



VNIVERSITATIS VALÈNCIA

Doctorado en Dirección de Empresas

Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”

Facultat d’Economia

**Identificando antecedentes clave para promover
actitudes positivas y comportamientos innovadores en
el sector educativo. Una perspectiva de recursos
humanos.**

Autor

Miguel Carlos Sánchez Pérez

Dirigida por:

Dr. Lorenzo Revuelto Taboada

Dra. Alicia Mas Tur

Valencia, enero de 2025

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han hecho posible esta tesis doctoral. En especial a mis directores de Tesis Dr. Lorenzo Revuelto Taboada y la Dra. Alicia Mas Tur que, con su paciencia y ayuda, han logrado apoyarme y ayudarme hasta el final. Sin ellos esto no hubiera sido posible. Gracias a los dos por el esfuerzo faraónico que han hecho en esta Tesis.

A mis compañeros de la unidad de programas del servicio provincial de educación, quienes compartieron conmigo desafíos, ideas y constancia para lograr entre otras cosas, obtener los datos docentes en Aragón. A todos los docentes que han colaborado en este proyecto expresando sus inquietudes y facilitando el estudio para lograr mejorar el sistema educativo en Aragón.

A mi familia, especialmente a mis padres, por su amor incondicional, sacrificios y palabras de aliento en los momentos más difíciles. Y, por último, a mis amigos, cuya compañía y ánimo me recordaron la importancia de equilibrar el esfuerzo académico con el bienestar personal. Este logro es tanto mío como de vuestro.

RESUMEN

La educación junto a la sanidad, el sistema de pensiones y los servicios sociales constituyen los cuatro pilares fundamentales del estado de bienestar. El sistema educativo, que constituye nuestro objeto de estudio, es fundamental porque forma a ciudadanos críticos, impulsa el crecimiento económico y fortalece la cohesión social. El sector educativo se encuentra en constante tensión debido a desafíos continuos que afectan su funcionamiento y eficacia. Entre estos retos se destaca la creciente diversidad cultural, alumnos que requieren adaptaciones curriculares y la conflictividad en las aulas, lo que exige estrategias inclusivas y de gestión de convivencia. Además, la digitalización de la docencia, impulsada de manera rápida y obligada durante la pandemia de Covid-19, generó transformaciones abruptas que aún presentan dificultades de adaptación tanto para docentes como para estudiantes. Paralelamente, los constantes cambios normativos, desde 1980 se hayan sucedido 8 leyes educativas en España, y el aumento de trámites administrativos imponen una carga adicional al personal educativo, limitando su enfoque en tareas pedagógicas esenciales.

Este estudio se desarrolla en Aragón, donde se destaca el hecho que cerca del 40% del profesorado sea interino, lo que crea una inestabilidad laboral añadida a los problemas que se enfrentan los docentes. Además desde el Servicio Provincial de Educación en Teruel, se detectó una falta de compromiso docente y participación en diferentes programas educativos, además de una falta de proyectos de equipos directivos, estos factores junto a una falta de políticas claras por parte de la Dirección General de Educación en relación a la innovación educativa justifican la necesidad de un estudio en profundidad, para analiza cómo estas tensiones impactan en la calidad educativa y el desempeño de los docentes en las escuelas públicas.

Objetivos del estudio

Una vez se ha definido el sector, se tratan los objetivos establecidos con este estudio, entre ellos se quiere subrayar la importancia de promover el comportamiento innovador (IB) en los docentes para lograr innovación escolar y servicios educativos de alta calidad. Identificar de qué forma se puede dar un impulso al comportamiento innovador de los docentes, identificando sus antecedentes, para promover la innovación educativa.

Se realiza el análisis de las variables elegidas en el marco teórico (Prácticas de alto desempeño HPWS, Liderazgo empoderador EL, Engagment ENG, Motivación de servicio público PSM) y de las relaciones complejas e interrelaciones que tienen con el comportamiento innovador en el sector educativo.

Se quiere aportar contribuciones teóricas al sector pre universitario público en Aragón, debido a la falta de estudios de este sector, y de variables poco estudiadas en relación al comportamiento innovador, por ejemplo el Liderazgo Empoderador.

Se deben aportar contribuciones prácticas, estableciendo herramientas a la Dirección General de Educación/ Servicios Provinciales / Equipos directivos de centros educativos, para fomentar el comportamiento innovador docente.

En el marco teórico se establecen los conceptos y relaciones clave para el análisis del comportamiento innovador (IB), definiendo constructos fundamentales y sus vínculos con variables mediadoras e independientes. En primer lugar se debe definir el concepto de comportamiento innovador (IB). El comportamiento innovador se describe como un factor central para la innovación y adaptación organizacional. En el contexto empresarial, esto incluye la generación, promoción e implementación de ideas para desarrollar productos, servicios, procesos o estructuras organizativas mejoradas. Estas innovaciones aportan beneficios significativos como eficiencia, calidad y ventaja competitiva.

Scott y Bruce (1994) señalaron que el comportamiento innovador incluye generar soluciones, bien totalmente novedosas o adaptadas, a los problemas identificados, buscar patrocinio para la idea tratando de conseguir apoyos por parte de otros empleados. Janssen (2000) define el comportamiento innovador como “la creación, introducción y aplicación intencionadas de nuevas ideas dentro de una función laboral. Se hace una revisión literaria exhaustiva donde se analizan los outcomes del comportamiento innovador en una tabla resumida y se estudia las propuestas de dimensiones e autores como Kleysen y Street (2001).

Referente al contexto educativo se destacan diferentes autores: Wang (2010) sugiere que el comportamiento innovador de los profesores incluye el aprendizaje continuo de nuevas teorías pedagógicas, la actualización de los contenidos de la enseñanza y la mejora de las prácticas docentes, lo que proporciona a los alumnos nuevos contenidos y métodos de aprendizaje para ayudarles a analizar y resolver problemas utilizando nuevas ideas. Michael Fullan (2013), un destacado experto en educación, definió el comportamiento innovador en educación como “la capacidad de los educadores para generar y aplicar nuevas ideas y enfoques que mejoren significativamente el aprendizaje y los resultados de los estudiante.

Para estudiar el comportamiento innovador, se hace un análisis de los antecedentes del mismo, se realiza una clasificación detallada de antecedentes del comportamiento innovador que incluye más de 150 variables agrupadas en tres bloques (individuales, organizativas y factores externos) y variables (mediadoras, moderadoras y de control) el modelo explicativo del IB, en una tabla resumen. Si bien, se dan una gran variedad de modelos de relaciones, existen interrelaciones complejas lo que hace que una misma variables juegue roles muy distintos según el modelo, HPWS, se incluyen como antecedentes del IB (Fu, 2015; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018), indirectamente relacionado con el mismo a través de variable mediadoras (Alfes 2013; Escribá-Carda, 2017; Pham-Thai, 2018), y también como variable moderadora (Riaz 2021). Otras como satisfacción laboral, está como antecedente (Alshebami, 2021; Niu, 2014) y como resultado (Robinson & Beesley, 2010; Zainal, 2020) del comportamiento innovador (IB).

Una vez analizado el comportamiento innovador se analiza cada una de las variables elegidas y su comportamiento innovador.

- Los sistemas de alto desempeño (HPWS).

Los HPWS se definen como prácticas organizacionales que mejoran las capacidades, motivaciones y oportunidades de los empleados. Este modelo influye positivamente en el comportamiento innovador al fomentar un entorno de trabajo favorable. Estas prácticas están alineadas con el modelo AMO y generan un impacto significativo en la percepción y la productividad de los empleados. Se hace un resumen de la relación entre variables de recursos humanos y el comportamiento innovador.

Si referenciamos los fundamentos teóricos que apoyan la relación entre HPWS-IB, se destacan las siguientes teorías:

Teoría de habilidades-motivación-oportunidades (AMO): Argumenta que sistemas bien diseñados de recursos humanos pueden aumentar habilidades, motivación y oportunidades para fomentar comportamientos innovadores. El supuesto subyacente del modelo AMO es que la consecución de los objetivos estratégicos de una organización se basa en la capacidad, la motivación y la oportunidad de los empleados para desempeñar tareas (Appelbaum, 2000; Boxall, 2012)

Teoría del intercambio social (SET): Sostiene que las relaciones basadas en confianza y reciprocidad son críticas para la innovación. Según la SET, las prácticas de HRM o, desde una perspectiva sistémica un HPWS señalarían la intención de la organización de invertir en habilidades, ofrecer oportunidades a sus trabajadores y desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo con los empleados (Chang & Chin 2018; Sun 2007).

Teoría de la autodeterminación (SDT): Resalta la importancia de la motivación intrínseca. Se focaliza en el estudio de las condiciones del contexto social que facilitan o dificultan los procesos de auto-motivación y desarrollo psicológico saludable

Teoría de demandas y recursos (JDRT): (Bakker & Demerouti, 2007 & 2017) distingue entre exigencias y recursos del puesto de trabajo, de manera intuitiva, los recursos tendrían un efecto positivo sobre IB y las demandas, un efecto negativo. No obstante, existen importantes matices y juegos de “equilibrio” entre ambos factores, recursos y demandas.

Teoría de la identidad social SIT: Se define la identidad social como aquella parte de la concepción del “yo”, o auto concepto, que se deriva de la pertenencia a diferentes grupos sociales. Una concepción que va unida a una serie de significados emocionales y valorativos ligados a esa pertenencia (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979).

- El liderazgo empoderador (EL).

Los líderes empoderadores muestran confianza en las capacidades de sus subordinados, destacan la importancia de su trabajo, desarrollan las capacidades de sus empleados, les permiten participar en la toma de decisiones y eliminan las limitaciones burocráticas

que pesan sobre ellos (Ahearne, 2005; Arnold, 2000; Zhang y Bartol, 2010). Si bien se estudian varias definiciones, se verá que la mayoría de estudios analizan el constructo “EL” cómo constructo unidimensional, algunos autores señalan varias dimensiones o aspectos esenciales del mismo. Se estudian las diferencias entre el liderazgo empoderador y otros constructos relacionados como el auto-liderazgo, clima de empoderamiento, delegación, intercambio líder-miembros, liderazgo compartido, ético, participativo o transformacional entre otros. Se constata por un buen número de estudios previos, la asociación positiva entre el EL y el IB. Se ha realizado una tabla resumen con la relación entre el liderazgo empoderador y el comportamiento innovador en la literatura. Por último, cabe destacar que, según Guo (2022), el impacto positivo de la EL en el IB es especialmente relevante en el caso de empleados que trabajan en puestos de alta complejidad, como es el caso de los puestos de docentes.

- El Engagement (ENG).

El Engagement es otra variable relevante en el estudio que se ha elegido, descrito como un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, que se considera la antípoda del burnout o síndrome del “quemado”.

En el ámbito específico de la docencia, el ENG se define como un estado positivo, afectivo-motivacional, caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo docente (Schaufeli, 2002). Su conexión con el IB es significativa, ya que fomenta la energía y el compromiso necesarios para implementar ideas innovadoras. La literatura especializada ha analizado multitud de antecedentes y consecuencias u outcomes del ENG, tanto a nivel individual, de equipo u organizativo, para ello se ha desarrollado una tabla resumen con estos antecedentes y consecuencias, definiendo adecuadamente el ENG, sus principales antecedentes y outcomes, así como identificado su rol mediador en la mayoría de los modelos propuestos.

También se ha estudiado la literatura referente al engagement y el comportamiento innovador, recogiendo los puntos clave de la literatura. Se concluye confirmando que mejorar el nivel de ENG de los empleados puede tener efectos positivos sobre el IB. En el ámbito educativo, diversos trabajos han mostrado su preocupación al respecto, proponiendo medidas para ello, entre las que destacan aquellas que tienen que ver con el liderazgo (Skaalvik & Skaalvik, 2011) y las relacionadas con prácticas de recursos humanos.

- La motivación de servicio público (PSM).

Se realiza un estudio de la literatura sobre el PSM, diferentes autores lo definen como: la predisposición de un individuo a responder a motivaciones que se encuentran principalmente o únicamente en instituciones y organizaciones públicas. Concepto que denota la idea de compromiso con el servicio público, la búsqueda del interés público y el deseo de realizar un trabajo que merezca la pena para la sociedad (Scott & Pandey, 2005) una vez estudiado y definido, se analizan los antecedentes y outcomes del PSM, partiendo inicialmente de revisiones sistemáticas relevantes y ampliando la muestra de estudio analizados, hemos elaborado la clasificación de antecedentes y outcomes

recogida en una tabla, en las que hemos seguido, en el caso de los antecedentes, una estructura de categorías y subcategorías similar a las utilizadas para ENG e IB. También se analiza el rol mediador o moderador que se le suele asignar en la mayoría de los modelos propuestos, una vez establecidos estos precedentes se analiza la relación entre PSM e IB, donde se verá que se presentan tanto argumentos, como evidencias, del impacto positivo que la PSM puede tener en las actitudes y comportamientos de los empleados en general, y del IB en particular.

Metodología.

Para lograr los objetivos de la investigación, se envió un cuestionario a profesores de colegios públicos de la región de Aragón. Para ello se contó con la colaboración de representantes de las sedes de los departamentos de educación (Unidad de Programas Educativos de la Diputación General de Aragón) en las tres provincias de Aragón.

Los cuestionarios se recogieron entre febrero y octubre de 2022. Se recogieron un total de 1.416 respuestas válidas de una población de 17.011 docentes. Utilizando la fórmula de cálculo de una muestra más utilizada, este tamaño de muestra aseguró que incluso bajo el escenario más desfavorable en el que $p = q = 0,5$ y un nivel de confianza del 99 %, el error de muestra fuera inferior al 4 %.

Para la medición de las respuestas del cuestionario se eligió una escala Likert de 7 puntos, se suele considerar más adecuada. Para asegurar la confiabilidad y validez de la escala, se siguió el procedimiento de retro traducción propuesto por Brislin (1980). Las medidas de las variables centrales se basaron en escalas previamente validadas. La encuesta se divide en diferentes bloques de preguntas:

- Bloque 1: Preguntas de clasificación 7 Preguntas

Se realizan diferentes preguntas para poder distinguir entre diferentes centros docentes, niveles educativos donde se imparte la docencia, años de experiencia docente, años en el centro educativo, entre otras.

- Bloque 2: HPWS Prácticas de alto desempeño. 14 Preguntas

Con esta escala se mide la percepción del empleado en relación al sistema de prácticas de recursos humanos de alto desempeño del centro docente en el que desempeña sus funciones. La variable HPWS percibida se evaluó mediante una escala de 15 ítems desarrollada por Jensen (2013). La escala fue previamente validada para el contexto español.

Siete de sus ítems, relativos a formación y desarrollo, selección, trabajo en equipo, estatus, seguridad laboral, intercambio de información y participación, correspondían a la escala de prácticas percibidas de HRM desarrollada originalmente por Gould-Williams y Davis (2005). Los otros ocho ítems correspondían a indicadores de empleados (i.e. desarrollo, motivación, comunicación y empoderamiento) desarrollados por Truss (1999). Esta escala se justifica en base a su capacidad para mejorar el comportamiento

organizacional y el desempeño a través de prácticas de recursos humanos que fomentan la habilidad, la motivación y las oportunidades de los empleados.

- Bloque 3: ELQ, Liderazgo Empoderador 12 Preguntas

El Liderazgo Empoderador se refiere a un enfoque de liderazgo en el cual los líderes buscan fomentar la autonomía, el empoderamiento y el crecimiento de sus seguidores. Para medir el EL se utilizó la escala de 12 ítems propuesta por Ahearne (2005). En esta escala se agrupan los ítems en cuatro dimensiones: aumentando el sentido del trabajo, fomentando la participación en la toma de decisiones, expresando confianza en un alto desempeño y proporcionando autonomía frente a las trabas burocráticas.

- Bloque 4: IB Comportamiento Innovador 6 Preguntas

Para medir el comportamiento innovador se utilizó la escala de 6 ítems, desarrollada por Scott & Bruce (1994). Esta escala se centra en la evaluación de factores como la iniciativa, la creatividad, la planificación y la disposición para asumir riesgos, que son esenciales para fomentar un entorno innovador.

- Bloque 5: PSM Motivación para el servicio Público 8 Preguntas

En la parte de motivación para el servicio (PSM), se utilizó la versión abreviada de cinco ítems de la escala de Perry (1996). Esta escala captura los aspectos centrales de la motivación por el servicio público (PSM), que hace referencia a las motivaciones intrínsecas que llevan a una persona a trabajar para el sector público y a contribuir al bienestar de la sociedad. Los ítems propuestos abordan dimensiones críticas como el altruismo, el interés en la política pública, y el deseo de ayudar a los demás.

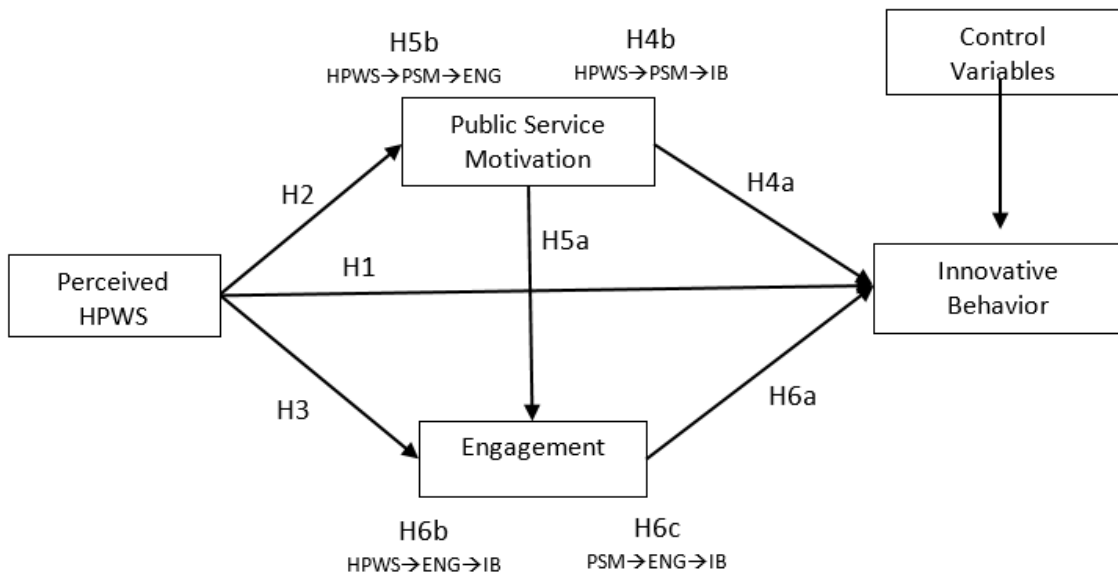
- Bloque 6: Actitudes hacia el trabajo 18 Preguntas

En este bloque se recogieron dos variables, el engagement y la felicidad en el trabajo. Para medir el engagement (ENG) se utilizó una escala reducida de 9 ítems basada en la Utrecht Work Engagement Scale UWES. Los 9 ítems están distribuidos equitativamente entre las tres dimensiones, proporcionando una evaluación completa del engagement. La escala muestra un buen equilibrio entre profundidad y eficiencia.

En este bloque también incluimos un bloque de preguntas dedicadas a la medición de la felicidad en el trabajo, un constructo no utilizado en los dos trabajos empíricos recogidos en esta tesis doctoral pero cuyo estudio se incluye dentro de nuestras futuras líneas de investigación. De hecho, ya existen dos trabajos de investigación en curso, de elaboración al respecto.

En el capítulo 3: Fomentando comportamientos innovadores a través de sistemas de prácticas de alto desempeño en el sector de la educación pública. El papel mediador de la motivación de servicio público y el engagement. Se aborda los comportamientos innovadores de los docentes a través de los sistemas de prácticas de alto desempeño, estudiando las variables PSM y ENG, por medio de un artículo, el cual se encuentra en proceso de publicación en la revista Journal of Public Administration Research and Theory.

En este se aborda como los HPWS pueden influir en el comportamiento innovador (IB) de los docentes, definido como la generación y aplicación de ideas. A través de mecanismos como formación, evaluación de desempeño, recompensas y participación, los HPWS crean un entorno que fomenta la creatividad y responsabilidad, fortaleciendo la capacidad, motivación y oportunidad para contribuir al proceso de innovación. Se hace una revisión literaria para ver las relaciones de las variables elegidas HPWS, PSM, ENG y se elaboran hipótesis (ver figura siguiente), donde se establecen relaciones positivas y significativas de las variables que afectan al comportamiento innovador y como median parcialmente estas variables.



Una vez establecidas las hipótesis, La metodología estadística utilizada para resolver las hipótesis planteadas fue el análisis de modelos de estructura de covarianza también llamado modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Se tuvo en cuenta los problemas asociados al sesgo del método común (common method bias o CMB), se utilizó la técnica del factor latente común (common latent factor o CLF) para comprobar si las diferencias entre los pesos de regresión estandarizados con y sin el CLF eran superiores a 0,200 (Serrano,2018). En tales casos, el CLF se mantendría en el modelo de ecuaciones estructurales. Una vez realizados estos análisis, se analizó el modelo SEM para probar las hipótesis. Se utilizaron mínimos cuadrados generales (GLS) para obtener los valores estimados de los parámetros. Siguiendo las indicaciones de Hair (2010), la bondad de ajuste se probó utilizando la discrepancia mínima o el estadístico Chi cuadrado, dividido por los grados de libertad (gl), el índice de bondad de ajuste (GFI), la bondad de ajuste ajustada índice (AGFI) y la raíz del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)

El modelo estructural en general tuvo una bondad de ajuste aceptable para ser considerado válido. Todos los índices de calidad utilizados en el análisis estuvieron dentro de los umbrales aceptados. Se confirmaron todas las hipótesis de relaciones directas y todas fueron positivas y significativas. Cabe señalar que la introducción de las variables de control no provocó ninguna variación mínimamente significativa en los resultados.

Relaciones propuestas	Hipótesis	Coefficientes estandarizados	t-value	Resultado
HPWS → IB	H1	0.200**	4.961	Aceptado
HPWS → PSM	H2	0.393**	7.877	Aceptado
HPWS → ENG	H3	0.433**	10.159	Aceptado
PSM → IB	H4a	0.299**	6.857	Aceptado
PSM → ENG	H5a	0.417**	10.246	Aceptado
ENG → IB	H6a	0.266**	5.645	Aceptado
Goodness-of-fit index		Umbrales de aceptación		
X ² /df	3.717	(< 5)		
GFI	.931	(> .9)		
AGFI	.903	(> .9)		
RMSEA	.044 (p = .975)	(< .05)		

Una vez se analizan los resultados del estudio, se revelan relaciones tanto directas como indirectas entre el HPWS percibido y el IB de los profesores de escuelas públicas no universitarias. Estos resultados son consistentes con los reportados en la literatura en otras áreas. Las variables PSM y el ENG influyen en la relación entre los HPWS y el IB cuando se controlan los efectos del género, el nivel educativo y la antigüedad. Las evidencias proporcionadas por el estudio parecen indicar que la influencia positiva del HPWS en el IB se produce, en parte, a través de una mejora en la PSM y el ENG de los docentes. Esta evidencia es relevante para explicar cómo la capacidad de innovación y adaptación de las escuelas públicas puede mejorarse mediante un conjunto internamente consistente de prácticas de recursos humanos.

En relación a las prácticas de recursos humanos, los equipos directivos de los centros, no cuentan con formación específica en habilidades de dirección y estos puestos no resultan especialmente atractivos para los docentes. Además, las directrices en relación a las prácticas de dirección y gestión de recursos humanos (es decir, reclutamiento y selección, compensación y desarrollo profesional, etc.) a menudo son impuestas por la Dirección General de Educación.

Estudiado la falta de formación específica de los equipos directivos en centros educativos, y la imposición de directrices en prácticas de dirección y gestión de recursos humanos por parte de la Dirección General de Educación, una medida relevante es la necesidad de aumentar la profesionalización de la gestión de las escuelas, que actualmente es baja o inexistente. Esta profesionalización debe ir acompañada de una mayor compensación tanto en términos económicos como de desarrollo profesional. Entre otras prácticas recomendadas a involucrar a los docentes, se recomiendan: capacitación continua para mejorar las habilidades de los empleados; empoderamiento y creación de equipos multifuncionales; un estilo de gestión participativo que facilite

oportunidades para utilizar las habilidades de los empleados; seguridad en el empleo y un atractivo equilibrio entre la vida laboral y personal entre otras medidas.

En el capítulo 4: Abordando la complejidad causal de los impulsores del comportamiento innovador de los profesores. Un enfoque configuracional cualitativo comparativo. Se abordan los impulsores del comportamiento innovador de los profesores desde un enfoque cualitativo comparativo, se exploran las relaciones causales complejas entre las variables estudiadas, a través del Análisis Cualitativo Comparativo (QCA), y más concretamente el Análisis Cualitativo Comparativo de conjuntos difusos (fsQCA). Este capítulo se corresponde con un segundo artículo, el cual se encuentra en proceso de publicación por la revista Quality & Quantity de la editorial Springer.

Se seleccionaron variables relevantes para la investigación, realizando una calibración. Se elaboró un modelo QCA que pone a prueba tanto el papel configuracional de las condiciones seleccionadas en el comportamiento innovador de los profesores, (Modelo 1) como su ausencia (Modelo 2), de la siguiente forma.

