trabajan en proyectos públicos de Pakistán
Ozen, MY y Aslan, S	2022	El estudio se llevó a cabo para examinar el papel mediador de las variables individuales y organizacionales en el efecto de la inteligencia emocional. niveles de profesionales de la salud sobre la fatiga por compasión. Las variables mediadoras que se pretendieron examinar en el estudio fueron la felicidad y la motivación prosocial en el sentido individual, el apoyo organizacional y la justicia distributiva en el sentido organizacional	Se encontró una relación negativa y significativa entre el nivel de inteligencia emocional y la fatiga por compasión. En esta relación se concluyó que la felicidad en el sentido individual, el apoyo organizacional percibido y la justicia distributiva en el sentido organizacional tienen un papel mediador parcial, y que la variable motivación prosocial examinada individualmente no media en esta relación	Sí. El estudio se llevó a cabo con 555 profesionales de la salud que trabajan en hospitales públicos y universitarios en Konya, seleccionados por método de muestreo aleatorio. Se utilizaron los paquetes de

				<p>programas IBM SPSS 22 y LISREL 8.7 para analizar los datos obtenidos de la investigación. La validez de las escalas fue investigada por análisis factorial confirmatorio a través del programa LISREL 8.7. Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para la confiabilidad de la escala. Se aplicó un análisis de correlación para examinar la relación entre las escalas y sus dimensiones. Las hipótesis formadas dentro del alcance de la investigación se probaron mediante un análisis de trayectoria con el modelo de ecuaciones estructurales</p>
Ramsey, JR y Lorenz, MP	2016	El propósito de este estudio fue ver si CQ (capacitación en inteligencia cultural) se puede aprender en el aula y, de ser así, ¿Cuáles son las consecuencias?	Los resultados revelaron que los estudiantes que tomaron el curso CCM aumentaron su CQ y que CQ se relacionó positivamente con su compromiso y satisfacción con su curso. Además, los estudiantes que aumentaron su nivel de CQ estaban más satisfechos al final del curso que aquellos cuyo nivel de CQ no cambió	Como una extensión del número especial de AMLE 2013 "Aprendizaje y educación de gestión intercultural: exploración de múltiples objetivos, enfoques e impactos", utilizamos un diseño cuasi-experimental para encuestar a 152 estudiantes de MBA que toman un curso de CCM. También incluimos una prueba previa y posterior junto con un grupo de control
Gorgens-Ekermans, G y Roux, C	2021	Este estudio desarrolló y probó un modelo estructural que describe la naturaleza de las relaciones entre las competencias de IE, los comportamientos de TFL y tres resultados del liderazgo efectivo.	Se confirmaron nueve de las 19 relaciones postuladas en el modelo estructural. Se demostró que tres de los cuatro componentes de TFL están influenciados por varios componentes de IE. Solo PSS se vio significativamente afectado por la influencia idealizada como un comportamiento TFL.	Sí. Los datos transversales incluyeron una muestra de 267 encuestados, con 85 días líder-seguidor que se analizaron con modelos de mínimos cuadrados

				parciales. Se emplearon calificaciones propias y de otros.
Ashraf, MA	2020	El propósito de este documento es examinar los efectos directos e indirectos de los factores demográficos en la compensación de los empleados, la satisfacción laboral y compromiso organizacional en institutos privados de educación superior en Bangladesh.	Los hallazgos indican que, aunque los factores demográficos no tienen un impacto directo en el compromiso organizacional, tienen impactos indirectos en el compromiso organizacional a través de la mediación de la estructura de compensación y la satisfacción laboral del cuerpo docente. Además, La estructura de compensación también tiene un papel mediador significativo en el vínculo entre la estructura demográfica y la satisfacción laboral del profesorado.	Sí. Para responder a esta pregunta, se estableció un marco teórico utilizando como base la teoría de la retención de empleados proporcionada por Martin y Kaufman. Los datos (n= 515) se recopilaron de profesores de universidades privadas de Bangladesh. Se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales para analizar los datos.
Alwali, J y Alwali, W	2022	Este documento examina el efecto de la satisfacción laboral en el desempeño laboral entre los médicos en los hospitales públicos de Irak. También determina el papel mediador de la satisfacción laboral en la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral. Revela además el papel mediador de la satisfacción laboral en el nexo entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Dado que los médicos forman la mayor parte de los profesionales de la salud, su desempeño en el trabajo es crucial para determinar la satisfacción del paciente con respecto a la calidad de la atención.	La evidencia del estudio indica que la satisfacción laboral tiene una relación positiva con el desempeño laboral. El estudio también proporciona evidencia de que la satisfacción laboral juega un papel mediador positivo en la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral. De manera similar, la satisfacción laboral tiene un efecto mediador positivo en el nexo entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral entre los médicos en los hospitales públicos de Irak	Sí. Para probar las hipótesis desarrolladas se utilizó un enfoque con modelos de ecuaciones estructurales a través de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) y estimación bootstrapping. Se utilizaron un total de 157 respuestas en el análisis de datos.
Shkoler, O et Al.	2021	Nuestro artículo investiga las percepciones de justicia organizacional como antecedente de dos resultados importantes: comportamientos de ciudadanía organizacional y comportamientos laborales contraproducentes	Indicando alta consistencia y credibilidad de los datos en su mayor parte, en cada subgrupo, todas las variables asociadas como se predijo, con la notable excepción de LMX.	Sí. El modelo se probó en 3293 trabajadores rumanos, divididos aleatoriamente en submuestras de 1098, 1098 y 1097 participantes
Singh, SK y Singh, AP	2019	El propósito de este documento es doble: primero, examinar los aspectos organizacionales "humanos" relevantes que respaldan la economía circular (EC); y segundo, investigar la influencia de la percepción de la justicia organizacional (OJ), el empoderamiento psicológico en la satisfacción laboral (JS) a través del papel mediador del comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB).	Los hallazgos de OJ influyen positiva y significativamente en el empoderamiento psicológico. Además, se encontró que la OCB y el empoderamiento psicológico influyen positiva y significativamente en JS. Además, OCB media positiva y significativamente la influencia de OJ y el empoderamiento psicológico en JS	Sí. El estudio utilizó un cuestionario de encuesta. Los datos se analizaron estadísticamente utilizando modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para probar las hipótesis del estudio.

Han, SJ et Al.	2017	Este estudio tiene como objetivo investigar la influencia de la inteligencia emocional (IE) del gerente del restaurante y el apoyo del gerente en el servicio. Actitudes y desempeño de los empleados mediante la aplicación de la teoría del evento afectivo	Los hallazgos indican que la IE y el apoyo de los gerentes tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados y conducen además a altos niveles de desempeño del servicio. El efecto moderador del servicio bajo presión entre la IE del líder y la satisfacción laboral de los empleados no es estadísticamente significativo	Sí. el enfoque de investigación multinivel incorpora tres niveles diferentes de análisis: satisfacción laboral de los empleados y desempeño del servicio; IE y apoyo del gerente; y) servicio a nivel de unidad de restaurante bajo presión. Los datos se recopilaron del personal de servicio empleado en restaurantes de servicio completo en la región sureste de los EE. UU. Esta investigación utiliza el modelo lineal jerárquico para procesar los datos de la encuesta.
Porter, TH et Al.	2016	Un desafío clave para las organizaciones es la identificación de candidatos para el desarrollo como líderes organizacionales. Si bien los criterios de selección pueden variar, una consideración importante es el grado en que un empleado está motivado para liderar. Estudios previos han restringido la investigación de los antecedentes de estas motivaciones a las diferencias individuales como la personalidad, la autoeficacia y las experiencias previas de liderazgo, lo que sugiere que la capacidad de liderazgo puede depender en gran medida de la selección de empleados. Sin embargo, las evaluaciones de los empleados sobre numerosos aspectos del entorno laboral también pueden tener un papel importante en la determinación de la motivación para liderar (MTL) de un empleado, lo que sugiere que la capacidad de liderazgo de una organización puede depender de muchas otras prácticas de recursos humanos. El documento tiene como objetivo discutir estos temas.	Según los resultados de 210 encuestados, la fuerza de la relación varía entre los tres tipos alternativos de motivación de liderazgo. Los resultados sugieren que además de las diferencias individuales, el ambiente de trabajo percibido puede ser un determinante significativo de la motivación para convertirse en un líder organizacional. Las evaluaciones de los empleados sobre el pago, las oportunidades de promoción, el reconocimiento, el diseño del trabajo, la calidad de las comunicaciones organizacionales y la espiritualidad en el lugar de trabajo juegan un papel en la determinación del MTL del empleado	Sí. En este estudio, los autores exploraron el papel de las evaluaciones de las experiencias laborales de los empleados como determinantes de tres tipos de MTL. Este artículo investiga el impacto de una cultura organizacional orientada a valores y la evaluación del ambiente de trabajo por parte del empleado (satisfacción salarial, posibilidades de promoción, reconocimiento, diseño del trabajo, comunicación interna y relación del empleado con su líder actual). Se utilizó el análisis de regresión múltiple jerárquica para probar las hipótesis