Model 1: $IB = (HPWS, ELQ, PSM, ENG, GEN, EXP)$

Model 2: $\sim IB = (HPWS, ELQ, PSM, ENG, GEN, EXP)$

El primer análisis realizado está relacionado con las condiciones necesarias para el modelo (y la presencia y ausencia del resultado IB). En el primer modelo (presencia de un comportamiento innovador) el engagement (ENG) es una condición necesaria, mientras que en el segundo modelo (ausencia de comportamiento innovador), la ausencia de un sistema de prácticas de alto desempeño ($\sim HPWS$) es una condición necesaria

En cuanto al análisis de las condiciones suficientes, el modelo 1 tiene 4 configuraciones causales (Cobertura de la solución: 0,868, Consistencia de la solución: 0,825) y el modelo 2 tiene tres configuraciones que conducen a la ausencia del resultado (Cobertura de la solución: 0.710, Consistencia de la solución: 0,872).

	Configuración causal	Cobertura bruta	Cobertura exclusiva	Consistencia
Modelo Outcome: IB	[C1] HPWS*ENG	0.632	0.007	0.926
	[C2] EL*ENG	0.776	0.054	0.854
	[C3] GEN*PSM*ENG	0.566	0.022	0.855
	[C4] $\sim EXP$ *PSM*ENG	0.549	0.015	0.889

Cobertura de la solución: 0.868 Consistencia de la solución: 0.825

Modelo Outcome: $\sim IB$	[C1] $\sim HPWS$ * $\sim EL$ * $\sim PSM$	0.635	0.117	0.896
	[C2] $\sim HPWS$ * $\sim EL$ * $\sim ENG$	0.578	0.060	0.907
	[C3] $\sim GEN$ * $\sim HPWS$ * $\sim PSM$ * $\sim ENG$	0.191	0.015	0.926

El modelo 1 tiene 4 configuraciones causales en las que, el engagement está presente en todos los patrones. Una de las configuraciones causales que conduce al resultado es 'HPWS*ENG. Se destaca la cuarta configuración causal que indica que los profesores sin experiencia (~EXP) suelen aportar nuevas perspectivas y la voluntad de cuestionar las normas y prácticas existentes, creando un comportamiento innovador.

En cuanto al modelo 2, y en coherencia con los ~HPWS como condición necesaria, HPWS está ausente en todas las configuraciones causales que conducen a la ausencia del resultado. Por lo que se puede asegurar que una falta de prácticas de alto desempeño, conduce a una ausencia del comportamiento innovador docente.

Con esta metodología se puede capturar la complejidad causal y la equifinalidad subyacentes al IB de los profesores, identificando las distintas vías de actuación que impulsan el IB de los docentes. Este estudio pone de relieve que el engagement es un importante impulsor del comportamiento innovador. La literatura nos muestra que existen múltiples factores organizativos relevantes, entre los cuales destacan el HPWS y el EL. Dos variables con posibles efectos positivos sobre el IB tanto directamente, como a través de un mayor ENG, ya que pueden proporcionar a los profesores los recursos, apoyo y autonomía necesarios para emprender actividades innovadoras. Algo similar ocurre con la PSM, que junto con un nivel adecuado de ENG parece ser relevante a la hora de lograr IB en el caso de los hombres y, en general, de profesores sin experiencia.

Aunque parece claro que las interrelaciones entre variables que influyen en el comportamiento innovador son complejas, y puede haber relaciones causales circulares involucradas, los centros educativos pueden mejorar el IB de los profesores con prácticas adecuadas de liderazgo y recursos humanos. Deben proporcionar recursos, apoyo, información, empoderamiento, autonomía y oportunidades para aprender y adquirir nuevas competencias, promoviendo el desarrollo y el reconocimiento de los empleados.

Conclusiones, limitaciones y propuestas de investigación futuras.

En la presente tesis se ha abordado el estudio de antecedentes del comportamiento innovador de los docentes del sector educativo público preuniversitario. El objetivo último de nivel práctico de esta investigación de centra en identificar de qué forma se puede dar un impulso al comportamiento innovador de los docentes.

A nivel teórico, las contribuciones principales que se derivan de este estudio son:

Describir los antecedentes causales del comportamiento innovador seleccionados (HPWS, EL, PSM y ENG), se ha realizado un esfuerzo de revisión de las distintas teorías que podría dar razón de la existencia de relaciones causales entre estas últimas y el comportamiento innovador. Estos resultados nos muestran como el ENG especialmente, pero también la PSM pueden ser elementos importantes para que los docentes muestren un comportamiento innovador "extra-rol" en la medida en que, no constituye la esencia de su trabajo, ni una condición clave para ni para acceder ni para mantener el puesto e, incluso, una buena evaluación de su desempeño. Asimismo, nos

han mostrado que, al margen de que existen muchos factores fuera del control de la organización que puede influir en el ENG y la PSM, se puede “intervenir” para mejorarlos por medio de las adecuadas prácticas de recursos humanos y el adecuado estilo de liderazgo.

En el apartado metodológico, una de nuestras contribuciones ha sido el análisis utilizando dos técnicas de análisis muy diferentes en cuanto a sus premisas, a las posibilidades de análisis conjunto de diversos antecedentes que ofrecen y a los resultados que se obtienen. Nos han permitido contraponer una lógica configuracional frente a una lógica estadística tradicional que analizar los efectos individuales de cada variable explicativa con la variable a explicar. Esta lógica configuracional nos permite entender por qué la presencia o ausencia (o niveles altos o bajos) de una antecedente clave (variable explicativa clave) no implica necesariamente un resultado (o el contrario), sino que pueden existir diversas combinaciones de antecedentes que pueden explicar un mismo resultado.

A nivel práctico, las contribuciones principales que se derivan de este estudio son:

En relación a la Dirección General de Educación, se establece:

Reducción de la tasa docente interina: Actualmente el 40% de la plantilla docente en la Comunidad de Aragón está formada por personal interino. La combinación de inseguridad laboral, falta de integración, menor acceso a recursos y el enfoque en alcanzar una posición fija hace que el profesorado interino tenga, en general, un menor nivel de compromiso con el centro docente y solo atienda a la innovación en la medida en que pueda facilitar su promoción.

Aumento retribución salarial: Aragón se sitúa como la comunidad autónoma con uno de los niveles de retribución salarial de los docentes más baja de España. Como propuesta se plantea que el aumento salarial esté, vinculado al desempeño de los docentes, buscando incentivar y recompensar a los profesores en función de su desempeño individual en términos amplios y sus y contribuciones al proceso educativo

Cambio de políticas de contratación docente tanto personal interino como funcionario de carrera: Para personal docente interino: Se propone, al menos, realizar una entrevista al personal asignado a cada centro educativo en la que participarían miembros del equipo directivo del centro y miembros técnicos del servicio de educación, en lugar de únicamente la contratación por méritos.

Personal docente funcionario de carrera: Personal funcionario de carrera en relación a los docentes con destino definitivo, la administración debe articular nuevos criterios mejorar sus procesos de selección y tratar de mejorar el compromiso de los docentes, la calidad y la innovación continua, creando una evaluación multinivel de cada docente donde se pueda valorar su desempeño, con efectos no solo a nivel de reconcomiendo y retroalimentación, sino con efectos en términos salariales, en el marco de una carrera profesional y salarial.

En relación a la dirección provincial y centros educativos, se establece:

Los equipos directivos de centros educativos: Mayor profesionalización de los mismos, proveer de formación en materia de recursos humanos y liderazgo, establecer procesos de mentoring.

Se deberían crear programas para la promoción de la innovación educativa en los centros educativos, estableciendo así una cultura de innovación que se pueda transmitir y medir en los miembros del equipo docente del centro, estos programas se deberán dotar de valor, por medio de horas de cupo en el centro y apoyados por el servicio provincial de educación. Para su correcto desempeño desde la asesoría de innovación se realizarán mediciones por curso de los docentes que participen en el programa para así asegurar el correcto desempeño e incentivarlos, creando así una cultura de innovación en el centro.

Referente a las limitaciones de este estudio:

El estudio presenta varias limitaciones significativas. En primer lugar, su diseño transversal, basado en una única fuente y método de recolección de datos, dificulta establecer relaciones causales firmes entre las variables independientes. Además, el uso de encuestas para medir el comportamiento innovador podría afectar la validez de los resultados, ya que las percepciones individuales no necesariamente reflejan comportamientos reales. También se resalta que la recopilación de datos de una sola muestra puede inflar artificialmente las relaciones entre variables, y la falta de métodos complementarios limita la robustez del estudio. Aunque se tomaron medidas para mitigar estos problemas, como garantizar el anonimato y separar las variables en el cuestionario.

Otra limitación importante es la exclusividad del análisis al sector público preuniversitario, un ámbito con características propias que podrían no ser representativas de otros sectores educativos o laborales. La centralización de decisiones en materia de recursos humanos y la falta de formación específica en liderazgo para los equipos directivos también condicionan la capacidad de los centros para implementar cambios significativos. Además, la ausencia de datos específicos sobre los equipos directivos y contextos particulares de los centros educativos dificulta la comprensión de las dinámicas organizacionales que podrían influir en los resultados.

Referente a propuestas de investigación futuras:

La variable PSM, existe un debate sobre si ha de considerarse una variable mediadora o moderadora entre variables de intervención (independientes) y desempeño, en nuestro caso, comportamiento innovador. Se ha iniciado una investigación avanzar en esta línea y comprobar qué nos dicen las evidencias empíricas respecto al comportamiento de la variable.

El liderazgo empoderador (EL), su estudio sigue siendo relativamente limitado, especialmente en el contexto de sectores como la educación. Estudiar el impacto del EL

en el IB podría ofrecer valiosas perspectivas sobre cómo este estilo de liderazgo puede incentivar a los docentes a involucrarse en la innovación.

El impacto de los sistemas de prácticas de alto desempeño (HPWS) y el liderazgo empoderador (EL) en la felicidad en el trabajo.

En las futuras investigaciones, se debe disponer de datos sobre “contexto organizacional” y utilizar varias oleadas de recogida de datos. Pudiendo aplicar así análisis multinivel.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO GENERAL	21
1.1. El comportamiento innovador como elemento clave de la innovación y la capacidad de adaptación de las organizaciones.	21
1.1.1. Concepto de comportamiento innovador o <i>innovative behavior</i>	21
1.1.2. Comportamiento innovador en el contexto educativo.	25
1.2. Una panorámica general de los antecedentes del comportamiento innovador.	28
1.2.1. Concepto de sistema de prácticas de alto desempeño o <i>high performance work system</i>	35
1.2.2. El sistema de prácticas de alto desempeño como antecedente del comportamiento innovador.....	37
1.2.3. Los fundamentos teóricos de la relación HPWS-IB.....	42
1.3. El liderazgo empoderador y su relación con el comportamiento innovador.	48
1.3.1. Concepto de liderazgo empoderador o <i>empowering leadership</i>	48
1.3.1.1. Diferencias entre el liderazgo empoderador y otros constructos relacionados.	49
1.3.2. Evidencias y fundamentos teóricos de la relación EL-IB.....	52
1.4. El engagement y su relación con el comportamiento innovador.	57
1.4.1. Concepto de <i>engagement</i>	57
1.4.2. Antecedentes y <i>outcomes</i> del <i>engagement</i>	59
1.4.3. Evidencias y fundamentos teóricos de la relación ENG-IB.....	65
1.5. La motivación de servicio público y su relación con el comportamiento innovador.	70
1.5.1. Concepto de motivación de servicio público o <i>public service motivation</i>	70
1.5.2. Antecedentes y <i>outcomes</i> de la motivación del servicio público.	75
1.5.3. Evidencias y fundamentos teóricos de la relación PSM-IB.	80
1.6 Recapitulación.	84
Referencias.	87
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	123
2.1. Introducción.	123
2.2. Proceso de recolección de datos, escalas de medición y muestra.	125
2.2.1. Instrucciones y bloques de preguntas en la encuesta.	128
2.2.2. Bloque 1: Preguntas de clasificación. Composición de la muestra.....	129
2.2.3. Composición de la muestra en función de las variables de clasificación.....	130
2.2.4. Bloque 2: HPWS Prácticas de alto desempeño.	132
2.2.5. Bloque 3: EL, Liderazgo Empoderador.	133
2.2.6. Bloque 4: IB, Comportamiento Innovador.	134

2.2.7.	Bloque 5: PSM, Motivación para el Servicio Público.....	135
2.2.8.	Bloque 6: Actitudes hacia el trabajo.	135
2.3.	Metodología de análisis del trabajo recogido en el capítulo tercero.....	138
2.3.1.	Los modelos de ecuaciones estructurales: definición.	138
2.3.2.	Los modelos de ecuaciones estructurales: proceso de análisis.....	139
2.4.	Metodología de análisis del trabajo recogido en el capítulo cuarto.	144
2.4.1.	El análisis cualitativo comparativo: definición.....	144
2.4.2.	El análisis cualitativo comparativo: proceso de análisis.	146
	Referencias.	149
CAPÍTULO 3: FOMENTANDO COMPORTAMIENTOS INNOVADORES A TRAVÉS DE SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE ALTO DESEMPEÑO EN EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA. EL PAPEL MEDIADOR DE LA MOTIVACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO Y EL ENGAGEMENT.		
		159
3.1.	Introducción.	159
3.2.	Marco Teórico.....	162
3.2.1.	La relación del HPWS con IB, PSM y ENG.....	162
3.2.2.	El rol mediador de la PSM en la relación entre el HPWS y el IB y entre el HPWS y el ENG.....	166
3.2.3.	El rol mediador del ENG en la relación entre el HPWS y el IB y entre la PSM y el IB.	168
3.3.	Metodología.	170
3.3.1.	Muestra y recolección de datos.....	170
3.3.2.	Escalas de medición.	171
3.4.	Análisis de datos.....	173
3.5.	Resultados.	175
3.5.1.	Correlaciones.	175
3.5.2.	Evaluación de los modelos de medición.	175
3.5.3.	Evaluación de los modelos estructurales y validación de hipótesis.	178
3.5.4.	Análisis de mediación.....	180
3.6.	Discusión y conclusiones.....	181
3.6.1	Contribuciones teóricas y prácticas.	182
3.6.2.	Limitaciones y futuras investigaciones.....	184
	Referencias.	186
CAPÍTULO 4: ABORDANDO LA COMPLEJIDAD CAUSAL DE LOS IMPULSORES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR DE LOS PROFESORES. UN ENFOQUE CONFIGURACIONAL CUALITATIVO COMPARATIVO.		
		199
4.1.	Introducción.	199
4.2.	Marco teórico.	203

4.2.1. Revisión de los antecedentes del comportamiento innovador.	203
4.2.2. Centrándonos en las condiciones previas o antecedentes seleccionados.	205
4.2.2.1. El liderazgo empoderador.....	205
4.2.2.2. El Sistema de prácticas de alto desempeño.....	206
4.2.2.3. La motivación de servicio público.	207
4.2.2.4. Engagement.	208
4.2.2.5. El género y la experiencia.	210
4.2.2.6. Propositiones.	210
4.3. Metodología.	212
4.4. Resultados.	215
4.5. Discusión and conclusiones.	219
Referencias.	222
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	237
5.1. Introducción: recapitulando.	237
5.2. Discusión general de resultados.	240
5.2.1. Trabajo empírico 1.	240
5.2.2. Trabajo empírico 2.	241
5.3. Sumario de contribuciones teóricas y prácticas.....	244
5.3.1. Contribuciones teóricas.	244
5.3.2. Contribuciones prácticas.....	246
5.4. Limitaciones y líneas de investigación futuras.....	250
5.4.1. Limitaciones del estudio.	250
5.4.2. Propuestas de investigación futura.....	251
Referencias.	254

Listado de ilustraciones

Capítulo 2

Ilustración 1. Fórmula cálculo muestra	126
Ilustración 2. Escala Likert 7 puntos de respuestas.....	128
Ilustración 3. Nivel educativo que imparten los docentes de la muestra.....	131
Ilustración 4 Modelo propuesto.....	139
Ilustración 5 Modelo de ecuaciones estructurales con variables observables y latentes.	141

Capítulo 3

Ilustración 1. Modelo Propuesto	170
Ilustración 2. CFA con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.	176
Ilustración 3. Modelo SEM.....	179

Listado de tablas

Capítulo 1

Tabla 1.Outcomes del comportamiento innovador [IB].....	22
Tabla 2. Propuesta de dimensiones de Kleysen y Street.....	24
Tabla 3. Esquema general de variables antecedentes, mediadoras, moderadoras y de control en modelo explicativos del IB.....	30
Tabla 4. El estudio de la relación entre variables de recursos humanos y el comportamiento innovador.	39
Tabla 5. La relación entre el liderazgo empoderador y el comportamiento innovador en la literatura.	54
Tabla 6. Principales antecedentes y outcomes del engagement analizados en la literatura.	61
Tabla 7. La relación entre el engagement y el comportamiento innovador en la literatura.	67
Tabla 8. Algunas definiciones relevantes de la motivación de servicio público [PSM]. .	71
Tabla 9. Principales antecedentes y outcomes de la motivación de servicio público analizados en la literatura.....	76
Tabla 10. La relación entre la motivación de servicio público y el comportamiento innovador en la literatura.	82

Capítulo 2

Tabla 1. Bloque 1: Preguntas de Clasificación	129
Tabla 2. Demografía de la muestra final (N=1,416).....	131
Tabla 3. Bloque 2: Prácticas de alto desempeño.....	132
Tabla 4. Bloque 3: Liderazgo empoderador.....	134
Tabla 5. Bloque 4: Comportamiento Innovador	135
Tabla 6. Bloque 5: Motivación para el servicio público	135
Tabla 7. Bloque 6: Engagement.	136
Tabla 8 Bloque 6: Felicidad en el trabajo.....	137

Capítulo 3

Tabla 1 Datos demográficos de la muestra final (N = 1,416)	171
Tabla 2. Correlaciones, media (M) y desviación estándar (SD) entre variables.	175
Tabla 4 Evaluación de la validez discriminante mediante el criterio Fornell-Larcker ..	178
Tabla 5. Resultados del modelo SEM.....	179
Tabla 6. Resultados del análisis de mediación.....	180

Capítulo 4

Tabla 1. Análisis de las condiciones necesarias para el modelo (y la presencia y ausencia del resultado IB).....	215
Tabla 2. Solución parsimoniosa para los modelosI (presencia y ausencia del resultado IB) – Solución ESA.	216

Glosario de abreviaturas

AGFI: Índice de bondad de ajuste ajustado o *adjusted goodness-of-fit index*.

AMO: modelo capacidad-motivación-oportunidad o *ability-motivation-opportunity*

CATEDU: Centro Aragonés de Tecnologías para la Educación.

CFI: Índice de ajuste comparativo o *comparative fit index*.

CIFE: Centros de profesorado para asesorar a diferentes centros educativos.

COR: teoría de la conservación de recursos o *conservation of resources theory*

CRA: Colegio Rural Agrupado.

CRIET: Centro Rural de Innovación Educativa.

EL: liderazgo empoderador o *empowering leadership*

ENG: engagement

FsQCA: análisis cualitativo comparativo de conjuntos difusos o *fuzzy set qualitative comparative analysis*

GFI: Índice de bondad de ajuste o *goodness-of-fit index*.

GLS: mínimos cuadrados generalizados o *generalized least squares*.

HPWP: prácticas de recursos humanos de alto desempeño o *high performance work practices*

HPWS: sistema de prácticas de recursos humanos de alto desempeño o *high performance work system*

HRM: dirección de recursos humanos o *human resource management*

HRP: prácticas de recursos humanos o *human resource practices*

IWCCs: Características y condiciones de trabajo innovadoras o *innovative work characteristics and conditions*.

IWIIs: Inhibidores e interdependencias del trabajo innovador o *innovative work inhibitors and interdependencies*.

IWLL: Aprendizaje innovador en el trabajo y liderazgo o *innovative work learning and leadership*.

IWPPs: Procesos de trabajo innovadores y desempeño o *innovative work processes and performances*.

JDRT: teoría de demandas y recursos o *job demands-resources theory*

LMX: Intercambio entre líderes y miembros o *leader-member-exchange*.

ML: máxima verosimilitud o *maximum likelihood*.

OCB: Comportamiento de ciudadanía organizativa o *citizenship organizational behavior*.

PSM: motivación de servicio público o *public service motivation*

QCA. análisis cualitativo comparativo o *qualitative comparative analysis*

RMSEA: Error medio cuadrático de aproximación o *root mean square error of approximation*

RRHH: recursos humanos

SDT: teoría de la autodeterminación o *self-determination theory*

SEM: modelo de ecuaciones estructurales o *structural equation modeling*

SET: teoría del intercambio social o *social exchange theory*

SIT: teoría de la identidad social o *social identity theory*

SLT: teoría del aprendizaje social o *social learning theory*

ULS: mínimos cuadrados no ponderados o *unweighted least squares*.

WLS: mínimos cuadrados ponderados o *weighted least squares*.

χ^2 /df : es la mínima discrepancia, Chi-cuadrado dividido por sus grados de libertad.

INTRODUCCIÓN

La educación, junto a la sanidad, el sistema de pensiones y los servicios sociales constituyen los cuatro pilares fundamentales del estado de bienestar. El sector educativo público preuniversitario, que constituye nuestro objeto de estudio, es fundamental en cualquier país desarrollado porque forma a ciudadanos críticos, impulsa el crecimiento económico y fortalece la cohesión social. La educación genera individuos capacitados para enfrentar los desafíos de un mundo en constante cambio, y es la base para la innovación y el desarrollo sostenible (Hanushek & Woessmann, 2015). Es un sector intensivo en conocimiento, en la medida en que los profesionales docentes tienen como función transmitir conocimiento especializado en calidad de “expertos” en la materia que imparte. Además, cabe esperar de ellos esfuerzos continuados para la actualización de sus conocimientos, además del dominio de los fundamentos de psicopedagogía. Desde un punto de vista cuantitativo, también es un sector relevante. Según datos del Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes (2024), El alumnado total matriculado en enseñanzas no universitarias en el curso 2023-2024 ascendía a 8.337.537 de los cuales 5.574.504 estudiaban en centros públicos. Respecto al profesorado, en el curso 2023-2024 el sector de enseñanzas no universitarias contaba con un total de 784.425 docentes, de los que 569.705 pertenecían a centros públicos. Por otro lado, las investigaciones previas en relación al comportamiento innovador se han desarrollado, fundamentalmente, en sectores privados, y en las contadas ocasiones en que se han desarrollado en el sector educativo, lo han hecho, mayoritariamente sobre estudios universitarios. Consideramos que son motivos más que suficientes para la

elección del sector; no obstante, también existen razones de experiencia y oportunidad, pues el doctorando es docente y ha sido Jefe de la Unidad de Programas del Servicio Provincial de Educación, Cultura y Deporte de Teruel. Ello ha permitido disponer de información de primera mano, así como tomar consciencia de algunos de los principales retos que el sector debe afrontar en el siglo XXI.

Por lo que respecta a la situación actual del sector y a los principales retos que enfrenta cabe destacar diferentes cuestiones. En primer lugar, en términos cuantitativos, según los datos recopilados por el Ministerio de Educación, correspondientes al curso 2022-2023, la plantilla pública del sector educativo no universitario en Aragón roza los 18.000 profesionales, lo que supone el 76,03% del total del profesorado (hay algo más de 5.600 docentes en el sector privado). En los últimos cinco años la cifra la plantilla en el sector público ha tenido un incremento de 1.700 docentes, es decir, un crecimiento de 10,27%. Este incremento se eleva por encima del 52% si se compara con los datos de hace dos décadas. Estos datos unidos al descenso en los dos últimos años de la población en edad escolar han reducido la ratio de estudiantes por profesor, si bien existen diferencias muy significativas entre las zonas rurales y los barrios urbanos con mayores tasas de natalidad (Sádaba, 2024).

A pesar de este aumento significativo de plantilla y la mejora de la ratio alumnos/profesor, que debería haber tenido efectos positivos en el sistema, desde los órganos de gestión de la educación se ha detectado, de forma generalizada, cierto nivel de malestar en la plantilla y la existencia de una sensación de que el proyecto educativo se queda corto y no da para todo lo que se exige. El hecho de que del total de las plantillas cerca del 40% del profesorado sea interino, lo que sitúa a Aragón lejos de la media nacional, que se sitúa algo por encima del 20%, supone un factor negativo. No obstante, es necesario señalar los importantes retos que está teniendo que afrontar el sector.

Un factor muy relevante tiene que ver con la creciente complejidad que afrontan los docentes y la necesidad de adaptación a los cambios sociales, culturales, normativos. Cómo la digitalización afecta a los entornos educativos y la importancia de estrategias adaptativas para los docentes (Gómez-Galán, 2018). El aumento de la diversidad cultural y la conflictividad en las aulas supone un reto mayúsculo para los docentes que, muchas veces, no cuentan con los conocimientos, los recursos y el apoyo necesarios para afrontarlos con garantías. La creciente digitalización, también supone un reto importante para los docentes, tanto en lo relativo a la necesidad de la rápida adopción de herramientas digitales en la docencia, especialmente debido al impacto de la pandemia de COVID-19, como por los efectos que el mal uso y abuso de las nuevas tecnologías por parte del alumnado están teniendo en la dinámica de las aulas. Cuando nos referimos a esto último, nos referimos a los problemas derivados del déficit de atención, del acoso en las redes, del aislamiento social, la nomofobia, etc. Si a ello unimos una creciente burocratización de la actividad docente que ha multiplicado los trámites administrativos y el hecho de que desde 1980 se hayan sucedido 8 leyes educativas en España, nos encontramos con un cóctel explosivo, que está teniendo,

entre otros efectos un incremento en las bajas laborales, especialmente de las relacionados directa o indirectamente con el estrés y la salud mental, como señala el último informe del Defensor del Profesor (ANPE, 2024).