Awwad, RI et Al.	2022	tiene como objetivo llenar el vacío de investigación anterior al examinar la relación entre el estrés laboral, el conflicto trabajo-familia (WFC) y la satisfacción laboral. Él también investiga el efecto mediador del agotamiento laboral, a través del cual las demandas laborales influyen en la satisfacción laboral, y examina el efecto moderador de la inteligencia emocional (IE) en estas relaciones a través de la lente del modelo de demandas-recursos laborales (JD-R).	Los hallazgos sugieren que la relación entre el estrés laboral y el agotamiento laboral es más fuerte cuando la IE es comparativamente baja	Sí. Los datos para este estudio se recopilaron de 279 encuestados que eran empleados de primera línea en 14 bancos en Palestina. Se realizó un enfoque de investigación transversal utilizando un enfoque de modelado de ruta de mínimos cuadrados parciales.
Adiguzel, Z y Kuloglu, E	2019	El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre las prácticas de recursos humanos, el liderazgo y la satisfacción de los empleados en el sector público y privado, y cómo esto puede influir en la rotación de los empleados. Se busca identificar los factores que pueden afectar la motivación y el rendimiento de los empleados, y cómo las políticas de recursos humanos y el liderazgo pueden influir en la satisfacción y permanencia de los empleados en la organización.	Los esfuerzos para mantener la rotación de empleados en niveles mínimos son directamente proporcionales a la satisfacción de los empleados y su voluntad de permanecer en la organización. La insatisfacción de los empleados, las actitudes y comportamientos de los líderes, las políticas de recursos humanos determinan la vida de las organizaciones. El aumento en la tasa de rotación de empleados puede disminuir el desempeño de la organización, generar costos adicionales y hacer que las capacitaciones de los empleados sean ineficaces. En particular, los empleados calificados pueden abandonar fácilmente la organización si no les gusta el enfoque de gestión que conduce a la formación de diferentes entendimientos y perspectivas de gestión	Sí. La muestra de este estudio está compuesta por 498 empleados de cuello blanco que laboran en el sector público y privado. Los hallazgos fueron sometidos a análisis factorial y de confiabilidad utilizando el programa IBM SPSS 23. Las hipótesis se probaron mediante análisis de regresión y los resultados se evaluaron y presentaron en consecuencia.
Jha, A y Singh, I	2012	el presente estudio se realizó para comprender la correlación entre la IE y el desempeño docente en el caso de los profesores de las facultades de medicina e ingeniería, ya que los cursos relacionados con estos dos campos son bastante extensos y exigentes, lo que a menudo genera estrés entre los estudiantes	El estudio reveló una correlación positiva entre la IE y la eficacia docente, tanto la auto informada como la calificada por los estudiantes. Entre diez componentes de la IE considerados en el estudio; la estabilidad emocional, la automotivación, el manejo de las relaciones, la autoconciencia y la integridad surgieron como los mejores predictores de la eficacia docente. Las diferencias de género en las puntuaciones de IE y Efectividad Docente fueron insignificantes. La IE y la eficacia docente auto informada de los miembros de la facultad de ingeniería fueron relativamente más altas que las de la facultad de medicina. Sin embargo, de acuerdo con la calificación de los estudiantes, no hubo una diferencia significativa en la efectividad del maestro entre los dos grupos.	Sí. Un total de 250 miembros de la facultad de tres facultades de medicina y cuatro facultades de ingeniería privadas de Uttar Pradesh, India, participaron en el estudio. Se administraron la escala de inteligencia emocional (EIS, 2007), la escala de efectividad del maestro (TES, 2010) y la escala de calificación del maestro (TRS, 2003) para medir la inteligencia emocional, la eficacia docente

				auto informada y la eficacia docente calificada por los estudiantes de los miembros de la facultad, respectivamente
Kohan, NA et Al.	2018	Este artículo examina el efecto del liderazgo transformacional en la amistad en el lugar de trabajo y el clima organizacional en un importante ejército organización, en la provincia de Isfahan de Irán. El estudio también examina el papel mediador del clima organizacional en estas relaciones.	Los resultados muestran que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo significativo sobre la amistad en el lugar de trabajo y el clima organizacional. El clima organizacional tiene un efecto positivo significativo en la amistad en el lugar de trabajo. Además, el clima organizacional tiene una relación mediadora entre el liderazgo transformacional y la amistad en el lugar de trabajo. Los resultados también muestran que los comandantes militares pueden promover las relaciones interpersonales y organizacionales al cambiar su estilo de liderazgo y, por lo tanto, crear una atmósfera amistosa entre el personal militar, lo que lleva a una mayor satisfacción y motivación, así como al compromiso de defensa. Se discuten las implicaciones de estos resultados para los profesionales e investigadores.	Sí. Se trata de un estudio descriptivo-correlativo. Teniendo en cuenta el número de preguntas del cuestionario, se seleccionó una muestra de 530 individuos y se repartieron cuestionarios entre ellos. Después de recolectar los cuestionarios, 502 de ellos fueron completamente completados y utilizados para el análisis de datos. Se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales (SEM) y la prueba de Sobel para analizar los datos
Doargajudhur, MS y Hosanoo, Z	2023	El presente estudio tiene como objetivo comprender la relación entre BYOD y los resultados de recursos humanos.	El estudio emplea el enfoque de análisis de contenido basado en datos inductivos para analizar los datos recopilados a través de entrevistas cualitativas semiestructuradas con una muestra de 28 trabajadores del conocimiento de diferentes sectores ocupacionales en Mauricio.	Sí. El estudio emplea el enfoque de análisis de contenido basado en datos inductivos para analizar los datos recopilados a través de entrevistas cualitativas semiestructuradas con una muestra de 28 trabajadores del conocimiento de diferentes sectores ocupacionales en Mauricio.