Todo ello influye en la calidad de vida del docente y su compromiso y participación en los centros. Se ha detectado, por ejemplo, una menor participación de los docentes en proyectos de innovación, que fuentes internas del departamento de educación sitúan en una pérdida de más de un 20%. Asimismo, el desgaste del profesorado ha provocado que cada vez haya menos candidaturas para ocupar puestos en los equipos directivos de los centros educativos. Actualmente más del 50% tienen que ser designados “a dedo” por el departamento de educación ante la falta de candidatos. Todo ello repercute directamente en la calidad educativa que reciben los alumnos en Aragón.

Por todo ello se ha decidido realizar un estudio especialmente centrado en analizar cuáles son los factores claves que pueden dar un impulso a la innovación educativa en los centros, a través de una mejora en las actitudes de los docentes. Al margen del valor científico que puede tener este estudio y de la necesidad de su realización para la obtención del grado de Doctor, se pretende ofrecer algunas directrices que puedan ayudar a los responsables de Educación y a los equipos directivos de los centros a impulsar una transformación sostenida, que coloque Aragón como referencia de calidad educativa en el sector público. La problemática relacionada con el análisis de los equipos directivos, que abarca aspectos como la atracción al puesto, el desarrollo, la evaluación, la recompensa y la retención de los candidatos, constituye otro tema relevante que puede suponer una línea de investigación futura de gran interés.

Centrándonos ya en la innovación y el comportamiento innovador como impulsor de la misma, cabe señalar que, en la actualidad, la innovación se presenta como un motor fundamental para el desarrollo de cualquier sector. La innovación puede manifestarse en forma de nuevos productos, métodos, mercados o estructuras organizativas (Schumpeter, 1934). Su relevancia trasciende el ámbito empresarial, alcanzando también al ámbito de lo público y, más concretamente al educativo. En un mundo caracterizado por constantes cambios tecnológicos, económicos y sociales, las organizaciones de todo tipo, incluidas las instituciones educativas enfrentan la necesidad imperiosa de adaptarse y evolucionar para seguir siendo competitivas, eficientes y eficaces y proporcionar productos y servicios de calidad. A modo de ejemplo, las tensiones y desafíos que enfrentaron las instituciones educativas durante la pandemia de COVID-19 pusieron de manifiesto la relevancia de contar una alta capacidad de innovación y adaptación (Ayoub et al., 2023).

Las organizaciones que fomentan una cultura de innovación tienden a ser más resilientes y a ofrecer un mayor valor en sus respectivos campos. En las empresas, la innovación permite la creación de soluciones disruptivas que mejoran la competitividad y facilitan la adaptación a los cambios del mercado (Christensen, 1997). La literatura académica ha señalado de forma reiterada al comportamiento innovador de los empleados, como una de las claves para un buen desempeño organizativo. De hecho, el comportamiento innovador se ha relacionado con, por ejemplo, con la calidad del

servicio y la satisfacción del cliente (Tajeddini & Trueman, 2012), la innovación de productos (Sanz-Valle y Jiménez-Jiménez, 2018), la lealtad del cliente (Stock et al., 2017), la mejora de los procesos de servicio (Enz & Siguaw, 2003), el rendimiento en el trabajo (Aryee et al., 2012), los resultados organizativos (Fu et al., 2015), etc. Este tipo de comportamiento no solo mejora los procesos, productos y servicios dentro de las organizaciones, sino que también potencia el aprendizaje y el desarrollo dentro de las aulas, generando un impacto directo en el desempeño del profesorado, la calidad educativa y en la formación de futuros líderes y profesionales (Balkar, 2015; Zainal et al., 2020).

Obviamente, no todos los trabajadores, pueden aportar en la misma medida al desempeño innovador de las organizaciones en las que desarrollan su actividad. Los que pueden jugar un papel esencial, son aquellos denominados empleados del conocimiento o *knowledge workers* (Drucker, 1979 y 2002; Lepak & Snell 2002) que, como señalan Hayton et al. (2013) son empleados clave en empresas innovadoras. En caso del sector educativo, los docentes son empleados del conocimiento, porque su trabajo consiste, en esencia, en adquirir, transmitir y evaluar conocimientos.

En el ámbito educativo, la innovación útil, es decir, aquella que realmente aporta a la mejora de los procesos y resultados educativos, que no la “innovación por la innovación” (Marina, 2017: 9), se convierte en una herramienta fundamental para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, promoviendo métodos pedagógicos más dinámicos, inclusivos y adaptados a las necesidades de los estudiantes del siglo XXI (Hilario Silva et al. 2020; Sangrà et al, 2023; Unesco, 2016). Sin embargo, tanto en las empresas como en las instituciones educativas, la innovación no es un proceso espontáneo. Como se verá en esta tesis, se ve influenciada por diferentes factores, en muchos casos interrelacionados, que fomentan o desalientan el comportamiento innovador. Su estudio resulta imprescindible para poder ofrecer directrices y herramientas adecuadas para fomentar el comportamiento innovador de los empleados (Da Silva et al., 2016).

Janssen (2000: 288) definió el comportamiento innovador o *innovative behavior* [IB] como “la creación, introducción y aplicación intencional de nuevas ideas dentro de un rol de trabajo, grupo u organización, con el fin de beneficiar el desempeño del rol, el grupo o la organización”. De Jong y Den Hartog (2007) definen el IB como una serie de comportamientos relacionados con la introducción de nuevas ideas que son significativas y beneficiosas para el desarrollo y la ejecución con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados y el desempeño organizacional. AlEssa & Durugbo (2022: 1173) lo definen “un comportamiento multidimensional complejo y autoiniciado en el que los empleados generan, introducen y aplican intencionalmente ideas innovadoras a través del pensamiento crítico, reconociendo problemas potenciales y existentes, explorando oportunidades y soluciones, identificando brechas de desempeño y buscando nuevos métodos y procedimientos con el propósito de mejorar el desempeño organizacional interna y externamente para crear valor, lograr ventajas competitivas y asegurar la sostenibilidad”. El IB es, por tanto, un proceso activo y multidimensional que implica la creación, introducción y aplicación intencional de ideas

nuevas y valiosas dentro de un contexto laboral. A través de diferentes definiciones, se destaca su objetivo de mejorar el desempeño personal y organizacional, generar valor y asegurar la competitividad a largo plazo.

Dado que esta investigación se centra en el estudio del comportamiento innovador docente en las escuelas públicas de Aragón, resultan de especial relevancia los postulados de autores como Thurlings et al. (2015), que mencionan tres razones principales por las que se necesita un comportamiento innovador docente en las escuelas. En primer lugar, el comportamiento innovador es importante para mantenerse al día en una sociedad que cambia rápidamente y con demandas creciente tanto para estudiantes como para profesores. En segundo lugar, las nuevas tecnologías y los nuevos conocimientos sobre la enseñanza y el aprendizaje que se avecinan requieren un comportamiento innovador (y de criterio para su desarrollo y aplicación). En tercer lugar, las escuelas deberían dar un buen ejemplo y actuar como punto de partida para un comportamiento más innovador de nuestros ciudadanos para que la sociedad pueda seguir siendo competitiva. Después de todo, como señalan Andiliou y Murphy (2010) la educación es crucial para promover el pensamiento creativo e innovador de los estudiantes.

Ahora bien, una innovación fértil y de utilidad en los centros educativos, exige tomar en consideración el papel central de los docentes. Como señalan Zainal et al (2020) los docentes son el pilar principal de cualquier organización educativa. Desempeñan un papel crucial a la hora de garantizar el éxito y la eficacia del sistema educativo, pues los docentes innovadores son más propensos a buscar e implementar nuevas formas de enseñar que enriquecen el proceso educativo. Ello nos lleva, necesariamente, a la necesidad de prestar la debida atención al comportamiento innovador de los docentes. Estos pueden diseñar e introducir enfoques pedagógicos más efectivos, más adaptados a las necesidades y carencias de los estudiantes y a los desafíos que la sociedad demanda. Ello puede mejorar la calidad de los servicios educativos y los procesos de aprendizaje, garantizando el éxito de las instituciones educativas.

El comportamiento innovador de los docentes se traduce en acciones que están diseñadas para desarrollar, aplicar, promover o cambiar ideas, y que dichas iniciativas tienen como objetivo mejorar la calidad del aprendizaje y facilitar la participación de los alumnos (Zainal et al. 2020). Los docentes y directivos que exhiben comportamientos innovadores tienden a motivar a otros a hacer lo mismo, creando una cultura de innovación organizacional, lo cual en el ámbito educativo puede llevar a una transformación cultural en los centros de enseñanza que favorezca la colaboración y el aprendizaje continuo.

La literatura especializada ha estudiado una amplia variedad de antecedentes del comportamiento innovador (AlEsa y Durugbo, 2022; Bos-Nehles et al., 2017; El Alf y Naithani, 2021; Kwon y Kim, 2020; Li y Hsu, 2016; Muchiri, 2020; Pons et al., 2016; Thurlings, 2015; Zhu et al., 2023). Partiendo de una amplia revisión de la misma, en esta tesis se establece una clasificación en factores individuales (demográficos, personalidad y rasgos, competencias y recursos personales, y actitudes y creencias individuales);

organizativos (liderazgo, prácticas y sistemas de prácticas de recursos humanos, relacionadas con el puesto/tareas, y otros factores organizativos/de equipo); y, finalmente, factores externos. Entre estas, hemos seleccionado una serie de antecedentes por diferentes motivos que detallaremos en cada caso, pero que tienen mucho que ver con uno o varios de estos aspectos: su especial relevancia, las posibilidades de intervención a nivel organizativo, y la escasa atención recibida en la literatura previa.

El primer antecedente a considerar son las prácticas de dirección de recursos humanos (HRM) de alto desempeño, adoptando una perspectiva sistémica claramente recomendable (Chadwick, 2010; Combs et al. 2006; Delery y Shaw 2001): los sistemas de prácticas de HRM de alto desempeño o *high performance work systems* [HPWS]. El estudio de los HPWS es esencial para avanzar en el entendimiento de cómo los recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva en las organizaciones modernas. Los HPWS han sido reconocidos como uno de los más importantes antecedentes de las actitudes, los comportamientos y el desempeño de los empleados, en general, y del comportamiento innovador, en particular (Alfes et al, 2013; Escribá-Carda et al., 2017; Pham-Thai, et. al., 2018).

La implementación de HPWS permite que las organizaciones mejoren el desempeño de sus empleados mediante la capacitación, la motivación y la oferta de oportunidades de desarrollo y participación. Esto prepara a los empleados para responder proactivamente a los cambios y desafíos del entorno, lo que fortalece la adaptabilidad y competitividad de la organización (Farrukh et al., 2021; Jiang et al., 2012). Los HPWS fomentan la inteligencia empresarial al motivar a los empleados a adoptar comportamientos innovadores e intraemprendedores, lo que resulta en la generación de nuevas ideas y mejoras en procesos que mejoran los resultados organizativos (Revuelto-Taboada et al., 2023; Portalanza-Chavarría y Revuelto-Taboada, 2023).

Por otro lado, cabe destacar que las consecuencias actitudinales y conductuales de la implementación de un HPWS dependen de las percepciones de los empleados en relación al mismo, más que de lo “planificado” por la dirección, debido a la existencia de gaps de implementación e interpretación (Jiang et al., 2017; Revuelto-Taboada & Saorin-Iborra, 2021c; Van De Voorde & Beijer, 2015). Sin embargo, los estudios que analizan la relación HPWS-IB adoptando esta perspectiva sistémica basada en las percepciones de los empleados son aún escasos, lo que hace recomendable profundizar en el análisis de estas relaciones. Finalmente, autores como Ritz et al. (2016) señalan la importancia capital de integrar la motivación del servicio público (otro de los antecedentes que tendremos en consideración) en la práctica de la dirección y gestión de los recursos humanos. En definitiva, existen razones de sobra para analizar el impacto que las percepciones del HPWS pueden tener sobre el IB tanto de forma directa como indirecta o en conjunción con otros factores interrelacionados.

El segundo antecedente que será analizado con detalle en la presente tesis es el liderazgo empoderador o *empowering leadership* [EL]. El liderazgo, en general, se ha mostrado como uno de los antecedentes más relevantes del IB (Kwon & Kim, 2020; Zhu

et al., 2023). A este respecto se han analizado una variedad de estilos, el liderazgo transaccional (el más estudiado), el liderazgo ético, el de servicio, el carismático, el emprendedor y el empoderador, entre otros. No obstante, a pesar del creciente número de investigaciones relativas a la asociación entre el liderazgo y el IB de los empleados (Bagheri, 2017; Choi et al., 2016), el impacto de un concepto de liderazgo emergente y prometedor, como es el liderazgo empoderador, ha sido escasamente tratado por los investigadores (Chen et al., 2011; Hassi et al., 2022; Jada et al., 2019). El meta análisis realizado por Lee et al. (2020), nos ofrece más argumentos para analizar la relación EL-IB al señalar que el EL es uno de los tres estilos de liderazgo contemporáneos y claramente especificados que presentan las correlaciones más fuertes con la creatividad y la innovación.

Como podrá constatarse en el capítulo segundo, la evidencia empírica valida la existencia de efectos tanto directos como indirectos del EL sobre el IB. Específicamente, en el caso de la literatura dedicada al estudio del sector educativo, la limitada investigación existente ha enfatizado la importancia del EL en la promoción del IB y los resultados obtenidos por Gkorezis (2016), Sagnak (2012) y Zhu et al. (2019) son, cuando menos, prometedores.

El liderazgo empoderador se caracteriza, principalmente, por el hecho de mostrar confianza en las capacidades de sus subordinados, compartir poder con ellos, permitiéndoles participar en la toma de decisiones, eliminando las limitaciones burocráticas que pesan sobre ellos y fomentando la autogestión (Ahearne et al., 2005; Chen et al., 2011; Jada et al., 2019; Vecchio et al., 2010). Los líderes empoderadores fomentan una actitud proactiva en los empleados, motivándolos a aportar ideas innovadoras, buscar mejoras constantes, experimentar y asumir riesgos sin miedo a castigos (Gkorezis, 2016; Martin et al., 2013). Zhang y Bartol (2010) demostraron que el liderazgo empoderador mejora la motivación intrínseca de los empleados y fomenta su creatividad. Gkorezis (2016) demostró que el EL impulsa la exploración y la innovación en el lugar de trabajo, promoviendo un ambiente que incentiva la prueba de nuevas ideas y métodos. El EL tiene un impacto particularmente positivo en trabajos de alta complejidad, como la educación, ya que los empleados empoderados pueden ajustarse a las demandas cambiantes de sus roles (Guo et al., 2023), dado que ayuda a establecer una cultura escolar abierta al cambio y a la innovación, promoviendo una educación más flexible y adaptativa. Por ello, decidimos incluir esta variable como elemento esencial de nuestra investigación.

El tercer antecedente considerado es el *engagement* [ENG] que hemos optado por no traducir dado que su traducción más habitual, como compromiso, se puede confundir con el compromiso organizativo cuando constituye un constructo diferente. El *engagement* se define como un estado de ánimo positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo que se caracteriza por tres componentes: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). El ENG de los empleados ha atraído mucha atención, ya que se postula como un predictor más potente del desempeño en comparación con otros

constructos actitudinales como la satisfacción laboral, la implicación laboral y el compromiso organizativo (Rich et al., 2010).

Existen múltiples evidencias de que el ENG de los empleados puede impulsar el comportamiento innovador (para una revisión más amplia de esta relación véase Kwon & Kim, 2020). En la mayoría de los casos analizados el ENG actúa como variable mediadora entre diversas variables antecedentes y el comportamiento innovador. Entre estos trabajos resultan especialmente relevantes para el objeto de nuestra investigación, aquellos en los que media en la relación HPWS-IB (Alfes et al, 2013; Pham-Thai, et al., 2018) o EL-IB (Wihuda et al., 2017), dos de las variables ya comentadas que juegan un papel esencial en nuestra investigación.

Existen diversos argumentos para explicar la relación ENG-IB. Entre ellos se puede destacar que los empleados que se implican en comportamientos innovadores necesitan recursos cognitivos, emocionales y físicos para generar ideas, buscar apoyos, implementarlas, hacer frente a los fracasos, etc. (Kwon & Kim, 2020). Por lo tanto, cabe esperar que los individuos con mayor nivel de ENG muestren un mayor nivel de IB al contar con mayores recursos. Por otro lado, dado que el nivel de ENG está relacionado con el aprecio y la confianza que la organización les haga sentir (Rich et al., 2010), los empleados con alto nivel de ENG se sienten obligados a implicarse más en el desempeño de sus funciones como pago por los “recursos” que reciben de su organización (Saks, 2006), también en forma de comportamientos proactivos y extra-rol¹ como el IB (Maden, 2015).

Consideramos que el ENG resulta esencial para entender cómo los docentes pueden involucrarse profundamente en procesos de innovación pedagógica. En un contexto educativo, si los docentes sienten que su entorno de trabajo les proporciona apoyo y recursos adecuados tienden a estar más comprometidos y, por ende, son más propensos a participar en innovaciones pedagógicas. Los docentes con un alto nivel de *engagement* físico estarán seguramente más dispuestos a enfrentar los desafíos que conlleva la adopción de prácticas innovadoras, como el uso de tecnologías educativas o metodologías activas como el aprendizaje cooperativo. El *engagement* emocional ayuda a los docentes a sentirse motivados y entusiasmados con su trabajo, lo que facilitará que puedan asumir roles de liderazgo en la innovación educativa. Por todo ello consideramos necesario incluir el ENG como elemento esencial de este estudio.

El último antecedente clave considerado en este estudio es la motivación de servicio público o *public service motivation* [PSM]. La PSM se define como el conjunto de creencias, valores y actitudes que impulsan a los empleados a servir a su comunidad yendo más allá del interés propio y el interés organizacional (Perry, 1996; Vandenabeele et al., 2007). Se trata de un concepto cada vez más investigado, que ha adquirido un

¹ Entendemos como comportamientos extra-rol “aquellos comportamientos que van más allá de los requisitos específicos de la función y se dirigen al individuo, al grupo o a la organización como unidad, con el fin de promover los objetivos de la organización” (Somech & Drach-Zahavy, 2000: 650). Entre los comportamientos extra-rol considerados por los autores destaca, por ejemplo, el hacer sugerencias innovadoras para mejorar la escuela, lo que supone adoptar comportamientos innovadores.

especial protagonismo en las últimas décadas en el ámbito de la gestión y la administración públicas (Piatak et al., 2021; Vandenabeele et al., 2018). La investigación existente sobre la administración pública ha respaldado ampliamente el efecto positivo de la PSM en actitudes, comportamientos y desempeño, como el compromiso, la satisfacción laboral, los comportamientos extra-rol y el rendimiento (Ritz et al., 2016).

Un motivo para considerar la PSM en nuestra investigación, es que escasean los estudios que han analizado su relación con el IB, así como los mecanismos psicológicos subyacentes a este vínculo. No obstante, los que lo han hecho han aportado evidencias de esta relación prácticamente sin excepciones (Cho & Song, 2021; Miao et al., 2018; Nguyen et al., 2023, Vuong, 2023). A este respecto, diversos autores reclaman más investigaciones sobre la PSM, su vínculo con las prácticas de HRM, y su rol mediador o moderador en la relación con actitudes, comportamientos (en particular con el IB) y resultados, entre otros temas de interés (Piatak et al, 2021; Mussagulova & Van der Wal, 2021; Nguyen et al., 2023, Ritz et al., 2016)

Cuando los individuos interiorizan los valores del servicio público, estos pasan a formar parte de su identidad autónoma, lo que afecta a su comportamiento de forma positiva (Christensen et al., 2017). Si las organizaciones pueden proporcionar a sus empleados puestos de trabajo con un contenido coherente con sus identidades prosociales, sus autoidentidades se verán reforzadas y, por lo tanto, “estarán deseosos de mostrar actitudes y comportamientos beneficiosos para la organización” (Mostafa et al., 2015: 750). Dado que el IB de los empleados constituye la mayor fuente de innovación en el sector público (Borins, 2000, Nguyen et al., 2023) y dicha innovación contribuye a la mejora de los servicios públicos, los empleados con alta PSM será proclives a adoptar estos comportamientos. Ello se verá facilitado por un contexto organizativo que impulse la PSM y favorezca el IB mediante las prácticas de HRM y de liderazgo apropiadas.

En definitiva, considerar la PSM en el estudio de la innovación docente resulta crucial, porque permite entender mejor las motivaciones intrínsecas que llevan a los docentes a innovar y mejorar su práctica educativa. Esta motivación puede ser un motor fundamental para la innovación docente, ya que los docentes se sienten impulsados a desarrollar y aplicar nuevas estrategias que beneficien a sus estudiantes y a la comunidad educativa y mejoren los resultados del aprendizaje. Además, resalta la importancia del entorno organizativo y del liderazgo en la promoción de una cultura de innovación. Dado que la PSM puede verse fomentada o reducida por influencias inmediatas del entorno organizativo de un individuo (Christensen et al. 2017; Piatak et al., 2021), los centros educativos pueden utilizar este conocimiento para diseñar políticas y prácticas que fortalezcan los niveles de PSM en los docentes, potenciando a su vez el comportamiento innovador.

Finalmente, junto con estos antecedentes clave, también se consideran algunos de los factores demográficos más influyentes estudiados en la literatura del IB. Entre estos destacan el género, la experiencia y el nivel de formación (Lambriex-Schmitz et al., 2020; Thurlings et al, 2015; Zhu et al., 2023; entre otros). No obstante, el nivel de formación resulta escasamente relevante en nuestra investigación dado el alto nivel que posee el

profesorado en general. Estas variables o, cuanto menos, alguna de ellas, cuando no se han utilizado como variables explicativas, mediadoras o, más habitualmente, moderadoras (Hosseini et al., 2024; Pons et al., 2016; Zhu et al., 2023), se han utilizado en infinidad de casos como variables de control (Agarwal et al. 2012; Chang et al., 2013; Pham-Thai et al., 2018; Wihuda et al., 2017). En cuanto a sus efectos, la evidencia es contradictoria, lo que parece indicar que las diferencias en IB en función de estas variables pueden variar en diferentes contextos, así como en función de la presencia o ausencia de diferentes variables intervinientes. A modo de ejemplo, los resultados de Gkorezis (2016) indicaron una influencia significativa de GEN y EXP en el IB de los profesores, mientras que Waheed et al. (2018) no encontraron estos efectos significativos.

El objetivo de esta tesis, se centra, por tanto, en el análisis de las variables aquí expuestas y de las relaciones más o menos complejas e interrelacionadas que parecen tener con el comportamiento innovador en el sector educativo. Este objetivo nos ha llevado a plantearnos múltiples preguntas.

- ¿Influyen de manera significativa las variables antecedentes analizadas en el comportamiento innovador de los docentes?
- ¿Existen entre estas variables y el comportamiento innovador relaciones tanto directas como indirectas? O más concretamente ¿El *engagement* y la motivación de servicio público puede jugar un rol mediador o moderador en las relaciones HPWS-IB y EL-IB?
- ¿Se refuerzan mutuamente el sistema de prácticas de alto desempeño y el liderazgo empoderador en lo que respecta a sus efectos sobre el comportamiento innovador?
- ¿Pueden diversas combinaciones de variables antecedentes llevar a un mismo resultado, es decir, a la presencia o ausencia de comportamiento innovador?
- ¿Influyen variables como el género, la experiencia o el nivel educativo en el comportamiento innovador, bien de forma directa, o bien por su influencia en las relaciones entre las variables anteriormente citadas y este comportamiento innovador?

La fundamentación teórica de las relaciones analizadas se ha basado en argumentos proporcionados por una variedad de teorías entre las que destacan el modelo de habilidad-motivación-oportunidad o modelo AMO (Appelbaum et al., 2000; Boxall y Purcell, 2003), la teoría del intercambio social o [SET] (Blau, 1962; Cropanzano & Mitchell, 2005; Rhoades & Eisenberger, 2002), la teoría de la autodeterminación [SDT] (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000), la teoría de demandas y recursos, [JDRT] (Bakker & Demerouti, 2007 & 2017) y la teoría de la identidad social [SIT] (Ashforth y Mael, 1989, Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979). Algunos de sus postulados ya han ido apareciendo a lo largo de esta introducción, pero serán desarrollados, así como un análisis más pormenorizado de las variables seleccionadas y sus relaciones con el IB, en el capítulo primero de esta tesis.

A partir del capítulo segundo nos adentraremos en el terreno de la validación empírica de algunas de las relaciones planteadas a nivel teórico en el primer capítulo. En este capítulo segundo se expone en términos generales la metodología utilizada en los dos siguientes capítulos. Se exponen la estrategia de investigación, los métodos de recopilación de datos, la descripción de las escalas utilizadas y de la muestra obtenida, así como los métodos de análisis de datos utilizados en los dos trabajos empíricos realizados, que han sido recogidos en los capítulos tercero y cuarto. Dado que ambos capítulos se han redactado en forma de artículo para facilitar la explotación de la tesis doctoral en forma de publicaciones, algunas reiteraciones de contenidos, por ejemplo, metodológicos, han sido inevitables. En el primero de estos trabajos empíricos se utilizan sistemas de ecuaciones estructurales basados en la covarianza, utilizando el módulo AMOS 26.0 del programa IBM SPSS. Esta técnica permite evaluar las relaciones de causalidad entre variables latentes y observables. Se eligió por su capacidad a la hora de validar hipótesis teóricas complejas y proporcionar una estimación precisa de los efectos directos e indirectos entre las variables analizadas. En el caso del segundo trabajo empírico (capítulo cuarto) se utiliza el análisis cualitativo comparativo de conjuntos difusos o *fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA)*. Esta técnica permite captar la complejidad causal y explorar cómo diferentes combinaciones de factores pueden conducir a la presencia o ausencia de un determinado resultado u *outcome*, en este caso el comportamiento innovador en el entorno educativo.

El capítulo tercero se titula: “Fomentando los comportamientos innovadores a través de sistemas de prácticas de alto desempeño en el sector de la educación pública. El papel mediador de la motivación de servicio público y el *engagement*”. Como su título indica, este estudio examina la influencia de la motivación de servicio público y el *engagement* en la relación entre el sistema de prácticas de dirección de recursos humanos de alto desempeño y el comportamiento innovador. En el análisis se controlan el género, el nivel educativo y la antigüedad.

Los resultados validaron la existencia de relaciones directas e indirectas entre las percepciones del sistema de prácticas de alto desempeño y el comportamiento innovador de los profesores de centros públicos no universitarios. La motivación de servicio público medió parcialmente la relación HPWS-IB. Por su parte el *engagement* medió parcialmente en la relación HPWS-IB y PSM-IB, lo que supone la existencia de una mediación en serie. Estos resultados indican que el efecto del sistema de prácticas de alto desempeño sobre el comportamiento innovador se produce tanto directamente como a través de su efecto positivo sobre la motivación de servicio público y el *engagement* de los docentes. Los resultados aportan una contribución práctica al ofrecer directrices a los responsables políticos y a los directivos de los centros educativos sobre cómo fomentar el comportamiento innovador de sus profesionales, en un ámbito donde una parte sustancial de las directrices en materia de recursos humanos se establecen de forma centralizada para todos los centros públicos de una comunidad.

El capítulo cuarto se titula: “Abordando la complejidad causal de los impulsores del comportamiento innovador de los profesores. Un enfoque configuracional cualitativo

comparativo". Este trabajo identifica los sistemas de prácticas de alto desempeño, el *engagement*, la motivación de servicio público y el liderazgo empoderador como antecedentes relevantes del comportamiento innovador de los docentes de centro públicos no universitarios. También considera el género y la experiencia, para analizar combinaciones de estos factores causales que pueden llevar a la presencia o ausencia de comportamientos innovadores en un contexto donde pueden existir asimetría causal y equifinalidad. Utilizando el análisis cualitativo comparativo de conjuntos difusos, se identifican diferentes patrones de actuación que impulsan, en unos casos, o dificultan, en otros, el comportamiento innovador de los profesores. Asimismo, se identificaron patrones específicos de género y en función de la experiencia. Todo ello permitió identificar distintas vías de actuación para impulsar el comportamiento innovador de los docentes, proporcionando una comprensión más profunda de este proceso, del que pueden derivarse recomendaciones para los responsables políticos y los directivos de los centros educativos.

El último capítulo ofrece una discusión general de los resultados obtenidos en los estudios presentados en los dos capítulos anteriores, haciendo referencia a las principales conclusiones alcanzadas, a las reflexiones que de ellas se derivan y a los logros obtenidos, tanto en el ámbito de las contribuciones teóricas como en el orden práctico. Asimismo, se repasan las principales limitaciones del estudio y se enumera una serie de propuestas de aplicación en el campo de la dirección y gestión pública.

Referencias

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*, 17(3), 208-230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- AlEsa, A. H., & Durugbo, C. (2022). Exploring the relationship between employee innovative behavior and organizational performance: A multidimensional perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 1172-1183. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.09.003>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Andiliou, A., & Murphy, P. K. (2010). Examining Variations among Researchers' and Teachers' Conceptualizations of Creativity: A Review and Synthesis of Contemporary Research. *Educational Research Review*, 5(3), 201-219. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.07.003>
- ANPE (2024). *El defensor del profesor. Memoria estatal curso 2023/2024*. ANPE Sindicato Independiente.
- Appelbaum, E.; Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Ayoub, A. E. A. H.; Almahamid, S. M.; Al Salah, L. F. (2023). Innovative work behavior scale: Development and validation of psychometric properties in higher education in the GCC countries. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 119-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0176>
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of*

- High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.
<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.003>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285.
<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Balkar, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2), 81-92. <http://dx.doi.org/10.15345/iojes.2015.02.007>
- Blau, P. (1962). *Power and Exchange in Social Life*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons.
- Borins, S. (2000a). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498–507. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00113>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave,
- Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120–2135.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12165>
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541–557.
<https://doi.org/10.1037/a0021886>
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2021). How to facilitate innovative behavior and organizational citizenship behavior: Evidence from public employees in Korea. *Public Personnel Management*, 50(4), 509-537. <https://doi.org/10.1177/0091026020977571>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931–943.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. *Harvard Business Review Press*.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
<https://doi.org/10.1111/puar.12796>

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Da Silva, F. Q. B., Monteiro, C. V. F., dos Santos, I. E., & Capretz, L. F. (2016). How Software Development Group Leaders Influence Team Members' Innovative Behavior. *IEEE Software*, 33(5), 106-109. <https://doi.org/10.1109/MS.2016.120>
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Drucker, P.F. (1979). *Managing the knowledge worker*. Modern Office Procedures, 24, 12-16.
- Drucker P.F. (2002). *Managing in the Next Society*. New York: Truman Talley Books.
- Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (2003). Revisiting the best of the best: Innovations in hotel practice. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 115-123. <https://doi.org/10.1177/001088040304400516>
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209-231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Gómez-Galán, J. (2018). Educational Research and Teaching Strategies in the Digital Society. *Education Sciences*, 8(2), 67. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1802.06851>
- Guo, Y., Peng, Y., & Zhu, Y. (2023). How does empowering leadership motivate employee innovative behavior: A job characteristics perspective. *Current Psychology*, 42(21), 18280-18290. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03000-6>
- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2015). *The Knowledge Capital of Nations: Education and the Economics of Growth*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hassi, A., Rohlfer, S., & Jebesen, S. (2022). Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 503-518. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010>

- Hayton, J. C., Hornsby, J. S., & Bloodgood, J. (2013): Entrepreneurship: a review and agenda for future research. *M@n@gement*, 16(4), 381-409. <https://doi.org/10.3917/mana.164.0381>
- Hilario Silva, J. P., Maestro, J. A., Valladares Cortés, M., & Moya Muñoz, C. (2020). *Metodologías para una educación innovadora: casos prácticos: aplicación práctica en nuevos espacios para el aprendizaje*. Wolters Kluwer España.
- Hosseini, A., Ghasempour Ganji, S. F., & Dana, L. P. (2024). Gender, emotional support and innovative behavior: psychological capital as a mediator. *Management Decision*. Ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/MD-02-2023-0266>
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915-930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). When innovation in education works: stimulating teachers' innovative work behaviour. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 118-134. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12175>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Lepak D. P., & Snell, S. A. (2002) Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4): 517-543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720–738. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>
- Marina, J. A (2017). *El bosque pedagógico y cómo salir de él*. Barcelona: Biblioteca UP, Ariel.

- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372–1395. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0113>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes (2024): Estadística 'Datos avance 2023-2024. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/educacion-fp-deportes/Documents/2024/280624-%20Avance%20estad%C3%ADstica%20de%20ense%C3%B1anzas%20no%20universitarias%202023-24.pdf>
- Mussagulova, A., & Van der Wal, Z. (2021). “All still quiet on the non-Western front?” Non-Western public service motivation scholarship: 2015–2020. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 43(1), 23-46. <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1836977>
- Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2023). Fostering public sector employees’ innovative behavior: The roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30-63. <https://doi.org/10.1177/00953997221100623>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Pham-Thai, N.T., McMurray, A.J., Muenjohn, N., & Muchiri, M. (2018). Job engagement in higher education. *Personnel Review*, 47(4), 951-967. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0221>
- Piatak, J. S., Sowa, J. E., Jacobson, W. S., & McGinnis Johnson, J. (2021). Infusing public service motivation (PSM) throughout the employment relationship: A review of PSM and the human resource management process. *International Public Management Journal*, 24(1), 86-105. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1805381>
- Pons, F. J., Ramos, J., & Ramos, A. (2016). Antecedent variables of innovation behaviors in organizations: Differences between men and women. *European Review of Applied Psychology*, 66(3), 117-126. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2016.04.004>
- Revuelto-Taboada, L.; Saorin-Iborra, M. C. (2021c). La Dirección de Recursos Humanos desde una perspectiva de proceso. ¿Cómo superar los gaps de implementación e interpretación? En Revuelto-Taboada, L.; Canet-Giner, T. Balbastre-Benavent,

- F. (2021). *La Dirección de Recursos Humanos frente los retos de la sostenibilidad y la sociedad de la información* (cap.2, 43-60). Valencia. Tirant lo Blanch.
- Rhoades, L.; Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Sádaba, M. (2024). Aragón gana unos 1.700 docentes en cinco años y las plantillas públicas rozan los 18.000. *Heraldo de Aragón*, 19 de mayo. Recuperado de <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2024/05/19/aragon-gana-1-700-docentes-cinco-anos-plantillas-publicas-rozan-18-000-1734812.html>
- Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635-1641. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2162>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sangrà, A., Guitert Catasús, M., & Behar, P. A. (2023). Competencias y metodologías innovadoras para la educación digital. *Revista iberoamericana de educación a distancia*, 26(1), 9-16. <https://doi.org/10.5944/ried.26.1.36081>
- Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*, 56(6), 1417-1429. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0404>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.

- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5-6), 649-659. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00012-3)
- Stock, R. M., Jong, A. D., & Zacharias, N. A. (2017). Frontline employees' innovative service behavior as key to customer loyalty: Insights into FLEs' resource gain spiral. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 223-245. <https://doi.org/10.1111/jpim.12338>
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1119-1129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.009>
- Sector Management*, 34(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2020-0028>
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of intergroup relations* (pp. 33-47.). Monterrey, CA: Brooks.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- UNESCO (2016a). *Educación 2030. Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo sostenible 4*. París: UNESCO.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenabeele, W., Ritz, A., Neumann, O. (2018). Public Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup. In: Ongaro, E., Van Thiel, S. (eds) *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_13
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal* 25(1), 62-78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>

- Vuong, B. N. (2023). The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: does public service motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 295-315. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517>
- Waheed, A., Abbas, Q., & Malik, O. F. (2018). 'Perceptions of performance appraisal quality' and employee innovative behavior: Do psychological empowerment and 'perceptions of HRM system strength' matter? *Behavioral sciences*, 8(12), 114, 1-20. <https://doi.org/10.3390/bs8120114>
- Wihuda, F., Kurniawan, A. A., Kusumah, A. I., & Adawiyah, W. R. (2017). Linking empowering leadership to employee service innovative behavior: A study from the hotel industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 65(3), 294-313. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/187101>
- Zainal, M. A., Effendi, M., & Matore, E. M. (2020). How teachers' innovative work behaviour can affect education quality. *Journal of Critical Reviews*, 7(17), 770-779. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.17.101>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- Zhu, D., Lin, M. T., Thawornlamlert, P. K., Subedi, S. B., & Kim, P. B. (2023). The antecedents of employees' innovative behavior in hospitality and tourism contexts: A meta-regression approach. *International Journal of Hospitality Management*, (111), 103474, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103474>
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, 20, 657-671. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09584-2>

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO GENERAL

1.1. El comportamiento innovador como elemento clave de la innovación y la capacidad de adaptación de las organizaciones.

En el presente capítulo se introducen todos los constructos que forman parte de los modelos de análisis utilizados en los capítulos 3 y 4. Partiendo de una rigurosa revisión de la literatura, se define cada uno de esos conceptos y sus relaciones. En primer lugar, se analiza el comportamiento innovador, que constituye la variable dependiente, o a explicar, en los distintos modelos presentados, sus antecedentes y consecuencias u *outcomes*. A continuación, se introducen las distintas variables independientes, mediadoras o componentes de los distintos *paths* o configuraciones causales, según la técnica de análisis utilizada y su relación con el comportamiento innovador. Estas incluyen los sistemas de prácticas de alto desempeño, el liderazgo empoderador, el engagement y la motivación de servicio público.

1.1.1. Concepto de comportamiento innovador o *innovative behavior*.

En el marco del estudio de la innovación empresarial, el estudio de la innovación a nivel individual resulta de gran interés, en la medida en que los empleados pueden jugar un papel esencial en el éxito de la organización, por su habilidad para generar ideas y utilizarlas para desarrollar innovaciones (De Jong & Den Hartog, 2007). Estas

innovaciones pueden suponer el desarrollo de nuevos (o mejorados) productos y servicios, procesos y tecnologías o nuevas formas de organización, si nos atenemos a la definición del manual de Oslo (OECD-Eurostat, 2005).

Estas innovaciones en sus diferentes formas pueden desempeñar un papel clave en el éxito de las organizaciones, derivando en una mayor eficiencia y eficacia organizativa, mejoras en la calidad de productos y servicios y mejores resultados en términos tanto financieros como de supervivencia, etc. (Calantone et al., 2002; Jansen, Van den Bosch & Volberda et al., 2006; Scott & Bruce, 1994; West et al., 2004). Además, cabe señalar que estas innovaciones son especialmente importantes en sectores intensivos en conocimiento (Brand et al. 2021; Zaefarian et al. 2017).

Tabla 1. Outcomes del comportamiento innovador [IB].

Comportamiento Innovador	<p>Aprendizaje de los estudiantes (Zainal et al., 2020)</p> <p>Calidad del servicio (Tajeddini & Trueman, 2012)</p> <p>Conflicto con compañeros de trabajo (Shih & Susanto, 2011)</p> <p>Crecimiento/desarrollo de los empleados (Robinson y Beesley, 2010)</p> <p>Duplicación (difícil) de los rivales (Ottenbacher, 2007)</p> <p>Eficacia (organizativa) (Zainal et al., 2020)</p> <p>Experiencia de los profesores (Zainal et al., 2020)</p> <p>Influencia en las decisiones de compra de los clientes (Victorino et al., 2005)</p> <p>Innovación de productos (Sanz-Valle y Jiménez-Jiménez, 2018)</p> <p>Intencion intraemprendedora (Sagbas et al., 2023)</p> <p>Intención de abandonar la empresa (Shih & Susanto, 2011)</p> <p>Lealtad del cliente (Stock et al., 2017)</p> <p>Mejora de competencias básicas (Calantone et al., 2002; Campo et al., 2014).</p> <p>Mejora de los procesos de servicio (Enz & Siguwaw, 2003)</p> <p>Nuevos productos (Su, 2011)</p> <p>Productividad (organizativo) (Zainal et al., 2020)</p> <p>Rendimiento económico sostenible (Faulks et al., 2021)</p> <p>Rendimiento en el trabajo/tarea (Aryee et al., 2012; Balkar, 2015; Kim & Koo, 2017; Lu et al., 2022; Robinson & Beesley, 2010; Sagbas et al., 2023; Van Zyl et al., 2021; Vuong, 2023)</p> <p>Resultado/<i>Performance</i> (organizativo) (Calantone et al., 2002; Campo et al., 2014; Omri, 2015; Shanker et al., 2017; Zainal et al., 2020)</p> <p>Resultado/<i>Performance</i> en innovación (Dedahanov et al., 2017; Fu et al., 2015; Li et al., 2019; Omri, 2015; Revuelto-Taboada et al., 2021a; Sung & Kim, 2021)</p> <p>Satisfacción del cliente (Tajeddini y Trueman, 2012)</p> <p>Satisfacción laboral (Robinson & Beesley, 2010; Zainal et al., 2020)</p> <p>Ventaja competitiva (Ottenbacher, 2007)</p>
---------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se pueden observar las principales variables de resultados con las que se ha relacionado el comportamiento innovador. Si bien el comportamiento innovador se relaciona con una amplia variedad de variables indicativas de sus efectos positivos, Shih y Susanto (2011) señalan que, en determinadas circunstancias, puede tener efectos negativos en la convivencia entre compañeros e incrementar la intención de abandonar la empresa.

Si bien van a influir en su comportamiento tanto variables institucionales, como organizativas e individuales, son los individuos los que inician y desarrollan los procesos de innovación manifestando lo que la literatura ha definido como comportamiento innovador [IB], comportamiento que constituirá el principal foco de atención de esta tesis. Obviamente, no todos los empleados pueden contribuir en la misma medida a la innovación en sus organizaciones. A este respecto, pueden jugar un papel esencial aquellos denominados “empleados del conocimiento” o *knowledge workers* (Drucker, 1979 y 2002; Lepak & Snell 2002) que, como señalan Hayton et al. (2013) son empleados clave en empresas innovadoras.

Al analizar el papel de los empleados individuales en la innovación organizativa, en algunos casos se ha citado indistintamente como elementos esenciales la creatividad y el comportamiento innovador. No obstante, la creatividad se refiere específicamente al proceso de generación de ideas, mientras que el comportamiento innovador cubre un conjunto más amplio de acciones o comportamientos que culminan con la implementación de la idea, orientada a proporcionar un beneficio a la organización (Parzefall et al., 2008; Scott & Bruce, 1994). La creatividad no necesariamente lleva a la innovación, mientras que la innovación siempre requiere un proceso creativo (Parzefall et al., 2008).

Existen múltiples definiciones del comportamiento innovador, parcialmente coincidentes. Diferentes autores ponen el énfasis en distintos elementos del comportamiento innovador. Farr y Ford (1990) definen el comportamiento innovador como el comportamiento de un individuo que pretende lograr la iniciación y la introducción intencionada (dentro de una función laboral, un grupo o una organización) de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos y útiles. A este respecto, West y Farr (1990) hacen hincapié en la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo en el comportamiento innovador, enfatizando la necesidad de compartir ideas y conocimientos. Damanpour (1991) señala la importancia de la búsqueda de nuevas ideas y la implementación de cambios para promover la innovación, junto con la voluntad de asumir riesgos y superar la resistencia al cambio, como elementos centrales del comportamiento innovador. Amabile et al. (1996) destaca la importancia de la creatividad individual, que implica la generación de ideas originales y relevantes, como componente central del comportamiento innovador.

Dos trabajos especialmente relevantes a este respecto los constituyen los de Scott y Bruce (1994) y Janssen (2000), no solo por cómo definen el comportamiento innovador, sino por haber desarrollado las dos escalas de medición del mismo más utilizadas en la literatura. Scott y Bruce (1994) señalaron que el comportamiento innovador incluye

generar soluciones, bien totalmente novedosas o adaptadas, a los problemas identificados, buscar patrocinio para la idea tratando de conseguir apoyos por parte de otros empleados y, por último, implementarla para ser aplicada dentro de la organización. Por su parte, Janssen (2000: 288), basándose en las definiciones de West y Farr (1989) y West (1989), define el comportamiento innovador como “la creación, introducción y aplicación intencionadas de nuevas ideas dentro de una función laboral, un grupo o una organización con el fin de beneficiar el desempeño de la función, el grupo o la organización”. Ambas definiciones, así como otras, como la de De Jong & Den Hartog (2007) por ejemplo, consideran que el comportamiento innovador constituye el conjunto de comportamientos a través del cual los empleados contribuyen al proceso de innovación, lo que incluye la generación de ideas novedosas, a través del proceso creativo, la promoción de ideas y la aplicación de ideas en aras a generar un resultado positivo para la organización (AlEssa & Durugbo, 2022; Escriba-Carda et al., 2017).

Tabla 2. Propuesta de dimensiones de Kleysen y Street.

Exploración de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención a las fuentes de oportunidades • Buscar oportunidades para innovar • Reconocer las oportunidades • Recopilar información sobre las oportunidades
Generación	<ul style="list-style-type: none"> • Generar ideas y soluciones a las oportunidades • Generar representaciones y categorías de oportunidades • Generar asociaciones y combinaciones de ideas e información
Investigación formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Formular ideas y soluciones • Experimentar ideas y soluciones • Evaluar ideas y soluciones
Defendiendo y liderando	<ul style="list-style-type: none"> • Movilizar recursos • Persuadir e influir • Presionar y negociar • Desafiar y asumir riesgos
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar • Modificar • Reutilizar

Fuente: Kleysen y Street (2001) p. 285-287

Otros trabajos como el de Kleysen y Street (2001) ofrecen un mayor detalle del comportamiento innovador en forma de dimensiones y las “tareas” implicadas en las mismas (ver tabla 2). En nuestro caso, siguiendo a Scott y Bruce (1994), la referencia mayoritariamente elegida en la literatura, concebimos el comportamiento innovador de los empleados en el lugar de trabajo como un comportamiento complejo formado por un conjunto de tres grupos de tareas conductuales fundamentales y diferentes: generación de ideas, promoción de ideas e implementación de ideas. El

comportamiento innovador comienza, por tanto, con el reconocimiento del problema y el desarrollo de una idea o solución, ya sea novedosa o adaptada de cualquier otro ámbito (Amabile et al., 1996; Kanter, 1988; Woodman et al., 1993). En la siguiente etapa, la promoción de la idea, los individuos buscan posibles partidarios de una idea e intentan crear una coalición de aliados que aporten el poder necesario para conseguir que sea aceptada (Galbraith, 1982; Kanter, 1988). Por último, en la tercera fase del proceso de innovación, la aplicación o implementación de la idea, en la cual el innovador completa la idea produciendo un prototipo o modelo de la misma que puede experimentarse y, en última instancia, aplicarse en un puesto de trabajo, un grupo o toda la organización (Kanter, 1988).

1.1.2. Comportamiento innovador en el contexto educativo.

Cuando hablamos del comportamiento innovador en el contexto educativo, en el cual se desarrolla esta investigación, debemos resaltar el papel esencial que los profesores pueden desempeñar en la innovación educativa. Estos pueden desarrollar y adoptar enfoques pedagógicos más efectivos, adaptados a las necesidades de los estudiantes y a los desafíos que la sociedad demanda, mejorando la calidad de los servicios educativos y garantizando el éxito de las instituciones educativas.

Michael Fullan, autor que ha investigado ampliamente en relación a la implementación de reformas educativas y la mejora escolar, destaca en su libro de 2007 titulado "Leading in a culture of change", la importancia del liderazgo educativo innovador para impulsar cambios significativos en las escuelas y mejorar los resultados de los estudiantes (Fullan, 2007). Por su parte, Sir Ken Robinson resaltó en su libro de 2009 titulado "El Elemento. Descubrir tu pasión lo cambia todo" la necesidad de una educación más innovadora que valore y promueva la creatividad como habilidad fundamental para el éxito personal y profesional, superando las deficiencias de un sistema educativo tradicional que, a menudo, restringe y suprime la creatividad de los estudiantes (Robinson, 2009). Darling-Hammond (2010) quien ha investigado y abogado por la equidad y la calidad en la educación, enfatiza la necesidad de una educación innovadora que prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI y desarrollar habilidades relevantes para el mundo actual. Wagner (2012) quien ha explorado la necesidad de un cambio en el paradigma educativo para preparar a los estudiantes para el éxito en el siglo XXI, argumenta que la educación debe fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y la capacidad de innovación para preparar a los estudiantes para los desafíos futuros.

Desde la literatura especializada se ha enfatizado la relevancia del comportamiento innovador del profesorado como elemento esencial para el logro de la innovación escolar (Gkorezis, 2016), la prestación de servicios educativos de alta calidad (Shafait et al., 2021), el sostenimiento del desarrollo educativo y organizacional, y la garantía del éxito de las instituciones educativas (Ayoub et al., 2023). Según Lambriex-Schmitz et al. (2020), la necesidad de docentes innovadores aumentará sustancialmente a medida que la educación en todos los niveles experimente cambios transformadores. Las tensiones

y desafíos que enfrentaron las instituciones educativas durante la pandemia de COVID-19 han subrayado la relevancia de una alta capacidad de innovación que permita su adaptación a los nuevos retos que se les plantean (Ayoub et al., 2023).

El comportamiento innovador en educación involucra la experimentación, la adaptación y la mejora continua para lograr mejores resultados de aprendizaje. Diversos autores han tratado de definir y caracterizar el comportamiento innovador en la educación. A continuación, recogemos algunas de las contribuciones más relevantes.

- Wang et al. (2010) sugieren que el comportamiento innovador de los profesores incluye el aprendizaje continuo de nuevas teorías pedagógicas, la actualización de los contenidos de la enseñanza y la mejora de las prácticas docentes, lo que proporciona a los alumnos nuevos contenidos y métodos de aprendizaje para ayudarles a analizar y resolver problemas utilizando nuevas ideas.
- Wagner et al. (2012), describen el comportamiento innovador en educación como “la habilidad de los educadores para fomentar la curiosidad, la creatividad y el pensamiento crítico en los estudiantes, y para adaptar su enseñanza a las necesidades y realidades cambiantes del mundo actual”.
- Fullan et al. (2013), definieron el comportamiento innovador en educación como “la capacidad de los educadores para generar y aplicar nuevas ideas y enfoques que mejoren significativamente el aprendizaje y los resultados de los estudiantes”.
- Robinson et al. (2015), define el comportamiento innovador en educación como “la disposición y capacidad de los educadores para desafiar las prácticas convencionales, experimentar nuevas estrategias pedagógicas y fomentar un entorno de aprendizaje creativo y colaborativo”.
- Thurlings et al. (2015), señalan que los comportamientos innovadores de los profesores son acciones diseñadas para desarrollar, aplicar, promover o cambiar ideas y que son iniciadas por ellos mismos para mejorar la calidad del aprendizaje y facilitar el compromiso de los estudiantes.
- Darling-Hammond et al. (2017), señala en su trabajo, que el comportamiento innovador en educación implica “la capacidad de los educadores para diseñar y adaptar estrategias pedagógicas, incorporando tecnologías, métodos de enseñanza diferenciados y enfoques personalizados para apoyar el aprendizaje individualizado y el desarrollo de habilidades del siglo XXI”.
- Baharuddin et al. (2020) indica que existen tres razones principales por las que se necesitan profesores innovadores en las escuelas. Primero, el comportamiento innovador del profesorado es esencial para mantenerse al día de la rápida evolución de la sociedad del conocimiento cuyas exigencias son cada vez mayores, tanto para los estudiantes como para sus profesores. En segundo lugar, los nuevos avances y conocimientos en relación a la enseñanza exigen un comportamiento innovador porque los profesores y, en particular, sus estilos de enseñanza, son los que más influyen en la orientación de los alumnos hacia el aprendizaje y en su motivación. Tercero, las escuelas deberían dar ejemplo y

servir de punto de partida para un comportamiento laboral más innovador de las personas, de modo que la sociedad pueda seguir siendo competitiva.