Jalali, A et Al.	2023	Este estudio tiene como objetivo explicar que los HPWP afectan el desempeño de los empleados a través de la influencia mediadora de la confianza en la gestión en Aqaba, Jordania.	Los resultados muestran que la capacitación extensiva, las recompensas basadas en el desempeño y la seguridad laboral tienen una relación significativa con la confianza en la gestión. La confianza en la gestión ejerce efectos de mediación parcial entre los HPWP (formación amplia, recompensas basadas en el desempeño y la seguridad laboral) y el desempeño de los empleados (creatividad e innovación).	Sí. Se administró una encuesta de cuestionario para recopilar datos entre los contratistas de Grado 1 en Aqaba, Jordania. Esta investigación fue diseñada como un estudio cuantitativo y los datos se recopilaron en un momento dado. En total, se devolvieron 311 cuestionarios y solo 279 cuestionarios completos para probar la relación entre los HPWP y el desempeño de los empleados según la capacidad, marco conceptualizado de motivación y oportunidad. Se adoptó la técnica de mínimos cuadrados parciales para probar las relaciones propuestas.
Eby, LTD et Al.	2013	Este metanálisis resumió la investigación sobre jóvenes, académicos y laborales sobre los posibles antecedentes (demografía, capital humano y atributos de la relación), correlatos (frecuencia de interacción, duración de la relación, desempeño, motivación y capital social) y consecuencias (resultados de actitud, comportamiento, relacionados con la carrera y relacionados con la salud) de las percepciones del protegido sobre el apoyo instrumental, el apoyo psicosocial y la calidad de la relación con el mentor o con la relación.	Los resultados deben interpretarse a la luz de las limitaciones metodológicas (principalmente diseños transversales y datos de fuente única) y, en algunos casos, una pequeña cantidad de estudios primarios. 38 se asociaron más fuertemente con la satisfacción situacional, mientras que las percepciones protegidas de apoyo psicosocial se asociaron más con el sentido de afiliación ($\rho = .41$). Las comparaciones entre la tutoría académica y laboral generalmente revelaron diferencias en la magnitud, más que en la dirección, de los efectos obtenidos	Sí. Se calcularon un total de 173 correlaciones meta analíticas basadas en datos de 173 muestras y un N combinado de 40 737.
Leal, C et Al.	2014	Los objetivos de la investigación aquí reportada fueron (1) identificar qué aspectos del CI influyen más en la satisfacción de los empleados en las instituciones financieras analizadas y (2) especificar el tipo de influencia que estas dimensiones tienen en la satisfacción del personal.	Después de procesar los datos con SPSS 21.0, se encontró que (1) el Capital Humano no es un concepto unidimensional y se subdividió en capacitación y participación; y (2) solo las dimensiones estructurales y relacionales del CI afectaron positivamente la satisfacción de los encuestados	Sí. Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario basado en Bontis (1998) aplicado a todos los empleados de un CC en el noreste de Brasil.

Kantane, I et Al.	2015	El propósito del estudio es investigar las expectativas de los empleadores sobre las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados	La investigación empírica mostró que las habilidades profesionales, el conocimiento, el cuidado de la agenda y la organización del trabajo, la determinación, la cooperación, la capacidad de planificar y controlar, la honestidad son una parte importante de las necesidades de los empleadores de empleados calificados. La cooperación entre las instituciones educativas y las empresas es necesaria para el desarrollo de los programas de estudio y las habilidades prácticas en un entorno de producción real. Los resultados de los requisitos recientes de los empleadores se han comparado con los resultados de encuestas de la última década. Se ha observado el importante papel de la motivación de los empleados	Sí. Métodos de investigación utilizados: estudios de literatura científica, encuesta a empleadores de la región de Kurzeme, ciudad de Jelgava, distrito de Jelgava, distrito de Ozolnieku, distrito de Dobeles (la encuesta se realizó entre junio de 2013 y octubre de 2013)
Levitats, Z y Vigoda-Gadot, E	2017	Investigamos el papel de las emociones en el sector público y su relación con los resultados laborales propios de las arenas públicas. Nos centramos en la inteligencia emocional del personal sanitario público y su posible repercusión en la motivación del servicio público, la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la calidad del servicio a los ciudadanos. Utilizando datos de 200 enfermeras de un gran hospital público israelí, examinamos un modelo mixto de relaciones directas e indirectas.	Los resultados corroboran la existencia de relaciones positivas directas entre la inteligencia emocional, la motivación para el servicio público y los resultados del trabajo, así como de varias relaciones indirectas: (1) la mediación entre la motivación para el servicio público y la satisfacción (1) el efecto mediador de la motivación de servicio público en la relación entre la inteligencia emocional y el compromiso afectivo, y (2) el papel moderador de la inteligencia emocional en la relación entre la motivación de servicio público y la calidad del servicio. El impacto de la motivación El impacto de la motivación hacia el servicio público en la calidad del servicio declarada es mayor entre los empleados públicos con mayor inteligencia emocional.	Sí. Usando datos de 200 enfermeras en un gran hospital público israelí, examinamos un modelo mixto de relaciones directas e indirectas