- Zainal et al. (2020) señalan que el comportamiento innovador de los docentes se traduce en acciones que están diseñadas para desarrollar, aplicar, promover o cambiar ideas, y que dichas iniciativas tienen como objetivo mejorar la calidad del aprendizaje y facilitar la participación de los alumnos.

De todas estas definiciones se puede extraer que el comportamiento innovador de los docentes puede aportar, por un lado, a la mejora del aprendizaje de los estudiantes y, por otro, a la mejora de la capacidad de adaptación de los centros educativos a los cambios que acontecen en su entorno, estando ambos aspectos interrelacionados. Los avances en el conocimiento científico, los cambios en las tecnologías disponibles, en la normativa aplicable, en la composición y procedencia del alumnado, etc., pueden afectar tanto a los contenidos a impartir, como a la forma de impartirlos y los medios a utilizar, así como el modo de interactuar tanto con el alumnado como con sus padres o tutores.

Una vez introducido el concepto de comportamiento innovador en general y en el contexto educativo pasamos a llevar a cabo una relación de sus principales antecedentes.

1.2. Una panorámica general de los antecedentes del comportamiento innovador.

La literatura especializada ha estudiado una amplia variedad de antecedentes del comportamiento innovador, que han sido clasificados de diferentes maneras por diferentes autores. Por ejemplo, Thurlings et al. (2015) clasifican estos antecedentes en demográficos (edad, género, antigüedad, años de experiencia docente, educación), individuales (personalidad, rasgos y competencias) y organizativos (actores y/o relaciones con otras personas, instalaciones y recursos, cultura, características de la tarea, características físicas de la organización y factores externos). El Alf y Naithani (2021), por su parte, distinguen únicamente entre factores relacionados con los empleados (características demográficas, rasgos de personalidad y factores cognitivos y afectivos) y factores relacionados con las instituciones: (liderazgo, clima de la organización y sistemas y políticas de la organización, principalmente prácticas de recursos humanos y diseño del puesto de trabajo).

Más compleja y completa resulta la clasificación de AlEssa y Durugbo (2022) quienes sugieren cuatro conjuntos de conceptos de gestión estudiados por los investigadores como antecedentes del comportamiento innovador. El primero se denomina aprendizaje y liderazgo innovadores en el trabajo y refleja el hecho de que la innovación en el trabajo requiere “crear un entorno en el que los empleados se sientan seguros para ser innovadores y creativos” (Ibíd., p. 1178). Este conjunto de conceptos engloba, entre otros, diferentes tipos de liderazgo (el concepto dominante de este conjunto), el intercambio líder-miembro del equipo, las prácticas de dirección de recursos humanos (DRH), el intercambio de conocimientos, la motivación para aprender, la autoevaluación y el *engagement*. El segundo se denomina procesos y rendimientos de trabajo innovadores e incluye como antecedentes subconceptos relacionados con el diseño del puesto de trabajo, la flexibilidad, el rendimiento reflexivo, el apoyo directivo, etc. y, una vez más, las prácticas de DRH. El tercero, características y condiciones del trabajo innovador, se centra en las cualidades de los individuos y las condiciones del entorno que permiten la adopción del comportamiento innovador. Este grupo de antecedentes incluye la motivación, la personalidad y las competencias. Los estudios se centran, por ejemplo, en los factores que influyen en la motivación de los empleados, como la promoción, el alto compromiso, el trabajo significativo y su efecto en los resultados del trabajo, factores de nuevo relacionados con las prácticas de DRH. El último grupo de factores agrupa los inhibidores e interdependencias del trabajo innovador, y hacen referencia a los inhibidores/facilitadores del comportamiento innovador. Entre los primeros, se incluyen los estresores laborales, la injusticia y la inseguridad laboral; y entre los segundos, la capacitación psicológica y las prácticas de DRH de alta implicación. Otros, como el clima organizativo, pueden actuar como inhibidores o facilitadores.

Partiendo de la base de las previamente citadas revisiones, así como de las de Bos-Nehles et al. (2017), Kwon y Kim (2020), Li y Hsu (2016), Muchiri et al. (2020), Pons et al. (2016) y Zhu et al. (2023), entre otras, y realizando una búsqueda bibliográfica mediante una estrategia basada en el principio de bola de nieve, se pudo establecer una

clasificación detallada de antecedente del comportamiento innovador que incluye más de 150 variables (ver tabla 3).

Estas variables han sido agrupadas entre tres grandes bloques, individuales, organizativas y factores externos (ver tabla 3). Las individuales se subdividen en: 1) demográficas, 2) personalidad y rasgos, 3) competencias y recursos personales, y 4) actitudes y creencias individuales. Las organizativas en: 1) liderazgo, 2) prácticas y sistemas de prácticas de DRH, 3) relacionadas con el puesto/tareas, y 4) otros factores organizativos/de equipo). Los factores externos no se subdividen en categorías de inferior nivel. Como puede observarse en la tabla 3 el listado es amplio, aunque seguramente, no exhaustivo, dada la gran cantidad de literatura existente y la rapidez a la que se publica sobre la temática objeto de estudio. Cabe señalar que algunas variables que aparecen clasificadas a nivel organizativo se miden en los trabajos de investigación por medio de percepciones individuales, por ejemplo, en relación al clima o a las prácticas de recursos humanos.

Como puede observarse, también se identificaron un buen número de variables mediadoras, moderadoras y de control, previamente utilizadas en la literatura en los modelos explicativos del comportamiento innovador de los empleados. Llama poderosamente la atención el que algunas variables hayan sido incluidas en algunos modelos como variables directamente relacionadas con el comportamiento innovador, mientras que, en otros, han sido incluidas como variables moderadoras, mediadoras o de control.

Por ejemplo, las prácticas de alto desempeño se han incluido como antecedente directamente o indirectamente relacionado con el comportamiento innovador (Fu et al., 2015; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018); indirectamente relacionado con el mismo, a través de variables mediadoras (Alfes et al, 2013; Escribá-Carda et al., 2017; Pham-Thai, et. al., 2018), y también como variable moderadora (Riaz et al., 2021). Lo mismo sucede con el *engagement*, basta acudir a la revisión de Kwon y Kim (2020) para observar como distintos trabajos plantean hipótesis alternativas en relación al rol del *engagement* en relación al comportamiento innovador. Algunos lo señalan como antecedente con efectos directos o indirectos sobre el comportamiento innovador (Gorgievski et al., 2014; Van Zyl et al., 2021); la mayoría plantean un rol mediador del mismo (Chang et al., 2013; Chen & Huang, 2016; Kim & Park, 2017; Maden, 2015); y, en escasas ocasiones, se plantea un rol moderador del *engagement* (Kaur & Rahmadani, 2023; Martín-Hernández, et al., 2022, Torres et. al, 2017) en modelos explicativos del comportamiento innovador. Ejemplos similares podrían plantearse con otras variables como el género, o el intercambio leader-miembro (*leader member exchange*), entre otras.

Tabla 3. Esquema general de variables antecedentes, mediadoras, moderadoras y de control en modelo explicativos del IB.

<p>Individuales Demográficas Antigüedad Edad Experiencia Etapa carrera profesional Educación (crianza) Formación Género Ingresos Tarea/Función</p> <p>Individuales: Personalidad y características Apertura Curiosidad Disposición a asumir riesgos Disposición a hacer sugerencias Espiritualidad Estilo cognitivo creativo Generación de metas proactiva Mindfulness Necesidad de cognición Orientación a objetivos de aprendizaje Personalidad (modelo de cinco factores) Personalidad proactiva Resistencia disposicional al cambio Sentimientos positivos/negativos muy activados</p> <p>Individuales: Competencias y Recursos Personales</p>	<p>Organizativas: Liderazgo Expectativas de rol del líder Intercambio entre líderes y miembros Liderazgo carismático Liderazgo de servicio Liderazgo eficaz Liderazgo empoderador Liderazgo emprendedor Liderazgo ético Liderazgo inclusivo Liderazgo islámico Liderazgo participativo Liderazgo transformacional</p> <p>Organizativas: Prácticas y sistemas de prácticas de DRH Calidad de la evaluación del rendimiento Capacitación de los empleados (información, recompensas, conocimiento y prácticas de poder) Claridad de las expectativas de recompensa Contrato psicológico Desarrollo de competencias Equidad de la recompensa Feedback (de los supervisores) Formación y desarrollo Mejora de las oportunidades Meritocracia Oportunidades de aprendizaje</p>	<p>Factores Externos Información sobre el cliente Política educativa (profesores) Limitaciones de los exámenes de acceso (profesores) Elevada variación de la demanda Mercado en el que las empresas compiten en diferenciación Tiranía del plan de estudios (profesores)</p>	<p>Mediadoras Afecto negativo Afecto positivo Agencia de liderazgo distribuido Apoyo de la dirección Aprendizaje exploratorio Apropiación de la producción Autoeficacia Autonomía en el trabajo Clima innovador Clima para la creatividad Clima para la iniciativa Cohesión del grupo de trabajo Compromiso (laboral) Compromiso afectivo Confianza Conflicto trabajo-vida privada Creatividad Empoderamiento psicológico Engagement Estrategia Corp Socialmente Responsable Estrés relacionado con el trabajo (con retos y con obstáculos) Expectativas cumplidas Exploración Improvisación Creativa Autoeficacia Incentivo Simbólico Significado Intercambio de conocimientos Intercambio entre líderes y miembros</p>
--	--	--	--

<p>Autoconfianza Autoeficacia (creativa) Autoestima Autoevaluación Autoliderazgo Autorrealización Capital psicológico Habilidades de carga (<i>Uploading skills</i>) Habilidades profesionales Persistencia Reconocimiento y evaluación de oportunidades Resolución de problemas (intuitiva/sistemática) Variedad de habilidades Individuales: Actitudes y Creencias Adicción al trabajo Ajuste persona-organización Burnout Comportamiento de ciudadanía organizativa Comportamiento de intercambio de conocimientos Compromiso (con la organización) Compromiso (laboral) Compromiso afectivo de supervisión Compromiso organizativo Creencia en la innovación Cumplimiento de contrato (expectativas cumplidas) Desgaste del empleado</p>	<p>Participación en el equipo Prácticas de RRHH Prácticas de RRHH que mejoran la capacidad Prácticas de RRHH de alta implicación Prácticas de RRHH de alto compromiso Prácticas de RRHH de alto desempeño Recompensa/Salario Satisfacción con las prácticas de RRHH Seguridad/inseguridad en el empleo Sistemas de trabajo de alto rendimiento Organizativas: Relacionadas con el puesto o tarea Autonomía en el trabajo Características de la tarea/puesto Complejidad de la tarea/puesto Control del puesto Desafío del trabajo Diseño del puesto Estandarización del puesto Estrés en el trabajo Exigencias/recursos del puesto Identidad de la tarea Importancia de la tarea Influencia percibida Inseguridad respecto al contenido del trabajo</p>		<p>Motivación (para la innovación) Motivación de servicio público Motivación intrínseca Obligación percibida de innovar Orientación al aprendizaje individual Orientación hacia objetivos de aprendizaje Rendimiento Responsabilidad (experimentada) por los resultados del trabajo Satisfacción con las prácticas de RRHH Satisfacción laboral Trabajo significativo Transferencia de conocimientos</p> <p>Moderadoras Amor al dinero Antigüedad Apoyo de la dirección Apoyo de los compañeros Apoyo del supervisor Autoeficacia laboral Autonomía Capacidad política Claridad de funciones Clima innovador Complejidad del puesto Conflicto de funciones Conflicto relacional Cultura constructiva Cultura nacional Edad</p>
--	---	--	--

<p>Empoderamiento psicológico Estrés laboral Integración en el trabajo Motivación (para aprender) Motivación de servicio público Motivación por el trabajo Motivado por el miedo Obligación (percibida) de innovar Percepción de justicia Percepción del sentido del trabajo Satisfacción laboral Seguridad en el trabajo</p>	<p>Interdependencia de la tarea Organización de tareas Presión del tiempo Tareas rutinarias Trabajar desde casa Trabajo significativo Trabajos creativos Variedad de tareas/habilidades Organizativas: Otros factores organizativos o de equipo Amenaza de reducción de tamaño Apoyo de la organización, el jefe, los compañeros, etc. Apoyo financiero Atención estratégica a la innovación Clima de apoyo Clima de innovación Clima innovador Clima organizativo innovador Contactos laborales externos Contexto laboral ético Cooperación con partes externas Cultura de apoyo al equipo Cultura de cooperación Entorno de equipo Exposición a la innovación Gestión del conocimiento Instalaciones/facilidades para el aprendizaje Interacciones con agentes internos y externos Intercambio de conocimientos</p>		<p>Engagement Experiencia Falta de apoyo organizativo Feedback (percibido) Fortaleza del sistema de GRH Género Intercambio líder-miembros Orientación al aprendizaje organizativo Percepción de equidad Presión temporal Recompensa justa Recursos del puesto (organiz. y sociales) Recursos organizativos Recursos sociales Reflexividad del grupo Seguridad psicológica del equipo Sistema de trabajo de alto rendimiento Tipo de empleado Tipo de empleado Tipo de sector</p> <p>Variables de control: Antigüedad Apertura a la experiencia Categoría funcional Comportamiento innovador (t-1) Edad Engagement (t-1) Estado civil Experiencia</p>
---	--	--	---

	Justicia procedimental organizativa Marketing interno Organización que aprende Políticas de innovación Presión emocional Presión temporal Recursos de conocimiento Recursos y equipos Resultados innovadores positivos esperados Resultados/ <i>performance</i> Tamaño organizativo Tipo de alumnos (profesores) Tolerancia al fracaso		Familiaridad con las tareas Género Grado Grupo profesional Horas de trabajo Nacionalidad Naturaleza del puesto Nivel de estudios Nivel/rango del puesto País Personalidad proactiva Sector Situación laboral Tamaño de la empresa Tiempo pasado bajo supervisor Tipo de contrato Tipo de organización
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Lo que es aún más sorprendente, es que una misma variable V1 pueda aparecer en unos modelos como antecedente de una segunda variable V2, y en otros como resultado de esa misma variable V2. A modo de ejemplo, la satisfacción laboral ha sido analizada como antecedente (Alshebami, 2021; Niu, 2014), y resultado (Robinson & Beesley, 2010; Zainal et al., 2020) del comportamiento innovador. El *engagement* se ha propuesto como antecedente (Bakker y Xanthopoulou, 2013) y resultado (Chen y Huang, 2016) del liderazgo carismático. La revisión de Mussagulova y van der Wal (2021) aporta pruebas de que el liderazgo transformacional y el estrés laboral se han tratado como antecedente y resultado de la motivación de servicio público. Hassan et al. (2013) establecieron que el liderazgo empoderador tenía una relación positiva con el intercambio líder-miembro, mientras que Sharma y Kirkman, (2015) y Wang et al. (2022) postulan la relación inversa y Lorinkova y Perry (2017) afirman que el intercambio líder-miembro modera la relación entre el liderazgo empoderador y el empoderamiento psicológico.

Todo ello es indicativo, en primer lugar, de la complejidad de las interrelaciones entre las variables que influyen en el comportamiento innovador, así como de la posible existencia de relaciones causales circulares. En segundo lugar, y siendo malpensados, esto nos lleva a cuestionarnos si la necesidad de publicar, unida a cierta obsesión por que se cumplan las hipótesis, no puede llevar a algunos investigadores a plantear aquellos modelos que cuyos resultados “mejor encajen” desde el punto de vista de la estadística. Llama la atención la cantidad de trabajo, con planteamientos tan divergentes, dentro de una misma temática, en los cuáles siempre se cumplen todas las hipótesis. Todo ello, unido a las limitaciones de los métodos estadísticos de análisis más comúnmente utilizados, que tratan cada variable como independiente y analíticamente distinta y separada del resto, y al predominio de los estudios transversales, puede explicar, al menos en parte, la existencia de resultados de investigación, en ocasiones, aparentemente contradictorios.

En el presente trabajo hemos seleccionado un conjunto de variables explicativas atendiendo a su relevancia en modelos explicativos del comportamiento humano, a las posibilidades de intervención a través de algunas de ellas, así como a las particularidades del trabajo en un sector público, intensivo en conocimiento, como es el sector educativo. Estas variables, con sus abreviaturas en inglés, son el sistema de trabajo de alto desempeño [HPWS], el liderazgo empoderador [EL], la motivación de servicio público [PSM], el *engagement* o involucramiento/implicación, que no traduciremos para evitar confusiones con el compromiso [ENG] y la felicidad en el trabajo [HAW], sin dejar de tener en cuenta otras variables, generalmente utilizadas como variables de control, como la experiencia [EXP] y género [GEN]. Dado que los motivos de su elección ya fueron comentados brevemente en la introducción, en aras a la brevedad, no reiteraremos estos motivos y pasaremos a analizar con profundidad cada una de estas variables y su relación con el comportamiento innovador [IB] en los apartados siguientes.

1.2. Los sistemas de alto desempeño y su relación con el comportamiento innovador.

1.2.1. Concepto de sistema de prácticas de alto desempeño o *high performance work system*.

En la literatura sobre Dirección Estratégica de Recursos Humanos [SHRM] las prácticas de recursos humanos destinadas a adquirir, desarrollar, motivar y gestionar el talento humano necesario para alcanzar el éxito a nivel organizativo han recibido diferentes denominaciones. Las más utilizadas han sido prácticas de alto desempeño, compromiso o implicación, si bien también se han utilizado otras denominaciones como prácticas dinamizadoras del capital humano, prácticas progresistas de recursos humanos, prácticas innovadoras o, incluso, simplemente, mejores prácticas (Oltra, 2003; Revuelto-Taboada et al., 2021b). Tras décadas de estudio, todavía no existe una definición comúnmente aceptada ni una forma de medición consensuada en lo que respecta a este paradigma de las *best practices* (Delaney y Godard, 2001; Ogbonnaya & Aryee, 2022).

Todas estas concepciones giran alrededor de un mismo eje común que es el de la intención de mejorar el desempeño organizativo por medio de unas prácticas de recursos humanos orientadas a mejorar las habilidades, la motivación y el compromiso de las personas que forman parte de ella (Lertxundi y Landeta, 2011). Los HPWS constituyen sistema de prácticas de HRM que fomentan el desarrollo de competencias, el empoderamiento y la participación de los empleados. Estas prácticas incluyen la selección y contratación de personal altamente calificado, la capacitación y el desarrollo profesional continuo, la evaluación del desempeño basada en objetivos y la compensación basada en el desempeño. Por medio de estas prácticas, la relación entre los empleadores y empleados “puede evolucionar con el tiempo, adquiriendo mayores niveles de confianza, lealtad y compromiso mutuo” (Revuelto-Taboada et al., 2021b: 6).

En nuestro caso, adoptaremos el término de prácticas de alto desempeño o *high performance work practices* [HPWP] porque se refiere a prácticas de recursos humanos diseñadas para mejorar el rendimiento de la organización. El hecho de que lo hagan mejorando la capacidad, el compromiso o la implicación y la productividad de los empleados es relevante, pero secundario. Más concretamente adoptaremos el término sistema de prácticas de alto desempeño o *high performance work system* [HPWS] en la medida en que en la literatura se ha impuesto una perspectiva sistémica que pone el acento en la necesidad de implementar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa (Appelbaum et al., 2000; Boxall, 2012; Revuelto-Taboada et al., 2021b). Cabe añadir, además, que es el término que, actualmente, goza de mayor popularidad en la literatura.

Esta perspectiva sistémica supone una aportación fundamental de la perspectiva configurativa de la SHRM (Becker y Huselid, 1998; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995, Wood y Albanese, 1995; Wright y McMahan, 1992). La misma plantea que los buenos resultados a nivel organizativo “no pueden asociarse ni se obtienen de prácticas

aisladas, sino de configuraciones de prácticas internamente consistentes entre sí. Se trata de una perspectiva sistémica, según la cual la relación entre las HRM y los resultados no es lineal, sino que las interdependencias existentes entre ellas pueden provocar efectos sinérgicos tanto positivos como negativos, ampliando o reduciendo el efecto combinado de las mismas” (Revuelto-Taboada et al., 2021b: 32).

En definitiva, los HPWS se definen como conjuntos de HPWP interrelacionadas y complementarias y que se refuerzan mutuamente, por lo que sus efectos sobre los resultados son mayores que los de las prácticas de recursos humanos consideradas de forma aislada (Combs et al., 2006; Delery & Shaw, 2001). A este respecto autores como Bowen y Ostroff (2004) argumentan que la efectividad de un sistema de trabajo de alto rendimiento depende de la alineación y el refuerzo mutuo de los componentes del sistema. Además, enfatizan la importancia de establecer una cultura de alto rendimiento en toda la organización, donde todos los miembros se sientan comprometidos y motivados para lograr los objetivos organizativos.

Los HPWS tienen como función dotar a la empresa de los medios “humanos” necesarios para el logro de los objetivos organizativos por medio de una estrategia competitiva que definen y ejecutan personas y grupos a través de sus decisiones y sus acciones. En este contexto, las HPWP indican cuáles son los perfiles de empleados que la empresa necesita; qué competencias, conocimientos, habilidades y resultados son relevantes a la hora de seleccionar, retener, promocionar, retribuir o decidir prescindir de determinados empleados; qué tipo de conductas y resultados individuales y grupales son los que la empresa espera de sus empleados; cómo estas conductas y resultados van a ser evaluados y que “consecuencias” se van a asociar a dicha evaluación en forma de recompensas (incentivos, reconocimiento, posibilidades de carrera, etc.) y “castigos” (no solo ausencia de recompensas, sino también reprimendas, sanciones, ceses, despidos, etc.). Por ello, como señalan Revuelto-Taboada et al. (2021b: 44) las HPWP “se pueden interpretar como elementos de comunicación que tratan de «orientar» las conductas de los empleados y grupos hacia aquellos estándares que mejor sirven a los intereses de la empresa”.

Por ello, como señalan diversos autores (Boxall & Macky, 2007; Piening et al., 2014; Wright & Van de Voorde, 2007) resulta necesario prestar más atención a las percepciones de los empleados a la hora de estudiar la relación entre HPWS y desempeño. Estas percepciones, no solo pueden diferir de lo que la dirección pretende comunicar, sino que la interpretación de las “señales” enviadas a través del HPWS pueden diferir de unos individuos o grupos a otros, lo que afectará a las dinámicas internas de la organización, a los comportamientos manifestados y los resultados obtenidos.

A este respecto, Wright y Nishii (2013), diferencian entre las prácticas de recursos humanos pretendidas o *intended practices*, las actuales o realmente implantadas o *implemented practices* y las *perceived practices*. Las primeras son las formuladas por los responsables, las segundas realmente operativizadas y puestas en práctica, y las últimas son las experimentadas por los empleados, que constituyen las interpretaciones

subjetivas del HPWS de la organización y que son las que van a influir de forma directa en los comportamientos de los individuos, entre ellos, el comportamiento innovador.

Por ello, en la presente investigación serán las percepciones del profesorado en relación al HPWS las que se tomarán en consideración para el análisis de los distintos modelos planteados. Una vez aclaradas estas cuestiones, pasamos a analizar las relaciones del HPWS con el IB y las demás variables consideradas.

1.2.2. El sistema de prácticas de alto desempeño como antecedente del comportamiento innovador

Las prácticas de dirección de recursos humanos, en general, y las HPWP, en particular, han sido reconocidas como uno de los antecedentes más importantes a la hora de influir las actitudes, los comportamientos (incluido el comportamiento innovador) y el desempeño en general de los empleados, (Alfes et al, 2013; Escribá-Carda et al., 2017; Pham-Thai, et. al., 2018). Como ya señalamos en el subapartado anterior, está ampliamente reconocido que los efectos de las HPWPs son mayores cuando se aplican de forma sinérgica en el marco de un sistema internamente coherente o HPWS (Chadwick, 2010; Combs et al. 2006; Delery y Shaw 2001). Asimismo, establecimos que las consecuencias actitudinales y conductuales del HPWS dependen de las percepciones de los empleados en relación a este sistema de prácticas (Alfes et al., 2013; Jiang et al., 2017; Mustafa, 2016; Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Van De Voorde & Beijer, 2015).

En lo relativo a su relación con el comportamiento innovador de los empleados, existen numerosas evidencias de que las prácticas de HRM tienen una relación positiva y significativa con el mismo (Riaz et al., 2021). La tabla 4 recoge una relación de variables de HRM, así como mediadoras y moderadoras, utilizadas en modelos orientados a validar la relación de las primeras con el comportamiento innovador de los empleados. Tanto las investigaciones que han analizado prácticas individuales como aquellas que han analizado paquetes o *bundles* de prácticas o sistemas de prácticas de HRM, han concluido, con escasas excepciones, esta relación positiva y significativa.

A modo de ejemplo, Sanders et al. (2010) demostraron que la satisfacción con algunas prácticas de HRM (influencia de los empleados, flujo, recompensas y contenido del trabajo) fomenta el IB. Bednall et al. (2014) confirmaron que la calidad de algunas prácticas de HRM, principalmente la evaluación del rendimiento, influye positivamente en el intercambio de conocimientos y en el IB de los empleados. Bysted et al. (2014) descubrieron que las recompensas económicas, la participación y los mecanismos de descentralización influyen en el IB de los empleados públicos y privados, aunque con algunas diferencias interesantes entre ellos.

Al examinar las organizaciones educativas, Balkar et al. (2015) descubrieron que motivar y recompensar a los empleados para que mantengan su capacidad de innovación y ofrecerles oportunidades de aprendizaje son medidas importantes para crear y mantener un clima de innovación. Thurlings et al. (2015) destacaron la importancia de

las prácticas que ayudan a identificar a los profesores con las cualidades personales que conducen a la IB, así como a desarrollar estas mismas cualidades.

En su revisión sistémica, Bos-Nehles et al. (2017) agruparon las prácticas de HRM según el marco AMO y concluyeron que las prácticas más eficaces para mejorar el IB eran la formación y el desarrollo, las recompensas, la seguridad laboral, la autonomía, el contenido y mix tareas, las exigencias del trabajo y la retroalimentación. Waheed et al. (2018) vincularon las percepciones de la calidad de la evaluación del desempeño con el IB de los miembros del profesorado. Por último, Bos-Nehles y Veenendaal (2019) informaron de resultados mixtos, observando que solo algunas prácticas de HRM se relacionan positivamente con el IB, entendido como esfuerzo discrecional. Concluyeron que las prácticas de HRM que más influyen en el IB eran la formación y el desarrollo, los sistemas de recompensa, la seguridad en el empleo, la autonomía, la adecuada composición de las tareas, las demandas del trabajo y la presión del tiempo, y la retroalimentación.

Por lo que respecta a estudios que adoptaron una perspectiva sistémica, basada en las percepciones de los empleados, similar a la aquí propuesta, también aportan evidencias de esta relación HPWS-IB. Entre estos últimos destacan los trabajos de Alfes et al. (2013), Dorenbosch et al. (2005), Escribá-Carda et al. (2017), Maden (2015); Ogbonnaya y Messersmith (2019) y Pham-Thai, et. al. (2018). Fu et al. (2015) encontraron evidencias respecto papel mediador del IB de los empleados en la relación entre HPWS y dos tipos de rendimiento de la innovación de las empresas de servicios profesionales. Otros trabajos recientes (Revuelto-Taboada et al., 2023; Portalanza-Chavarría & Revuelto-Taboada, 2023), también apuntan en esta dirección, aunque utilizan como resultado el comportamiento intraemprendedor, del que el IB solo constituye una de sus 3 dimensiones.

Tabla 4. El estudio de la relación entre variables de recursos humanos y el comportamiento innovador.

<p>Sistemas de prácticas de alto desempeño-implicación-compromiso (HPWS-HIWS-HCWS)</p> <p>Prácticas o sistema de alta implicación: empoderamiento, desarrollo de competencias, intercambio de información, reconocimiento, recompensa justa (Maden, 2015)</p> <p>Prácticas o sistema de alto compromiso (Dorenbosch et al., 2005; Susanti & Syahlani, 2022)</p> <p>Prácticas o sistema de alto compromiso con una orientación de responsabilidad social corporativa (HCWS CSR-oriented) (Revuelto-Taboada et al., 2021a)</p> <p>Sistema de prácticas de RRHH de alto desempeño (Alfes et al, 2013; Escribá-Carda et al., 2017; Fu et al., 2015; Pham-Thai, et. al., 2018; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018)</p> <p>Sistema dirección de RRHH de alta implicación (Rehman et al, 2019)</p> <p>Sistema dirección de RRHH de alta implicación con sus subdimensiones del marco AMO (Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Prieto & Pérez-Santana, 2014)</p>	<p>Mediadoras</p> <p>Apoyo de compañeros de trabajo (Prieto & Pérez-Santana, 2014)</p> <p>Apoyo de la dirección (Prieto & Pérez-Santana, 2014)</p> <p>Aprendizaje exploratorio (Escribá-Carda et al., 2017)</p> <p>Clima innovador (Pham-Thai, et. al., 2018)</p> <p>Compromiso afectivo (Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Susanti & Syahlani, 2022)</p> <p>Empoderamiento psicológico (Rehman et al, 2019)</p> <p><u>Engagement</u> (Alfes et al, 2013; Pham-Thai, et. al., 2018)</p> <p>Estrategia de responsabilidad social corporativa (Revuelto-Taboada et al., 2021)</p> <p><u>Motivación de servicio público</u> (Susanti & Syahlani, 2022)</p> <p>Propiedad de la producción (Dorenbosch et al., 2005)</p>	<p>Comportamiento Innovador (IB)</p>
<p>Conjunto (bundles) de prácticas de dirección de RRHH*:</p> <p>Clima organizativo: empoderamiento, recompensas organizativas (motivación laboral extrínseca), recursos de conocimiento, participación en equipos (Zhang, & Begley, 2011)</p> <p>Prácticas de DRH: meritocracia, retribución, equidad, autonomía laboral, justicia procesal (Ramamoorthy et al., 2005)</p> <p>Prácticas de DRH: primas salariales, reconocimiento, autonomía, desarrollo de competencias, confianza en la innovación y seguridad al realizar tareas innovadoras (Bysted & Jespersen, 2014*)</p> <p>Prácticas de DRH: sistema de remuneración (equidad y justicia distributiva), y formación y desarrollo, intercambio de información</p>	<p>Moderadoras</p> <p>Apoyo de compañeros de trabajo (Rehman et al, 2019)</p> <p>Apoyo de la dirección (Rehman et al, 2019)</p>	
	<p>Mediadoras</p> <p>Desempeño (Fernandez & Moldogaziev, 2013)</p> <p>Expectativas cumplidas (Ramamoorthy et al., 2005)</p> <p>Obligación de innovar (Ramamoorthy et al., 2005)</p> <p>Satisfacción con las prácticas de DRH: influencia de los empleados, flujo de recursos humanos, recompensas y sistemas de trabajo (Sanders et al. 2010)</p> <p>Satisfacción laboral (Fernandez & Moldogaziev, 2013)</p> <p>Transferencia de conocimiento (Zhang, & Begley, 2011)</p>	
	<p>Moderadoras</p> <p>Antigüedad en la organización (UI Haq et al, 2017)</p>	

<p>(comunicación) y prácticas de supervisión de apoyo (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019*)</p> <p>Prácticas de DRH: supervisión de apoyo, formación y desarrollo, intercambio de información y retribución (Veenendaal & Bondarouk 2015*)</p> <p>Prácticas de DRH: tolerancia al fracaso, apertura comunicativa, discreción en el trabajo y equidad en las recompensas (Ul-Haq et al, 2017*)</p> <p>Prácticas de empoderamiento de empleados: información, recompensas, conocimiento, poder (Fernández & Moldogaziev, 2013)</p> <p>Satisfacción con las prácticas de HRM: influencia de los empleados, flujo de recursos humanos, recompensas y sistemas de trabajo (Sanders et al. 2010)</p>	<p>Clima innovador (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019)</p> <p>Cultura (País de origen de la empresa) (Zhang, & Begley, 2011)</p>	
<p>Prácticas individuales de HRM y dimensiones del puesto</p> <p>Autonomía (Bysted & Hansen, 2015; De Jong et al., 2015; De Jong & Kemp, 2003; Wu et al. 2014)</p> <p>Calidad de la evaluación del desempeño (Bednall et al., 2014; Waheed et al., 2018)</p> <p>Complejidad de las tareas (Urbach et al., 2010)</p> <p>Control del trabajo (Urbach et al., 2010)</p> <p>Equidad salarial (Tsai, 2018)</p> <p>Influencia en el lugar de trabajo (Janssen, 2005)</p> <p>Recompensas intrínsecas y extrínsecas (Zhou et al, 2011)</p> <p>Variedad de habilidades (Noefer et al, 2009)</p> <p>Variedad de tareas (De Jong et al., 2015)</p>	<p>Mediadoras</p> <p>Empoderamiento psicológico (Tsai, 2018; Waheed et al., 2018)</p> <p><u>Engagement</u> (Tsai, 2018)</p> <p>Significado simbólico del incentivo (Tsai, 2018)</p> <p>Moderadoras</p> <p>Feedback (Noefer et al, 2009)</p> <p>Fortaleza del sistema de HRM (Bednall et al., 2014; Waheed et al., 2018)</p>	
<p>Otras HRM variables relacionadas o sistemas**</p> <p>Apoyo social (Messmann & Mulder, 2014)</p> <p>Claridad de las expectativas de recompensa (Bysted & Hansen, 2015)</p> <p>Cumplimiento del contrato psicológico (Agarwal, 2014a)</p>	<p>Mediadoras</p> <p>Confianza (Agarwal, 2014a; Marane, 2012)</p> <p>Conflicto trabajo-familia (Abstein & Spieth, 2014)</p> <p>Empoderamiento psicológico (Knol & Van Linge, 2009)</p>	

<p>Demandas del trabajo (Hernández et al, 2007; Janssen, 2000; Janssen, 2001)</p> <p>Desafío laboral (Ejemplo: presión temporal y emocional) (De Jong & Kemp, 2003; De Spiegelaere et al., 2012)</p> <p>Empoderamiento estructural: oportunidad, información, apoyo, recursos, poder formal, poder informal (Knol & Van Linge, 2009)</p> <p>Empoderamiento psicológico: significación, competencia, autodeterminación e impacto (Knol & Van Linge, 2009; Marane, 2012)</p> <p>Impacto (Messmann & Mulder, 2014)</p> <p>Justicia interaccional (Agarwal, 2014a)</p> <p>Justicia procedimental (Agarwal, 2014a)</p> <p>Justicia procedimental (Agarwal, 2014a)</p> <p>Meta características de la HRM: orientación individual, orientación a la discreción, orientación al esfuerzo y orientación a las expectativas (Abstein & Spieth, 2014)</p> <p>Obstáculos laborales: inseguridad en el contenido del trabajo (De Spiegelaere et al., 2012)</p> <p>Recursos del trabajo (Hernández et al, 2007)</p> <p>Recursos del trabajo: autonomía, oportunidades de aprendizaje, organización de tareas, tareas rutinarias (De Spiegelaere et al., 2012)</p> <p>Resistencia disposicional al cambio (Battistelli et al., 2013)</p> <p>Tipo de contrato psicológico (Chang et al., 2013)</p>	<p><u>Engagement</u> (Agarwal, 2014a; Chang et al., 2013)</p> <p>Motivación intrínseca por la tarea (Messmann & Mulder, 2014)</p> <p>Moderadoras</p> <p>Apoyo del supervisor (Janssen, 2005)</p> <p>Autonomía (Battistelli et al., 2013)</p> <p>Feedback (Battistelli et al., 2013)</p> <p>Recompensa justa (Janssen, 2000; Janssen, 2001)</p> <p>Recursos organizativos: feedback de supervisión y coaching (Chang et al., 2013)</p> <p>Recursos sociales: Ayuda de los colegas (Chang et al., 2013)</p> <p>Reflexividad del grupo (Urbach et al., 2010)</p> <p>Tipo de empleado (De Spiegelaere et al., 2012)</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

* En muchos casos se analiza el efecto individual de cada práctica. En algunos modelos se recogen algunas prácticas relacionadas con la dirección de RRHH. aunque no se puedan considerar *stricto sensu* una práctica de RRHH. Por ejemplo, diferentes autores consideran el apoyo prestado por los supervisores como una práctica de RRHH.

** Variables relacionadas con la dirección de RRHH. De nuevo se recogen en algunos casos conjuntos de prácticas relacionadas con la dirección de RRHH. aunque alguna no se pueda considerar *stricto sensu* una práctica de RRHH.

1.2.3. Los fundamentos teóricos de la relación HPWS-IB.

Existen distintos marcos teóricos que apoyan esta relación HPWS-IB. Entre las más relevantes destacan el modelo de habilidad-motivación-oportunidad o modelo AMO, la teoría del intercambio social o [SET], la teoría de la autodeterminación [SDT], la teoría de demandas y recursos, [JDRT] y la teoría de la identidad social [SIT]. A continuación, pasamos a realizar una breve revisión de las mismas.

El modelo capacidad-motivación-oportunidad o *ability-motivation-opportunity* [AMO] (Appelbaum et al., 2000; Boxall y Purcell, 2003) proporciona una base sólida para conceptualizar los HPWS y sus efectos sobre el desempeño. El supuesto subyacente del modelo AMO es que la consecución de los objetivos estratégicos de una organización se basa en la capacidad, la motivación y la oportunidad de los empleados para desempeñar tareas y funciones específicas (Appelbaum et al., 2000; Boxall, 2012). En el modelo AMO, estos tres componentes son esenciales para promover los esfuerzos discrecionales de los empleados, asociados con “ir más allá” o “trabajar más allá” de los requisitos básicos de su puesto de trabajo (Obeidat et al. 2016; Purcell et al., 2003). Los estudios han demostrado que cuando un HPWS se utiliza para influir en las características AMO de los empleados, tiene un efecto positivo en el comportamiento de los empleados, así como en el rendimiento individual y organizativo (Jiang et al., 2012; Obeidat et al., 2016; Subramony, 2009). La implementación de un HPWS puede preparar, motivar y ofrecer oportunidades a los empleados para identificar y aprovechar las oportunidades derivadas de los cambios en un entorno cada vez más cambiante, adoptando comportamientos innovadores (Farrukh et al. 2021; Jiang et al. 2012).

Bos y Nehles (2017) utilizan este marco AMO en su revisión sistemática de la literatura dedicada a analizar la relación entre prácticas de recursos humanos e IB, entendido como esfuerzo discrecional o extra-rol. Para ellos distinguen entre prácticas de HRM mejoradoras de habilidades o *ability-enhancing* (A), potenciadoras de la motivación o *motivation-enhancing* (M) y fomentadoras de oportunidades u *opportunity-enhancing* (O). A modo de ejemplo, las prácticas de formación y desarrollo, que encajan en el apartado de *ability-enhancing practices* pueden ayudar a incrementar el conocimiento, habilidades y destrezas de los empleados, lo que los podría hacer más capaces de desarrollar comportamientos innovadores. Una propuesta en la que coinciden diversos autores y que también encaja con los supuestos de la teoría del capital humano (Knol & van Linge, 2009; Ong et al., 2003; Pratoom & Savatsomboon, 2012). Bos y Nehles (2017) utilizan, dentro de ese marco, argumentos de diferentes teorías para explicar las relaciones HRM-IB que están incluidas entre las que pasamos a revisar a continuación.

La teoría del intercambio social o *social exchange theory* [SET] constituye uno de los paradigmas conceptuales más influyentes para comprender el comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo (Blau, 1962; Cropanzano & Mitchell, 2005; Rhoades & Eisenberger, 2002) y ha sido ampliamente utilizada en el estudio de la relación HRM-IB. Según la SET, las prácticas de HRM o, desde una perspectiva sistémica un HPWS señalarían la intención de la organización de invertir en habilidades, ofrecer

oportunidades a sus trabajadores y desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo con los empleados (Chang & Chin 2018; Sun et al. 2007).

Los supuestos de la SET, que encajan perfectamente con el marco AMO, establecen que cuando una organización invierte en HPWS, los empleados perciben esta inversión como una expresión del compromiso y la confianza de la organización con su plantilla, del aprecio por su trabajo y del deseo de entablar una relación social a largo plazo, en lugar de una relación de intercambio económico a corto plazo. Como resultado, los empleados se sienten obligados a corresponder y es más probable que se sientan motivados para trabajar con los objetivos de la organización en mente y respondan con actitudes y comportamientos positivos (Kehoe & Wright, 2013; Sun et al., 2007; Sungu et al. 2019). En este marco, según los postulados de la SET los intercambios sociales implican acciones discrecionales y comportamientos extra-rol como el IB (Rhoades y Eisenberger 2002; Tavares et al., 2016). No obstante, aunque la norma de reciprocidad esté universalmente aceptada (Eisenberger et al., 2001; Gouldner, 1960), “el grado en que las personas y las culturas aplican los principios de reciprocidad varía” (Cropanzano & Mitchell, 2005: 878).

A modo de ejemplo del argumentario de la SET y centrándonos en prácticas o conjunto de prácticas particulares, pasamos a revisar algunas contribuciones relevantes. Sanders et al. (2010), explican la relación entre la formación y el desarrollo y el IB como un fenómeno de intercambio social en el que los empleados entienden las prácticas de formación y desarrollo como una muestra de compromiso personalizado con ellos al que deben corresponder mediante actitudes y comportamientos positivos, incluso si no son recompensados formalmente, ni exigibles contractualmente, como el IB. Bos y Nehles (2017) señalan en su revisión que cabría también esperar una relación positiva entre la seguridad en el trabajo y el IB, en la medida en que los empleados sienten que deben corresponder con esfuerzos discrecionales al compromiso mostrado por el empleador. Por lo que respecta a la formación y el desarrollo, Bysted y Jespersen (2014) encontraron que esta relación era menos intensa en el caso de los empleados públicos que, en general, cuentan con mayores niveles de formación, por lo que las inversiones posteriores de la organización en formación y desarrollo tendrían menor impacto en su comportamiento.

Janssen (2000) también se basa en gran medida en argumentos de la SET para respaldar una relación entre las recompensas y el IB. Sostiene que los empleados que sienten que sus esfuerzos se recompensan de forma justa, lo que pone en juego la teoría de la equidad (Adams, 1963 & 2005), se sienten obligados a corresponder a través del IB. A este respecto Ramamoorthy et al. (2005) plantean esta misma relación, pero utilizando como mediadores las expectativas cumplidas y la obligación de innovar. De este modo la relación se daría si se trata de empleados entre cuyas responsabilidades se entiende que está la de innovar y las recompensas no defraudan las expectativas creadas en el marco del contrato psicológico. No obstante, cuando se trata de recompensas financieras en base a resultados a corto plazo, estas suelen más bien inhibir el IB (Fernandez & Moldogaviez, 2012). Los empleados que no están intrínsecamente

motivados para adoptar IB sí pueden reaccionar positivamente a sistemas de recompensas diseñados para reconocer comportamiento extra-rol como el IB (Zhang y Begley, 2011). Cabe recordar que un comportamiento extra-rol, se define, como aquella conducta que es voluntaria y no está formalmente especificadas en las obligaciones de un rol laboral, pero que contribuye al desempeño y funcionamiento general de la organización (Dyne, Cummings & Parks, 1995).

La teoría del intercambio social también sostiene que la autonomía, o el empoderamiento de los empleados que deriva de la misma, funciona como factor motivacional en el desencadenamiento del IB (Marane, 2012; Ramamoorthy et al., 2005). Gozar de cierta autonomía lleva al empleado a sentirse valorado y que el empleador confía en su capacidad y criterio, algo que no deben defraudar, y a lo que deben corresponder con comportamientos como el IB. Basándose en esta teoría Ramamoorthy et al. (2005) plantearon una relación entre autonomía e IB, parcialmente mediada por la obligación de innovar, detectando que el efecto directo era mayor que el efecto indirecto o mediado. Fernandez y Moldogaziev (2012) señalaron que la autonomía tiene mayores efectos sobre el IB cuando se trata de empleados que cuentan con oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Resumiendo, la SET asume que los empleados perciben las prácticas de HRM como inversiones en sí mismos, a las que deben corresponder con algo de valor para la organización, como el IB, por lo que cabría esperar siempre un efecto positivo. No obstante, como veremos más adelante, los postulados de otras teorías (por ejemplo, la teoría de demandas y recursos del trabajo o la teoría de la autodeterminación) han puesto limitaciones a esta relación, lo que ha dado lugar a cierta proliferación de variables mediadoras y moderadoras en los modelos planteados.

La teoría de la autodeterminación o *self-determination theory* [SDT] (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000) se focaliza en el estudio de las condiciones del contexto social que facilitan o dificultan los procesos de automotivación y desarrollo psicológico saludable. Plantea la existencia de tres necesidades básicas, competencia, autonomía y relación, que mejoran la automotivación y la salud mental si son satisfechas o las reducen cuando son frustradas. Distingue entre la motivación extrínseca que hace referencia al desempeño de una actividad a fin de obtener algún resultado separable consecuencia de dicho desempeño, y la motivación intrínseca que tiene que ver con la satisfacción inherente que ocasiona una actividad por sí misma y que lleva al individuo a desempeñarla.

Según los postulados de la SDT (Gagné & Deci, 2005), determinadas prácticas de HRM, como la concesión de autonomía en el trabajo o el enriquecimiento de puestos que deriva en mayor complejidad de las tareas, pueden aumentar la motivación intrínseca de los empleados, lo que a su vez se traduciría en una mayor predisposición a adoptar IB. En este sentido Ohly et al. (2006) sostienen que los empleados con más poder de decisión están más motivados intrínsecamente lo que, a su vez, desencadena comportamientos proactivos como el IB.

Por el contrario, el debate sobre la influencia de las recompensas extrínsecas y su influencia en el IB es intenso. Algunos autores señalan que las recompensas económicas directas (por ejemplo, las primas) y las recompensas económicas indirectas (por ejemplo, el seguro médico) podrían tener efectos negativos reduciendo la predisposición a adoptar IB, al menos cuando sus motivaciones iniciales eran de naturaleza intrínseca. Sin embargo, en el caso de empleados no motivados intrínsecamente algunas prácticas de motivación extrínseca, como las recompensas monetarias o la seguridad en el trabajo, sí podrían ser utilizadas para motivarlos a adoptar IB (Sanders et al., 2010).

Otro debate interesante se produce en relación a la composición de las tareas, en cuanto a si la relación entre autonomía, variedad y complejidad de las tareas y el IB es siempre positiva como postulaba la SET. Por un lado, hemos visto que la autonomía puede constituir un potente motivador intrínseco. Los puestos variados, pueden resultar también motivadores y facilitar que los empleados obtengan conocimiento y desarrollen habilidades que les pueden ayudar a generar e implementar nuevas ideas (Noefer et al., 2009; Urbach et al., 2010). Ahora bien, si los puestos son demasiado simples y poco retadores y las necesidades motivacionales de los empleados no se ven satisfechas intrínsecamente, es poco probable que los empleados adopten IB si no son recompensados por ello. Si la capacidad de decisión concedida y la complejidad del puesto superan las expectativas, necesidades y capacidades de los empleados, el efecto sobre el IB sería negativa ya que el empleado se siente superado o sobrecargado (De Jong et al., 2015).

La teoría de demandas y recursos o *job demands-resources theory* [JDRT] (Bakker & Demerouti, 2007 & 2017) distingue entre exigencias y recursos del puesto de trabajo. Las exigencias del trabajo son aspectos del mismo que requieren un esfuerzo físico y mental y, por lo tanto, tienen costes físicos y psicológicos, mientras que los recursos del trabajo son aquellos aspectos del mismo que ayudan a alcanzar objetivos, reducen las exigencias o estimulan el desarrollo personal.

A priori, de manera intuitiva, los recursos tendrían un efecto positivo sobre IB y las demandas, un efecto negativo. No obstante, existen importantes matices y “juegos de equilibrio” entre ambos factores, recursos y demandas. Por lo que respecta a los recursos, la JDRT considera, por ejemplo, la autonomía, que hemos tratado con cierto detalle en párrafos anteriores, y contar con un trabajo estructurado con objetivos claros, como recursos que pueden llevar a mayores niveles de IB. Estos comportamientos se activarían para encontrar soluciones en puestos de trabajo con demandas moderadamente altas (Bos & Nehles, 2017).

Por lo que respecta a las demandas del trabajo, un nivel demasiado bajo podría no “activar” los IB, pero cuando las demandas del trabajo, por ejemplo, derivadas de la excesiva complejidad y variedad del mismo, de la inseguridad en el trabajo o de una gran presión del tiempo para conseguir resultados, son demasiado elevadas, los empleados tampoco se comprometerían con los IB. En general, desde la perspectiva de la JDRT, las demandas del puesto de trabajo sólo se relacionan positivamente con el IB cuando la

equidad en la recompensa es evidente o cuando los recursos del puesto, como el trabajo estructurado con objetivos claros o la autonomía, son inherentes al propio trabajo y equilibraban la ecuación recursos-demandas.

En esta línea y a modo de ejemplo, Bommer y Jalajas (1999) plantearon la hipótesis de que la inseguridad en el trabajo conduciría a resultados mixtos en relación con IB. Se sugirió que, por un lado, que el rendimiento de los empleados disminuiría en el sentido de que estarían menos dispuestos a hacer sugerencias o temerían asumir riesgos; por otro lado, se postuló que los empleados estarían más motivados para rendir bien, de modo que disminuirían el riesgo de ser despedidos (Bommer y Jalajas, 1999) adoptando comportamientos extra-rol como el IB. Por lo que respecta a la presión del tiempo Ohly et al. (2006) establecen que un nivel moderado puede considerarse óptimo para desencadenar los IB de los empleados, mientras que una presión excesiva puede conducir a una sobrecarga cognitiva y un nivel demasiado bajo puede no provocar una activación cognitiva y de comportamiento suficiente en los empleados para desencadenar el IB.