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIÓN

“El objetivo general de nuestro trabajo consistía en analizar las cuestiones que explican la importancia del capital humano en el entorno empresarial actual”. En este sentido se ha procedido a identificar el conjunto de elementos que componen el capital humano de las organizaciones y a estudiar lo relevante que se convierte en ellas.

Para el logro de nuestro objetivo general planteamos una serie de objetivos específicos a los que hemos ido dando respuesta:

En primer lugar, hemos concluido que el capital humano es una fuente imprescindible de ventaja competitiva pues el de una empresa es distinto e irrepetible al de otra, por tanto, se convierte en un factor positivo y distintivo entre las empresas.

En segundo lugar, hemos comprendido que la motivación de los trabajadores depende de factores internos y externos y que es el grado de necesidad y de deseo que tengan, lo que motivará, en mayor o menor medida a realizar una determinada acción.

En tercer lugar, concluimos que el desempeño laboral depende de múltiples factores y puede medirse a través de muchos y diversos métodos, que garanticen estudiar de una forma continuada el desempeño conseguido por algún trabajador en concreto o por el conjunto de la plantilla de la organización.

En cuarto y último lugar, hemos observado que la inteligencia emocional sirve de ayuda para aumentar la motivación, aumentando el desempeño laboral de los trabajadores y es una fuente importante por tanto, para aumentar la satisfacción y resultados de la empresa y de los trabajadores.

En la actualidad, la inteligencia artificial y el avance de las tecnologías continúan desplazando a los trabajadores y sustituyéndolos por máquinas. Sin embargo, tras la realización de mi trabajo de fin de grado, me gustaría concluir que el capital humano es un componente fundamental para que una organización consiga éxito y prestigio.

En primer lugar, el capital humano de una empresa está formado por todas las habilidades y capacidades que poseen el conjunto de todos los trabajadores de esta. Si nos centramos en una empresa, esta combinación de factores será único e inigualable al resto de organizaciones por lo que, este capital se convierte en una valiosa ventaja competitiva.

En segundo lugar, la teoría de los recursos y capacidades resulta útil porque destaca la importancia de los recursos valiosos y las capacidades únicas para que se pueda lograr una ventaja competitiva.

Por otro lado, hemos observado que la motivación se convierte en un factor esencial del desempeño laboral. Cuando un trabajador se encuentra motivado, es capaz de explotar al máximo sus capacidades, permitiendo esto una mayor eficiencia y productividad en la empresa y a su vez, aumentará el compromiso de ese empleado con la organización.

También, la inteligencia emocional juega un estratégico papel en el desempeño de esta ya que esta aumenta la satisfacción del personal de la empresa y por tanto la motivación, llevando al mismo punto que lo comentado en el párrafo anterior.

En mi opinión, la gestión adecuada o inadecuada del conjunto de recursos que pueden aportar las personas que trabajan en una empresa, como son los conocimientos, habilidades, experiencia y competencias, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial. Puesto que, aunque existan otros factores importantes en la empresa y esenciales para su funcionamiento, como maquinaria, local o recursos financieros, lo más importante sería la manera de gestionar estos mediante ese capital humano que ya hemos comentado. Es por ello por lo que pienso que las organizaciones que apuestan por los recursos humanos de su empresa y con ello, invierten por y para el desarrollo y la gestión de las capacidades, destrezas y talento de sus empleados, consiguen aumentar su rentabilidad, beneficios y competitividad en el sector que operan.