De Spiegelaere et al. (2012) estudiaron la inseguridad en relación al contenido del trabajo. Sus resultados mostraron que esta inseguridad condujo a niveles más bajos de IB para los trabajadores de cuello azul, pero a niveles más altos de IB para los trabajadores de cuello blanco. Su explicación radica en el hecho de que los trabajadores de cuello azul estarían motivados fundamentalmente por aspectos extrínsecos de su trabajo, como la seguridad en el mismo, mientras que los trabajadores de cuello blanco estarían más motivados por aspectos intrínsecos de motivación, como la autonomía o el contenido del trabajo.

Finalmente, cabe señalar los argumentos ofrecidos desde la perspectiva de la teoría de la identidad social o *social identity theory* [SIT] (Ashforth y Mael, 1989). Dentro de este enfoque se define la identidad social como aquella parte de la concepción del “yo”, o autoconcepto, que se deriva de la pertenencia a diferentes grupos sociales. Una concepción que va unida a una serie de significados emocionales y valorativos ligados a esa pertenencia (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979). Los postulados de esta teoría señalan que la identificación, ya sea organizativa o grupal, tiene un importante impacto sobre las actitudes y comportamientos de los individuos. Por lo tanto, la conducta de las personas en el trabajo depende, en gran medida, de las percepciones que tienen los miembros de las dimensiones relevantes de las organizaciones en las que se hallan integrados (Haslam et al., 2003; Peiró, 1990).

Según los preceptos de esta teoría, formar parte de una organización que despliega prácticas de HRM que suponen una “inversión” en los empleados, mostrando confianza y compromiso con los mismo puede hacer que estos empleados se sientan orgullosos de pertenecer a dicha organización. Lo anterior reforzaría su auto concepto positivo y aumentaría su identificación con la organización (Liu et al., 2020; Newman et al., 2016). Asumiendo que cuanto más se identifiquen las personas con su organización, más hacen suyos sus valores, normas e intereses, se hace más probable que actúen teniendo en cuenta las prioridades y necesidades de la misma. En definitiva, será más probable que

lleven a cabo acciones discrecionales y comportamientos extra funcionales como, entre otros, el IB al experimentar como propio el éxito de la organización (Riketta, 2005; Tavares et al., 2016; Van Dick et al., 2006).

Como se ha podido constatar, abundan los argumentos, desde diferentes teorías, que relacionan positivamente prácticas de HRM, en particular prácticas de alto desempeño o compromiso con los comportamientos innovadores. No obstante, ni todas las prácticas parecen apropiadas ni las relaciones se cumplen en cualquier contexto y para cualquier empleado. De lo expuesto se deduce la importancia de conseguir, entre otras cosas, un equilibrio entre demandas y recursos, teniendo en cuenta el tipo de tarea, el tipo de empleado, sus expectativas y sus principales motivaciones. Por otro lado, cabe señalar que gran parte de los trabajos han analizado el efecto de prácticas aisladas o subconjuntos o *bundles* de prácticas de HRM, obviando en la mayoría de los casos algunas de ellas como, por ejemplo, el reclutamiento y selección o el trabajo en equipo. Por el contrario, nuestro planteamiento es sistémico, dado que los efectos combinados de un conjunto de prácticas de HRM internamente consistentes, habrían de ser necesariamente mayores, como ha venido recogiendo en literatura previamente citada. Efectos que, en la mayoría de los casos, se plantean como mediados y/o moderados por distintos tipos de variables, individuales, grupales o contextuales de las que se ha dado buena muestra en la tabla 4.

Cabe destacar, asimismo que, en nuestro caso, el estudio se realiza en una muestra de profesores en centros de formación públicos no universitarios. Profesores que pueden definirse como trabajadores del conocimiento, que realizan tareas variadas y complejas, con un importante grado de autonomía, ejerciendo una profesión con un importante componente vocacional. Un caso específico en el que la motivación intrínseca está llamada a jugar un papel relevante, y la motivación de servicio público se nos antoja como una variable esencial a la hora de valorar el nivel de compromiso con la organización, la profesión, y, en consecuencia, también la predisposición a adoptar conductas extra-rol como el comportamiento innovador.

En el siguiente apartado, abordaremos el análisis del liderazgo, como otro potencial impulsor de comportamientos innovadores y, dentro de este, del liderazgo empoderador, por los motivos que explicaremos a continuación.

1.3. El liderazgo empoderador y su relación con el comportamiento innovador.

1.3.1. Concepto de liderazgo empoderador o *empowering leadership*.

El liderazgo empoderador o *empowering leadership* [EL] ha sido objeto de estudio en el campo de la psicología organizacional y el liderazgo durante varias décadas. Conger y Kanungo (1988) identificaron el concepto de empoderamiento y lo relacionaron con el liderazgo. Propusieron que los líderes pueden empoderar a sus seguidores al aumentar su sentido de eficacia, significado y autodeterminación. Thomas y Velthouse (1990), presentaron un modelo de empoderamiento basado en la motivación intrínseca de los empleados, argumentando que los líderes empoderadores pueden influir en la motivación de los empleados al proporcionarles tareas significativas y desafiantes. Spreitzer (1995) desarrolló un modelo de empoderamiento psicológico y lo aplicó al contexto laboral. Su trabajo destacó la importancia del empoderamiento para mejorar el rendimiento y el bienestar de los empleados.

El EL puede definirse como un estilo de liderazgo que se caracteriza principalmente por el hecho de compartir poder con los subordinados, delegar autoridad, implicar a los empleados en la toma de decisiones y fomentar la autogestión (Chen et al., 2011; Vecchio et al., 2010). Este estilo de liderazgo parte de la presunción de que no es factible, ni realista, ni práctico que los líderes “tengan todas las respuestas” o “tomen todas las decisiones” (Lovellace, Manz, & Alves, 2007: 375). Los líderes empoderadores muestran confianza en las capacidades de sus subordinados, destacan la importancia de su trabajo, desarrollan las capacidades de sus empleados, les permiten participar en la toma de decisiones y eliminan las limitaciones burocráticas que pesan sobre ellos (Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2000; Zhang & Bartol, 2010). Fomenta el comportamiento proactivo de los empleados (Martin et al., 2013) y tiene como objetivo crear individuos más independientes, más autónomos y con mayor capacidad de autogestión para alcanzar los objetivos que se propongan (Jada et al., 2019). Sharma y Kirkman (2015) señalan que el liderazgo empoderador implica comportamientos de los líderes formales como animar a los subordinados a expresar opiniones e ideas, promover la toma de decisiones en colaboración y apoyar el intercambio de información y el trabajo en equipo (Arnold et al., 2000; Burke et al., 2006; Chen et al., 2011; Pearce et al., 2003; Yun et al., 2006).

Spreitzer (1995) identifica cuatro dimensiones cognitivas que los directivos deben tener en cuenta a la hora de empoderar a sus empleados: sentido de significado o importancia, sentido de competencia, sentido de autodeterminación, e impacto. La sensación de que la meta o propósito de un trabajo es valiosa en relación a los propios estándares del individuo, explica la razón por la que las personas utilizan su tiempo y energía de forma provechosa, persiguiendo dichos objetivos laborales. El sentido de competencia o autoeficacia supone que un individuo cree en su propia capacidad para realizar sus tareas de manera eficaz. Sin ello no cabe perseverancia en el desarrollo de las tareas. El sentido de autodeterminación (sensación de tener derecho a elegir o seleccionar) refleja

la autonomía en la iniciación y continuación de sus propios comportamientos y procesos de trabajo. Permite que las personas se perciban a sí mismas como personas activas y con iniciativa. El impacto tiene que ver con la percepción en relación a la capacidad de una persona para gestionar eficazmente los resultados y las consecuencias administrativas, estratégicas y operativas de su trabajo.

Si bien, como veremos, la mayoría de estudios analizan el constructo EL cómo constructo unidimensional, algunos autores señalan varias dimensiones o aspectos esenciales del mismo. Por ejemplo, Arnold et al. (2000) identifican cinco dimensiones o aspectos clave del EL: liderar con el ejemplo, tomar decisiones participativas, entrenar, informar y mostrar preocupación individual. Para Ahearne et al. (2005), las dimensiones del EL incluyen: aumentar el significado del trabajo, fomentar la participación en la toma de decisiones, expresar confianza en el alto rendimiento y proporcionar autonomía frente a las limitaciones burocráticas. En la misma línea, Amundsen y Martinsen (2014) proponen que el EL implica tres aspectos fundamentales: compartir el poder, ofrecer apoyo motivacional y apoyo al desarrollo. A través de estas tres vías, los líderes promueven el empoderamiento psicológico y la capacidad de los seguidores, lo que influye positivamente en su rendimiento y sus actitudes laborales.

A continuación, pasamos a revisar las diferencias y similitudes entre el EL y otros constructos relacionados, especialmente con otras nociones de liderazgo.

1.3.1.1. Diferencias entre el liderazgo empoderador y otros constructos relacionados.

El liderazgo empoderador comparte similitudes y diferencias importantes con otros constructos, especialmente con otros tipos de liderazgo ampliamente analizados en la literatura. No obstante, diversos autores señalan que el liderazgo empoderador, es un estilo de liderazgo distintivo con su propio “espacio conceptual” y características únicas, que justifican su estudio como constructo independiente y de gran interés (Cheong et al., 2019; Hoang et al., 2021; Kim et al., 2018; Sharma & Kirkman, 2015). A continuación, se ofrecen argumentos a favor de esta afirmación que compartimos.

Auto-liderazgo o *self-leadership*.

Como señala Cheong et al. (2019) el auto liderazgo ha de entenderse como el conjunto de estrategias que un individuo utiliza para controlar e influir en sus propias acciones y conductas. Conlleva comprender quién es, identificar sus metas y experiencias deseadas y guiarse intencionadamente hacia ellas, dirigiendo sus propios pensamientos y acciones para alcanzar sus objetivos. Por el contrario, el liderazgo empoderador hace referencia al conjunto de comportamientos del líder destinados a aumentar la percepción de significado o importancia, sentido de competencia, sentido de autodeterminación, e impacto de sus seguidores (Spreitzer, 1995). Los comportamientos de empoderamiento del líder sí pueden funcionar como uno de los precursores que influyen en el auto liderazgo de sus seguidores. En este sentido, utilizando datos longitudinales, Yun et al. (2006) descubrieron que los comportamientos empoderadores de los líderes afectaban

positivamente al auto liderazgo de los seguidores al interactuar con la necesidad de autonomía de éstos.

Clima de empoderamiento.

El clima de empoderamiento representa “una percepción compartida en relación al grado en que una organización hace uso de estructuras, políticas y prácticas que apoyan el empoderamiento de los empleados” (Seibert et al., 2004: 334). Por el contrario, como señalan Sharma & Kirkman (2015) el liderazgo empoderador se centra en los comportamientos del líder dirigidos a empoderar a sus seguidores, lo que afectará al clima de empoderamiento “percibido” pudiendo crear esas “percepciones compartidas”.

Delegación.

Sharma & Kirkman (2015) señalan que el EL tiene mucho que ver con la delegación dado que el hecho de otorgar a los empleados autonomía en la toma de decisiones, dándoles la oportunidad de sentirse influyentes, es esencial para ambos constructos (Leana, 1986; Offermann & Hellmann, 1997; Yukl & Fu, 1999). La principal diferencia radica en que el EL ejerce una influencia motivadora más amplia que la toma de decisiones. Suele conllevar el animar a los empleados a fijar sus propios objetivos y a tratar de aumentar su sensación de autoconfianza y autocontrol (Kirkman y Rosen, 1999; Manz y Sims, 1987).

Intercambio Líder-Miembros o *Leader-Member-Exchange* [LMX].

Cheong et al. (2019) señalan que basado en la teoría de roles y en la teoría del intercambio social, el LMX se centra en la calidad global de las relaciones entre el líder y los miembros de un grupo. De acuerdo con la teoría del intercambio social (Blau, 1964), la calidad de una relación de intercambio predice las expectativas de una parte, así como los comportamientos hacia la otra (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Sharma & Kirkman, 2015).

LMX y EL tienen en común que ambos pueden referirse a la relación diádica entre líder y subordinado (Kim et al., 2018). Además, existen estudios empíricos que muestran altas correlaciones entre LMX y el EL (Amundsen & Martinsen, 2014; Hassan et al., 2013) aun considerándolos constructos distintos. El EL tiene un significado más amplio destinado a fomentar la confianza, la autonomía y el autocontrol de los empleados en el entorno laboral. Por otro lado, los miembros de un grupo pueden considerar que su relación con el líder es buena, incluso cuando interactúan con líderes que no delegan, centralizando el poder y la toma de decisiones (Pearce et al., 2003; Sharma & Kirkman, 2015).

Liderazgo compartido o *shared leadership*.

El liderazgo compartido se basa en un enfoque colectivista del liderazgo que considera el liderazgo como una responsabilidad compartida y distribuida entre los miembros del equipo (Cheong et al., 2019; Yammarino et al., 2012). Ahora bien, aunque la noción clave de compartir el poder por parte de quien posee el poder formal es una parte de ambos

conceptos, en contraste con el liderazgo compartido, el EL se concreta en un conjunto específico de comportamientos del líder orientado a delegar, generando confianza y asignando más autonomía y responsabilidades a los seguidores, equipos o colectivos. A este respecto, diversos autores señalan que el EL “vertical” o *top-down* favorece el liderazgo compartido (Clarke, 2012; Pearce et al, 2008). Un mayor detalle respecto a las diferencias entre el liderazgo compartido y el EL puede encontrarse en los trabajos de Ensley et al. (2006) y de Pearce y Sims (2002).

Liderazgo ético o *ethical leadership*.

Como señalan Cheong et al. (2019) el concepto de liderazgo ético se centra principalmente en la orientación de los líderes con respecto a hacer lo correcto, actuar de forma justa, mostrar integridad en sus comportamientos, y guiar a los miembros del equipo de manera ética comunicando y aplicando normas éticas y recompensando los comportamientos éticos (Brown & Treviño, 2006; Den Hartog, 2015).

El EL se diferencia del liderazgo ético porque, si bien es deseable que los líderes empoderadores se basen en un fundamento ético, la orientación de estos líderes no se centra en una perspectiva ética, sino potenciar la autonomía, autoconfianza y autocontrol de sus subordinados. Por otro lado, ser un líder ético no implica necesariamente empoderar a sus subordinados.

Liderazgo participativo o *participative leadership*.

El liderazgo participativo hace referencia se materializa por medio de comportamientos del líder que implican a los seguidores en la toma de decisiones. Se centra en la participación del subordinado individual o del grupo en la toma de decisiones que normalmente realizaría el líder en una organización jerárquica de estructura clásica. Esta participación puede adquirir distintos niveles de intensidad y suele referirse, principalmente, a cuestiones directamente relacionadas con el trabajo que dominan los empleados (Cheong et al., 2019; Kim et al., 2018).

Aunque tanto el liderazgo participativo y el EL fomentan la implicación activa de los seguidores en el proceso de toma de decisiones, el EL es un constructo conceptualmente más amplio, el liderazgo empoderador refleja un concepto más amplio que también consiste en proporcionar a los subordinados un fuerte sentimiento de autodeterminación, autoconfianza, enfoque en los objetivos y apoyo al desarrollo. Por lo tanto, incluye la noción de toma de decisiones participativa de los seguidores como una subdimensión. Es más, el EL hace que los empleados tomen realmente sus propias decisiones, en lugar de limitarse a influir en las de sus líderes (Ahearne et al., 2005; Amundsen y Martinsen, 2014a; Arnold et al., 2000; Sharma & Kirkman, 2015).

Liderazgo transformacional o *transformational leadership*:

Los líderes transformacionales fomentan el autodesarrollo de los subordinados, proporcionan una visión de futuro y prestan atención a las necesidades de los subordinados mostrando cuatro tipos de comportamientos: influencia idealizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora y consideración individualizada (Bass y

Riggio, 2006). La influencia idealizada supone mostrar convicción y llevar a los seguidores a un nivel emocional, haciendo que se identifiquen con su líder. La motivación inspiradora conlleva articular una visión que sea atractiva e inspiradora, desafiando a los seguidores con estándares elevados, comunicando optimismo sobre la consecución de objetivos, y dando sentido a las tareas. La estimulación intelectual supone desafiar las presunciones, asumir riesgos, requerir ideas de los seguidores y fomentar la creatividad. Por último, la consideración individualizada consiste en atender a las necesidades de cada seguidor, actuando como mentor o *coach* y escuchar sus preocupaciones.

El EL se diferencia del liderazgo transformacional porque los líderes transformacionales pueden exhibir los cuatro comportamientos anteriormente citados sin necesidad de transferir realmente mucho control o poder a los subordinados, es decir sin exhibir ningún liderazgo empoderador (Kim et al., 2018; Martin et al., 2013; Sharma & Kirkman, 2015). Por otro lado, en contraste con el liderazgo transformacional, los líderes empoderadores se involucran en un conjunto de comportamientos que tienden a desarrollar las propias habilidades de cada seguidor con un enfoque en “ser tú mismo” en lugar de “ser nosotros mismos” (Manz & Sims Jr., 1987 & 2001). Finalmente, diversos estudios han respaldado empíricamente la distinción entre ambos tipos de liderazgo. Así, por ejemplo, los análisis factoriales confirmatorios realizados por Pearce et al. (2003) proporcionan evidencia empírica de que estos estilos de liderazgo constituyen constructos distintos al demostrarse la existencia de validez discriminante.

Una vez realizado este repaso comparativo, nos centraremos en el siguiente subapartado en la relación EL-IB.

1.3.2. Evidencias y fundamentos teóricos de la relación EL-IB.

El liderazgo empoderador o *empowering leadership* [EL] se ha vinculado como antecedente de multitud de constructos referentes a actitudes, comportamientos y resultados. Se han identificado, por ejemplo, relaciones positivas y significativas con el compromiso organizativo (Chen et al. 2011; Harris et al, 2014), el *engagement* (Huertas-Valdivia et al., 2018; Ou et al, 2014; Tuckey et al., 2012), la satisfacción laboral (Amundsen & Martinsen, 2015; Clark et al., 2009; Konczak et al., 2000; Vecchio et al., 2010; Wong & Kuvaas, 2018), el comportamiento de ciudadanía organizativa (Auh et al, 2014; Humborstad et al, 2014; Li et al, 2017; Raub & Robert, 2010) o los resultados o *performance* (Ahearne et al, 2005; Chen et al, 2007; Hao et al, 2018; Harris et al, 2014; Humborstad et al, 2014; Vecchio et al., 2010).

Asimismo, se ha señalado que el EL tiene efectos positivos sobre el comportamiento proactivo (Martin et al., 2013), extra-rol (Lorinkova & Perry, 2017) y la creatividad (Amundsen & Martinsen, 2015; Hao et al, 2018; Harris et al., 2014; Zhang & Bartol, 2010; Zhang & Zhou, 2014; Zhang et al, 2018), conceptos mucho más cercanos al comportamiento innovador con el que también se le ha vinculado. De hecho, un buen

número de estudios previos han confirmado esta asociación positiva entre el EL y el IB. Sin ánimo de ser exhaustivos, podemos destacar, entre otros, los de Chen et al. (2011), Faulks et al. (2021), Guo et al. (2023), Jada et al. (2019), Mutonyi et al. (2020), Riaz et al. (2021), Slåtten et al. (2011) y Wihuda et al. (2017). Concretamente, en los estudios de autores como Gkorezis (2016), Sagnak (2012) y Zhu et al. (2019), con muestras de docentes, se obtuvieron resultados similares.

Como se puede constatar en la tabla 5, en los modelos de análisis planteados abundan variables mediadoras y moderadoras, entre las que destacamos algunas de las estudiadas en esta tesis como el HPWS, el *engagement*, o el género. Por ejemplo, Riaz et al (2021) indican que cuando los empleados trabajan en el contexto de un alto nivel de HPWS, estos corresponden positivamente al apoyo y los recursos recibidos de sus líderes, por lo que la relación EL-IB es más fuerte. Por el contrario, la asociación EL-IB se muestra más débil, con un nivel de HPWS bajo. Zhu et al. (2023) también señalan que la relación EL-IB es más fuerte cuando el porcentaje de hombres aumenta. Por último, cabe destacar que, según Guo et al. (2022), el impacto positivo del EL en el IB es especialmente relevante en el caso de empleados que trabajan en puestos de alta complejidad, como es el caso de los puestos de docentes.

Al margen de todas estas reconocidas consecuencias positivas del EL, autores como Kim et al. (2018) y Sharma & Kirkman (2015) señalan que existen evidencias que indican que el EL podría no resultar ventajoso en todos los contextos organizativos, ni para todos los seguidores. En este sentido, los resultados de Humborstad y Kuvaas (2013) señalan que los empleados analizados experimentaron alta ambigüedad de rol y baja motivación intrínseca cuando sus líderes sobreestimaron las expectativas de sus subordinados con respecto al empoderamiento en el trabajo. Autores como Cordery et al. (2010) y Martin et al, (2013) señalaron que el EL puede aumentar la incertidumbre en relación a las tareas. Lorinkova et al. (2013) identificaron costes potenciales debidos al retraso en el rendimiento inicial cuando el EL se centró en la modelización y el intercambio de ideas más que en el desempeño. Lee et al. (2017) sugieren la existencia de una relación en forma de U invertida entre el liderazgo empoderador y el rendimiento laboral de los empleados. En todo caso, parece más que probable que la combinación del EL con los factores estresantes del lugar de trabajo pueda abrumar a los empleados, especialmente si se superan sus necesidades/expectativas en cuanto a autonomía se refiere.

Centrándonos de nuevo en la relación EL-IB, el meta-análisis realizado por Lee et al. (2020) confirmó que el EL es uno de los tres estilos de liderazgo contemporáneos y estrechamente especificados que presentan las correlaciones más fuertes con la creatividad y la innovación. Zhu et al. (2023) realizaron una meta-regresión con los que consideraban los 30 principales antecedentes del IB y señalaron que los estilos de liderazgo jugaban un papel fundamental a la hora de promover el IB. En su estudio el EL mostró una influencia moderadamente fuerte sobre IB.

Tabla 5. La relación entre el liderazgo empoderador y el comportamiento innovador en la literatura.

<p>Liderazgo empoderador o <i>Empowering Leadership</i> (EL) (Faulks et al., 2021; Gkorezis, 2016; Guo et al., 2023; Hassi et al., 2022; Jada et al. 2019; Jønsson et al., 2021; Mutonyi et al, 2020; Riaz et al., 2021; Sagnak, 2012; Slåtten et al., 2011; Wihuda et al., 2017; Zhu et al., 2019; Zhu et al., 2023)</p>	<p>Mediadoras: Agencia de liderazgo distribuido (Jønsson et al., 2021) Autoeficacia (Wihuda et al., 2017) Autonomía (Hassi et al., 2022) Clima innovador (Sagnak, 2012) Clima para la iniciativa (Hassi et al., 2022) Cohesión del grupo de trabajo (Mutonyi et al., 2020) Compromiso afectivo (Chen et al., 2011) Creatividad (Slåtten et al., 2011) Empoderamiento psicológico (Chen et al., 2011; Riaz et al., 2021; Zhu et al., 2019) <i>Engagement</i> (Wihuda et al., 2017) Exploración (Gkorezis, 2016) Improvisación creativa (Wihuda et al., 2017) Intercambio/compartición de conocimientos (Jada et al., 2019) Orientación al aprendizaje individual (Mutonyi et al, 2020) Trabajo significativo (Guo et al., 2023)</p>	<p>Innovative Behavior (IB)</p>
<p>Moderadoras: Autoeficacia en el trabajo (Jønsson et al., 2021) Claridad de rol (Jada et al. 2019) Complejidad del puesto (Guo et al., 2023) Conflicto de roles (Gkorezis, 2016) Conflicto relacional (Chen et al., 2011) Disposición para el aprendizaje organizativo (Faulks et al., 2021) Género (Zhu et al., 2023) Seguridad psicológica del equipo (Zhu et al., 2019) Sistema de prácticas de alto desempeño o HPWS (Riaz et al., 2021)</p>		

Fuente: Elaboración propia

La justificación teórica de la relación EL-IB, se ha basado, fundamentalmente en la teoría de la autodeterminación [SDT] y en la teoría de demandas y recursos, [JDRT], si bien cabría utilizar perfectamente argumentos de la teoría del intercambio social [SET], y la teoría de la identidad social [SIT].

Acorde con la SDT, satisfacer a través del EL algunas de las más importantes necesidades psicológicas de los empleados, como las de autonomía (sentirse con control), competencia y relación (sentirse cuidado), puede elevar los niveles de motivación intrínseca. Además, según los postulados de la SET, el hecho de constatar que se cree en los empleados y se les cuida les aumentaría su predisposición a perseguir los objetivos de la empresa cumpliendo con la norma de reciprocidad. Como señalan Riaz et al (2021) el EL promueve la competencia y la autodeterminación (atributos personales) de los empleados alimentando una cultura de reconocimiento, elogio y gratitud (Zhang y Bartol, 2010), lo que llama a actuar con reciprocidad.

Empoderar a los seguidores, transmitiendo confianza en su capacidad, dotándolos de autonomía, estimulando su crecimiento personal y su aprendizaje y destacando la importancia de su trabajo, puede hacer que encuentren más sentido a este último y estén intrínsecamente motivados para asumir riesgos y proponer soluciones innovadoras (Afsar et al., 2014; Boerner et al., 2007; Choi et al., 2016; Zhang y Bartol, 2010). Asimismo, el tener más confianza en su capacidad para aplicar nuevos métodos de trabajo, hará más probable que busquen nuevas tecnologías o procesos de forma autónoma (Guo et al., 2022), especialmente si perciben que no corren el riesgo de ser objeto de castigo en caso de resultados negativos de sus experimentos (Jung et al., 2003). Algo que se ha de presumir cierto si el líder empoderador anima a sus seguidores a actuar de forma independiente, tomar la iniciativa y resolver rápidamente las crisis a las que se enfrentan en el trabajo (Kim & Beehr, 2017).