Con respecto al último punto (análisis bibliométrico), considero que sobre inteligencia emocional no hay tantos trabajos empíricos. Considero que hay muchos trabajos empíricos sobre satisfacción y compromiso organizacional y, sin embargo, poco se ha demostrado a nivel empírico de capacidades dinámicas.

Finalmente, una de las limitaciones a mi estudio es haber hecho un trabajo empírico con una muestra de empresas, por lo que propongo, para investigaciones futuras realizar algún trabajo sobre dicho grupo, por ejemplo, el grupo Inditext.

BIBLIOGRAFÍA

Alfonso, L., Zenasni, F., Hodzic, S., & Ripoll, P. (2016). Understanding the mediating role of quality of work life on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports, 118*(1), 107-127.

Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: A test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, (ahead-of-print).

Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility, 11*(4), 407-436.

- Awwad, R. I., Aljuhmani, H. Y., & Hamdan, S. (2022). Examining the relationships between frontline bank employees' job demands and job satisfaction: A mediated moderation model. *Sage Open*, 12(1), 21582440221079880.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120
- Becker, G.S. (1993). Human Capital A Theoretical and Empiric Analysis with Special Reference to Education.
- Bikmoradi, A., Abdi, F., Soltanian, A., Dmoqadam, N. F., & Hamidi, Y. (2018). Nurse Managers' Emotional Intelligence in Educational Hospitals: A Cross-Sectional Study from the West of Iran. *Journal of Clinical & Diagnostic Research*, 12(10).
- Brooking, Annie (1996), *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, New York.
- Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., y Villagómez, M. S. (2009). La motivación y el aprendizaje. *Alteridad*, 4(1), 20-33
- Chang, Y. C., & Tsai, Y. T. (2022). The Effect of University Students' Emotional Intelligence, Learning Motivation and Self-Efficacy on Their Academic Achievement—Online English Courses. *Frontiers in Psychology*, 13, 203.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Eby, L. T. D. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., ... & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological bulletin*, 139(2), 441.
- Erum, H.; Abid, G.; Contreras, F.; Islam, T. Role of Family Motivation, Workplace Civility and Self-Efficacy in Developing Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.* 2020, 10, 358-374.
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Transformational leadership and project success: A mediating role of public service motivation. *Administration & Society*, 54(4), 690-713.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): "La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva basada en los Recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, pp. 73-92.
- García, J.M y Martínez, M. (2018). *La satisfacción laboral en la empresa moderna*. Barcelona: Ediciones Gómez.
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N. y Foroudi, P. (2019), "Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 76-95.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.
- González, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. M. (2013). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano*. Patria

- Gorgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate:(How) does emotional intelligence matter to effective leadership?. *SA Journal of Human Resource Management, 19*, 1279.
- Grant, Fernández, Z., Lorenzo Gómez, J.D., y Ruiz Navarro, J. (2014). *Dirección estratégica conceptos, técnicas y aplicaciones* (8ª ed., 4ª ed. en Civitas). Civitas.
- Guerras Martín, y Navas López, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones (5a ed.). Civitas.
- Han, S. J., Kim, W. G., & Kang, S. (2017). Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Hassan Jorfi, Saeid Jorfi, Strategic Operations Management: Investigating the Factors Impacting Communication Effectiveness and Job Satisfaction, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 24, 2011, Pages 1596-1605.
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de la Organización, 10*, 71-91
- Itami, H. y Roehl, T. W. (1987). *Movilizar activos invisibles*. Prensa de la Universidad de Harvard
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*.
- Jalali, A., Jaafar, M., Abdelsalam Al Rfoa, S. K., & Abhari, S. (2023). The indirect effect of high-performance work practices on employees' performance through trust in management. *Journal of Facilities Management, 21*(2), 242-259.
- Kantane, I., Sloka, B., Buligina, I., Tora, G., Busevica, R., Buligina, A., ... & Tora, P. (2015). Expectations by employers on skills, knowledge and attitudes of employees. *European Integration Studies, (9)*, 224-234.
- Kohan, N. A., Safari, A., & Teimouri, H. (2018). Friendship, transformational leadership and organizational climate. *Human Systems Management, 37*(3), 319-331.
- Leal, C., Marques, C. S., Marques, C. P., & Braga-Filho, E. (2014, September). The Role of Intellectual Capital in a Credit Cooperative: A Multivariate Analysis. In *European Conference on Knowledge Management* (Vol. 2, p. 578). Academic Conferences International Limited.
- Levitats, Z y Vigoda-Gadot, E. Tuyo emocionalmente: Cómo la inteligencia emocional infunde motivación en el servicio público y afecta los resultados laborales del personal público. *Administración pública*. 2017; 95: 759-775
- Martins, N., & Coetzee, M. (2007). Organisational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company. *SA Journal of Human Resource Management, 5*(2), 20-32.
- Maslow, A. (1987). Teorías de la motivación. *Carlos López, 7*
- Meredith, C., Moolenaar, N., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., & Kyndt, E. (2023). The importance of a collaborative culture for teachers' job satisfaction and affective commitment. *European Journal of Psychology of Education, 38*(1), 43-62.

- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia. In *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia* (pp. 722-722).
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002): «La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones», Civitas, 3.a edición, Madrid.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1(2), 12-17
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster
- Porter, T. H., Riesenmy, K. D., & Fields, D. (2016). Work environment and employee motivation to lead: Moderating effects of personal characteristics. *American Journal of Business*.
- Rahiman, H. U., Kodikal, R., Biswas, S., & Hariharasudan, A. (2020). A meta-analysis of emotional intelligence and organizational commitment. *Polish Journal of Management Studies*, 22.
- Ramsey, J. R., & Lorenz, M. P. (2016). Exploring the impact of cross-cultural management education on cultural intelligence, student satisfaction, and commitment. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 79-99.
- Rinfret, N., Laplante, J., Lagacé, M. C., Deschamps, C., & Privé, C. (2020). Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership. *International Journal of Healthcare Management*, 13(sup1), 329-339.
- Robinson, M.D., Persich, M.R. & Krishnakumar, S. Happy and Engaged: Synergies Among Mindfulness and Ability-Related Emotional Intelligence. *J Happiness Stud* 23, 769–788 (2022).
- Rozman, M., & Strukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775-806.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Seedoyal Doargajudhur, M., & Hosanoo, Z. (2023). The mobile technological era: insights into the consequences of constant connectivity of personal devices by knowledge workers. *Information Technology & People*, 36(2), 701-733.
- Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C., & Ghinea, C. N. (2021). A moderated-mediation analysis of organizational justice and leader-member exchange: Cross-validation with three sub-samples. *Frontiers in Psychology*, 2351.
- Silva, D., & Coelho, A. (2019). The impact of emotional intelligence on creativity, the mediating role of worker attitudes and the moderating effects of individual success. *Journal of management & organization*, 25(2), 284-302.
- Singh, I., & Jha, A. (2012). Teacher effectiveness in relation to emotional intelligence among medical and engineering faculty members. *Europe's Journal of Psychology*, 8(4), 667-685.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952.
- Stewart, Thomas A. (1995), "Trying to Grasp the Intangible," *Fortune*, October 2, 1995, pp. 157-61.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533
- Umar, M., Sial, M. H., & Ali, S. A. (2021). Significance of job attitudes and motivation in fostering knowledge sharing behaviour among bank personnel. *Journal of Information & Knowledge Management*, 20(01), 2150003.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180
- Yorulmaz, M., Mansuroğlu, E., & Kaya Özbağ, G. (2020). Mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational identification and organizational commitment: An empirical study on ship agency employees. *Pomorstvo*, 34(2), 233-244.