Por otro lado, y basándonos en los preceptos de la JDRT, los comportamientos típicos del EL pueden incrementar los recursos relacionados con el trabajo de los empleados, como los recursos de desarrollo (por ejemplo, la retroalimentación y la orientación profesional) y los recursos de trabajo (por ejemplo, la autonomía y el fomento del uso de habilidades y competencias). Estos recursos pueden ayudarles a afrontar las demandas del trabajo, algunas de las cuales pueden reducirse, por ejemplo, cuando se eliminan trabas burocráticas. Este mejor balance recursos/demandas puede facilitar que los empleados “invirtan” recursos en la adopción de comportamientos extra rol como el IB (Kim et al., 2018), especialmente cuando se sienten obligados a actuar con reciprocidad.

Si nos centramos en el sector educativo los resultados de Sagnak (2012) indican que la reducción de las solicitudes burocráticas, el aumento de la confianza y la participación en la toma de decisiones aumentan el comportamiento innovador de los profesores de primaria. Sun y Leithwood (2015) abogan por un liderazgo empoderador que promueva la participación y la toma de decisiones compartidas en toda la comunidad educativa. Su enfoque destaca cómo los líderes pueden empoderar a los docentes y al personal para mejorar los resultados educativos y la calidad de la enseñanza. Gkorezis (2016)

sugiere que la flexibilidad ofrecida por un líder empoderador también fomenta la exploración en el trabajo por parte de los docentes, lo que, a su vez, sienta las bases para las innovaciones educativas. Sus resultados corroboraron esta afirmación. A este respecto Zhu et al. (2019) señalan como, en contraste con una situación de control, los profesores autónomos pueden explorar y testar nuevas ideas para la resolución de problemas (Thurlings et al. 2015). El trabajo en equipo puede verse facilitado por el EL promoviendo a su vez un mayor intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo (Wu & Lee 2017), mientras el aprendizaje en el seno del equipo contribuye a la promoción de ideas innovadoras (Li & Zhang 2016). Los resultados obtenidos por Zhu et al. (2019) también corroboraron una relación entre EL e IB, mediada por el empoderamiento psicológico.

A continuación, pasamos a definir el *engagement* y analizar su relación con el IB, poniendo especial énfasis en entender el rol mediador que se le asigna en multitud de modelizaciones.

1.4. El *engagement* y su relación con el comportamiento innovador.

1.4.1. Concepto de *engagement*.

El concepto de *engagement* es un término de difícil traducción al castellano. Se ha traducido en ocasiones por compromiso, lo que no consideramos adecuado, pues puede crear una confusión con el concepto de compromiso organizativo. Otras traducciones posibles serían implicación o involucramiento, términos que parece que no representan del todo el concepto ni resultan especialmente clarificadores. Por ello optamos por seguir utilizando el término anglosajón.

Este concepto ha captado la atención de investigadores, académicos, profesionales de la empresa, y gobiernos (Yalabik et al., 2013). Diversos autores señalan que su estudio resulta de especial interés, en la medida en que se postula como un predictor más fuerte del desempeño o *performance* que otros constructos actitudinales, tales como la satisfacción laboral, la implicación en el trabajo y el compromiso organizativo (Escriba-Carda, 2015; Rich et al., 2010). Algo especialmente relevante dado que explica una amplia variedad de *outcomes* o resultados en términos de comportamiento y actitudes (Christian et al. 2011; Macey & Schneider, 2008; Rich et al. 2010; Schaufeli & Bakker, 2004).

Podemos situar su origen en el trabajo de Kahn (1990) que acuñó el término de *personal engagement*, para definir un estado psicológico en el que los empleados aprovechan plenamente su yo personal durante el desempeño de sus funciones, invirtiendo energías físicas, cognitivas y emocionales en su trabajo, experimentando una conexión emocional con el mismo. Según el propio autor, el nivel de energías invertidas conduciría a alcanzar resultados sustancialmente mejores a los de empleados *not engaged*. Posteriormente, Schaufeli et al. (2002: 74) desarrollaron la idea de Khan con el concepto de *engagement* en el trabajo definiéndolo como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción”.

Algunos autores (Newman & Harrison, 2008; Wefald & Downey, 2009) consideran que el *employee engagement* se solapa con otros constructos como la implicación laboral, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. No obstante, los trabajos de Christian et al. (2011) y Yalabik et al (2013), entre otros, mostraron que el *engagement*, la satisfacción laboral y el compromiso son conceptos diferentes. En ambos estudios, se ofrecieron evidencias de la validez discriminante del *engagement*, la satisfacción laboral y el compromiso afectivo. A partir de estas consideraciones y de otros estudios (por ejemplo, Bakker & Schaufeli, 2008; Schaufeli & Bakker, 2010), podemos concluir que el *engagement* es un constructo único con significado propio.

Volviendo a las definiciones del *engagement* [ENG], Schaufeli et al. (2006) afirman que el ENG es un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, que se considera la antítesis del *burnout* o síndrome del “quemado”. El *burnout* se entiende como un síndrome cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal, resultado de afrontar de

forma inadecuada el estrés crónico (Leiter & Maslach, 1988; Maslach & Jackson, 1981; Shuck, 2011). Según Schaufeli et al. (2006: 702) “los empleados *engaged* tienen una sensación de conexión enérgica y eficaz con sus actividades laborales, y se consideran capaces de afrontar bien las exigencias de su trabajo”. En otras palabras, un empleado *engaged* es aquel que está entusiasmado con su trabajo y ejerce altos niveles de energía en su trabajo sin poder desvincularse fácilmente de él (May et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

El ENG también se ha definido como un estado motivacional-psicológico que se caracteriza por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006; Salanova & Schaufeli, 2008). El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, por la voluntad de invertir esfuerzo en el trabajo y de persistir cuando se enfrentan las dificultades. La dedicación se refiere a estar muy implicado en el trabajo y experimentar una sensación de relevancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Por último, la absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desconectarse del trabajo. Acorde con esta definición se desarrolló la escala de medición denominada Utrecht Work Engagement Scale [UWES] (Schaufeli & Bakker, 2003) en sus distintas versiones UWES17, UWES15 y UWES9, desarrolladas, por Baker, Schaufeli y sus colaboradores.

Por otro lado, Konrad (2006) señaló que el ENG de los empleados tiene tres componentes relacionados: un aspecto cognitivo, uno emocional y uno conductual. El aspecto cognitivo se refiere a las creencias de los empleados sobre la organización, sus líderes y las condiciones de trabajo. El aspecto emocional se refiere a cómo se sienten los empleados respecto a cada uno de esos tres factores y si tienen actitudes positivas o negativas hacia la organización y sus líderes. El aspecto conductual es el componente de valor añadido para la organización y consiste en el esfuerzo discrecional que los empleados aportan a su trabajo en forma de tiempo extra, capacidad intelectual y energía dedicados a la tarea y a la empresa.

En el ámbito específico de la docencia, el ENG se define como un estado positivo, afectivo-motivacional, caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo docente (Schaufeli et al., 2002). Esta definición resalta los componentes clave del compromiso laboral en la enseñanza, incluyendo altos niveles de energía, entrega activa y completa inmersión en las tareas docentes. Skaalvik y Skaalvik (2010) destacan que el ENG supone un compromiso laboral con la educación que implica un enfoque centrado en los estudiantes, una fuerte dedicación a la enseñanza y la capacidad de mantener altos niveles de energía y entusiasmo. Estas definiciones resaltan la relevancia del compromiso laboral de los docentes en el ámbito educativo, y cómo este puede influir en su bienestar y desempeño, así como en la calidad de la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

1.4.2. Antecedentes y *outcomes* del *engagement*.

La literatura especializada ha analizado multitud de antecedentes y consecuencias u *outcomes* del ENG, tanto a nivel individual, de equipo u organizativo. En este caso, analizaremos sus antecedentes y no solo sus *outcomes* por el hecho, que se comentará con detalle más adelante, de que el ENG suele tener un rol mediador en los modelos explicativos de comportamientos y resultados. Cabe destacar, además que, como se podrá constatar es la revisión realizada, entre esos antecedentes, se encuentran las dos variables de “intervención” anteriormente analizadas, el HPWS y el EL.

En la literatura especializada, se pueden encontrar propuestas de diferentes clasificaciones de antecedentes y *outcomes* del ENG. A continuación, recogemos algunas de las revisiones más recientes y completas, a partir de las cuales, además de nuestra propia revisión (no sistemática, sino modelo bola de nieve) hemos elaborado la clasificación de antecedentes y *outcomes* recogida en la tabla 6, en la que se ha seguido, en el caso de los antecedentes, una estructura de categorías y subcategorías similar a la utilizada al analizar los antecedentes del IB.

Por lo que respecta a las citadas revisiones, destacamos en primer lugar la de Bailey et al. (2017). Estos autores analizaron 172 trabajos empíricos publicados entre 1990 y 2013, 89 de los cuales fueron relevantes para el estudio de los *outcomes* del ENG y 155 para el de sus antecedentes. Clasificaron estos antecedentes en estados psicológicos individuales, factores relacionados con el diseño del trabajo, percepciones del liderazgo y la dirección/gestión, percepciones de otros factores organizativos o de equipo, e intervenciones o actividades realizadas a nivel organizativo.

Kossyva et al. (2023) basándose en la revisión de 110 artículos publicados entre 2000 y 2021, distinguen entre factores individuales y organizativos, estableciendo diferentes subcategorías en cada uno de esos grandes grupos. En la categoría de factores individuales recogen antecedentes relacionados con el trabajo, el empleado o ambos, distinguiendo entre características personales, sentimientos y creencias, percepciones, factores psicológicos, factores mentales, habilidades relacionadas con el trabajo y dimensiones de intercambio social. En la categoría de factores organizativos, de nuevo, recogen antecedentes relacionados con el trabajo, el empleado o ambos, distinguiendo entre características del trabajo, liderazgo, prácticas o sistemas de prácticas de recursos humanos, factores culturales y organizativos y relaciones de intercambio social.

Otros de los trabajos revisados han sido los de Al-Tit y Hunitie (2015), Singh y James (2016), Saks (2019), etc. Trabajos que, si bien han tenido un menor alcance, también ofrecieron información relevante sobre los antecedentes y *outcomes* del ENG. Especial mención merece el trabajo de Kwon & Kim (2020), por su interés para la presente tesis, dado que centró su revisión en los trabajos que relacionaban ENG e IB, cuestión que trataremos en el siguiente apartado.

Como puede constatar, se ha analizado una ingente cantidad de antecedentes, tanto de nivel individual, como de equipo y organizativos, escaseando los contextuales. Un buen número de ellos coinciden con los identificados como antecedente del IB, algo que

no es de extrañar en la medida en que el ENG suele actuar como variable mediadora, total o parcial en infinidad de modelos explicativos de la *performance* en general y del IB en particular. Más llamativo es el hecho de que, en ocasiones, las mismas variables (por ejemplo, el compromiso organizativo y la satisfacción en el trabajo), aparecen tanto como antecedentes, como en condición de *outcomes* del ENG. Otras, como diligencia o demandas del trabajo, aparecen como moderadoras (Bakker et al., 2012; Sonnentag et al., 2012) y “moderadas” (Sawang, 2012; Sulea et al. 2012); y tampoco faltan casos en que una variable, por ejemplo, LMX, media (Chen et al., 2013) o modera (Aryee et al, 2012) según los modelos propuestos. Esta, en principio, anomalía, podría deberse, al menos en parte, a las limitaciones de los trabajos transversales o *cross section*, que son la mayoría, o a la posible existencia de relaciones circulares.

Tanto en los modelos explicativos del ENG, como en aquellos que pretenden analizar la relación ENG-*Performance* o los que abordan ambos tipos de relación, abundan las variables mediadoras y moderadoras, sin olvidar las típicas y no tan típicas variables de control. Entre las mediadoras entre antecedentes y ENG encontramos, a modo de ejemplo: responsabilidad y significación del trabajo con liderazgo transformacional como antecedente (Aryee et al, 2012); recursos personales (autoeficacia y resiliencia) media parcialmente la relación entre recursos de trabajo (autonomía, apoyo social retroalimentación sobre desempeño y desarrollo profesional) y ENG (Bakker & Xanthopoulou, 2013); LMX media entre comportamiento de voz y ENG (Chen et al., 2013); clima para la innovación media parcialmente las relaciones de HPWS y liderazgo transformacional con ENG (Pham-Thai, et. al., 2018); compromiso organizativo afectivo y creatividad del empleado median en la relación entre el liderazgo inclusivo y el ENG (Choi et al. 2015); confianza media entre diversos antecedentes (cumplimiento del contrato psicológico, justicia procedimental y justicia internacional) y ENG (Agarwal, 2014a); resiliencia, mediando entre organización que aprende y ENG (Malik & Garg, 2020); etc.

Por lo que respecta a las moderadoras entre ENG y sus antecedentes, encontramos, por ejemplo: apoyo social como moderadora de la relación entre las demandas del trabajo y ENG (Sawang, 2012); demandas del trabajo, moderando la relación entre nivel de recuperación por la mañana y ENG (Sonnentag et al., 2012); supervisión abusiva e incivilidad en el lugar de trabajo, moderando la relación entre diligencia y ENG (Sulea et al. 2012); antigüedad y nivel de formación moderan la relación entre incumplimiento psicológico del contrato y ENG (Agarwal & Bhargava, 2013); confianza en el grupo moderando la relación entre conflicto en el grupo relacionado con la tarea y ENG (Selmer et al., 2013); dominio de la tarea moderadora de la relación entre prácticas de DRH de alto compromiso y ENG (Boon & Kalshoven, 2014); utilización del móvil moderando la relación entre una variedad de antecedentes (encaje persona-organización, liderazgo transformacional, apoyo social, autonomía y conflicto trabajo-familia) y ENG (Lin et al., 2021), etc.

Tabla 6. Principales antecedentes y outcomes del engagement analizados en la literatura.

ANTECEDENTES			OUTCOMES	
Personalidad y rasgos individuales	Relacionados con el puesto/tareas	Dirección de recursos humanos (HRM)	Individuales: Actitudes, Comportamientos, Bienestar, Competencias, etc.	Equipo/Organizativo
Afecto positivo	Autonomía	Capacitación	Intenciones absentistas (-)	Calidad asistencial
Apertura a la experiencia	(Método de trabajo)	Coaching	Absentismo (-)	Clima de servicio
Autocuidado	Autonomía	Cumplimiento del contrato psicológico	Adaptabilidad	Creación de conocimiento organizativo
Centralidad del trabajo	Adecuación al puesto de trabajo	Feedback	Adaptación de la oferta de servicios	Desempeño del equipo
Diligencia	Carga de trabajo	Igualdad salarial	Burnout (-)	Desempeño del servicio
Disponibilidad	Claridad de rol	Incumplimiento del contrato psicológico (-)	Liderazgo carismático	Desempeño organizativo
Entusiasmo por el desarrollo	Conflicto de roles (-)	Mentoring	Recuperación Diaria	Fidelización de clientes
Espiritualidad	Contribución clara al rendimiento de la organización	Oportunidades de desarrollo	Lealtad de los empleados	Innovación de la unidad de trabajo
Estado de ánimo y afecto negativos (-)	Control del trabajo	Prácticas de DRH de alta implicación: capacitación, desarrollo de competencias, intercambio de información, reconocimiento, recompensa justa	Proactividad de los empleados	Logros empresariales
Extraversión	Creatividad como requisito del puesto	Prácticas de DRH de alto compromiso	Salud general	Productividad del grupo de trabajo
Gusto por el trabajo	Cumplimiento de tareas	Prácticas de DRH de alto rendimiento: formación, capacitación, recompensas (intrínsecas y extrínsecas), selección de personal, seguridad en el empleo, trabajo en equipo, oportunidades de carrera.	Búsqueda de feedback para mejorar	Recuperación del servicio
Identidad moral	Demandas del puesto: carga cuantitativa de trabajo, contenido del trabajo estresante, problemas físicos del entorno de trabajo, obstáculos y exigencias desafiantes	Recompensas	Intención de abandonar	Rendimiento financiero
Mindfulness	Enriquecimiento del puesto		<u>Comportamiento Innovador</u>	Satisfacción del cliente
Motivación situacional	Expectativas de trabajo claras		Implicación	Satisfacción laboral del grupo de trabajo
Neuroticismo (-)	Factores de estrés en trabajo (-)		Satisfacción laboral	Seguridad del grupo de trabajo
Optimismo			Orientación a objetivos de aprendizaje	
Orientación a objetivos			Satisfacción vital	
Orientación positiva			Compartir conocimientos	
Perfeccionismo			Comportamiento de ciudadanía organizativa	
Personalidad (modelo 5 factores)				
Personalidad proactiva				
Perspectiva temporal de futuro				
Propensión a la confianza				

<p>Tendencia emprendedora</p> <p>Competencias individuales y recursos personales</p> <p>Autoeficacia</p> <p>Autoeficacia (creativa)</p> <p>Autoestima</p> <p>Autoevaluación</p> <p>Capacidad emprendedora</p> <p>Creatividad</p> <p>Creatividad de los empleados</p> <p>Funcionamiento auténtico</p> <p>Iniciativa</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Intraemprendimiento de los empleados</p> <p>Perfeccionismo</p> <p>Reconocimiento de las emociones</p> <p>Recursos personales</p> <p>Resiliencia</p> <p>Actitudes individuales y creencias</p> <p>Compromiso afectivo del supervisor</p> <p>Compromiso afectivo organizativo</p> <p>Empoderamiento psicológico</p> <p>Implicación del empleado</p> <p>Orgullo de su Organización</p>	<p>Identidad del puesto o tarea</p> <p>Importancia de la tarea</p> <p>Inseguridad laboral (-)</p> <p><i>Job crafting</i>: búsqueda de recursos, búsqueda de retos, reducción de exigencias</p> <p>Ostracismo laboral (-)</p> <p>Presión temporal</p> <p>Recursos del puesto: autonomía, apoyo social, retribución del rendimiento, desarrollo profesional, destreza, orgullo de la profesión, resultados directos a LP</p> <p>Satisfacción con el horario</p> <p>Tareas Idiosincráticos</p> <p>Teletrabajo (-)</p> <p>Trabajo significativo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Autoliderazgo</p> <p>Comportamiento del superior jerárquico</p> <p>Confianza en el supervisor</p> <p>Estilo de liderazgo</p> <p>Intercambio líder-miembro</p> <p>Liderazgo auténtico</p> <p>Liderazgo carismático</p> <p>Liderazgo eficaz</p> <p><u>Liderazgo empoderador</u></p> <p>Liderazgo ético</p>	<p>Reconocimiento</p> <p><u>Sistemas de trabajo de alto Desempeño</u></p> <p>Tipo de contrato psicológico (relacional (+) transaccional (-))</p> <p>Otros factores a nivel organizativo o de equipo</p> <p>Alineación estratégica</p> <p>Apoyo a la innovación</p> <p>Apoyo de los colegas</p> <p>Apoyo del supervisor</p> <p>Apoyo organizativo</p> <p>Apoyo social</p> <p>Capacidad de aprendizaje de la organización</p> <p>Clima de aprendizaje</p> <p>Clima de equipo</p> <p>Clima de gestión de conflictos</p> <p>Clima de seguridad psicológica</p> <p>Clima de servicio</p> <p>Clima moral</p> <p>Compromiso afectivo del supervisor</p> <p>Comunicación del equipo</p> <p>Confianza organizativa</p> <p>Conflicto interpersonal (-)</p> <p>Cultura organizativa</p>	<p>Compromiso organizativo</p> <p>Salud psicológica</p> <p>Estrés (-)</p> <p>Intención de abandonar la empresa (-)</p> <p>Comportamiento de voz</p> <p>Habilidad Laboral</p> <p>Conflicto trabajo-familia (-)</p> <p>Desempeño Individual</p> <p>Calidad asistencial</p> <p>Calidad del servicio</p> <p>Creatividad</p> <p>Desempeño contra productivo (-)</p> <p>Desempeño de la tarea</p> <p>Desempeño en el puesto</p> <p>Desempeño extra-rol</p> <p>Desempeño <i>in-role</i></p> <p>Logro creativo y desempeño</p> <p>Notificación de errores (-)</p> <p>Productividad individual</p> <p>Recuperación Diaria</p>
---	---	---	---

Satisfacción laboral	Liderazgo inclusivo Liderazgo transformacional Supervisión abusiva (-)	Experiencia de acoso sexual (-) Gestión del conocimiento Justicia interraccional Justicia procesal Nuevas formas de trabajar Oportunidades de contacto Organización del aprendizaje Relación entre compañeros de trabajo Responsabilidad social de la empresa (interna y externa) Suministro de información Valores organizativos Factores externos Apoyo familiar		
----------------------	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Entre las mediadoras en la relación entre ENG y sus *outcomes* podemos encontrar, a modo de ejemplo, entre otras: optimismo en el trabajo, entre ENG y el desempeño individual (Medlin & Green, 2009); orientación hacia el aprendizaje, entre ENG y desempeño en el puesto e IB (Chughtai & Buckley, 2011); seguridad psicológica, entre ENG y el comportamiento de ciudadanía organizativa [OCB] (Kirk-Brown & Van Dijk, 2011); IB entre ENG y desempeño en la tarea (Aryee, et al., 2012); absorción en el trabajo, mediando entre ENG y evaluación del desempeño e intención de abandonar (Karatepe & Ngeche, 2012).

Por lo que respecta a las moderadoras entre ENG y sus *outcomes*, son más escasas en la literatura si bien podemos señalar, a modo de ejemplos: LMX, moderando la relación entre ENG e IB (Aryee et al, 2012); y diligencia moderando la relación entre ENG y tres variables de desempeño (desempeño de la tarea, desempeño contextual y comportamiento de aprendizaje) (Bakker et al., 2012).

Como variables de control encontramos las más típicas: antigüedad (Agarwal, 2014a; Agarwal, 2014b; Agarwal et al. 2012; Chang et al., 2013; Pham-Thai, et. al., 2018; Wihuda et al., 2017), edad (Agarwal, 2014a; Agarwal, 2014b; Agarwal et al. 2012; Alfes et al., 2013; Chang et al., 2013; Gorgievski et al., 2014; Pham-Thai, et. al., 2018; Wihuda et al., 2017), género (Alfes et al., 2013; Agarwal, 2014a; Agarwal, 2014b; Agarwal et al. 2012; Pham-Thai, et. al., 2018; Wihuda et al., 2017), nivel educativo (Agarwal, 2014a; Agarwal, 2014b; Agarwal et al. 2012; Chang et al., 2013; Gorgievski et al., 2014; Pham-Thai, et. al., 2018; Wihuda et al., 2017), tamaño (Gorgievski et al., 2014). Otras menos frecuentes abarcan: grupo ocupacional (De Spiegelaere et al., 2016), horas trabajadas por semana (Gorgievski et al., 2014), sector (De Spiegelaere et al., 2016) o tipo de escuela (Koch et al., 2015).

Si nos centramos en la revisión de los *outcomes* o variables de resultados con las que se ha relacionado al ENG, existen diversas clasificaciones. Bailey et al. (2017) los clasifican en resultados individuales (distinguiendo entre resultados vinculados a los roles típicos de la tarea y resultados vinculados a aspectos extra-rol), actitudes relacionadas con el trabajo, bienestar y percepciones relacionadas con la salud y, finalmente, resultados a nivel de grupo/equipo u organizativo. En nuestro caso, como puede observarse en la tabla 6, hemos distinguido a nivel individual entre: a) actitudes, comportamientos, bienestar y competencias, y b) desempeño o *performance* individual. Frente a ellas, también abundan otras variables de resultados a nivel de grupo/equipo u organizativo, centrada en desempeño, productividad, calidad, servicio, etc.

Son abundantes las evidencias que muestran una relación positiva del ENG tanto con variables de desempeño individual o colectivo consideradas positivas, y una relación del ENG negativa con variables como el absentismo o la intención de caer en él, el estrés, la predisposición a abandonar la empresa, el conflicto trabajo-familia, el desempeño contraproducente o los errores reportados. Ello hace los ENG un elemento crucial para cualquier negocio como ya establecieron Harter, Schmidt y Hayes en su meta-análisis de 2002.

En todo caso, lo que destaca es que el ENG suele desempeñar un rol mediador en la mayoría de las cadenas causa-efecto planteadas en los distintos modelos (Agarwal, 2014a y 2014b; Aryee et al., 2012; Bakker & Xanthopoulou, 2013; Chughtai & Buckley, 2011; Gomes et al., 2015; Haq et al., 2010; Karatepe & Olugbade, 2016; Medlin & Green, 2009; Pham-Thai et al., 2018; Radic et al., 2020; Sonnentag et al., 2012; Tsai, 2018; Wang et al., 2015; Wihuda et al., 2017). Este rol es, como veremos, el que típicamente “juega” en los modelos explicativos de IB. Especial interés tienen en el ámbito educativo trabajos como el de Bae et al. (2013) que relaciona el ENG de los profesores (como mediadora entre el liderazgo transformacional y la creación de conocimiento y la creatividad del profesorado. O el de Van Beurden et al. (2021) que relaciona las prácticas de recursos humanos percibidas como eficaces en un marco AMO con el desempeño de los profesores, utilizando al ENG como variable mediadora.

Una vez definido adecuadamente el ENG, sus principales antecedentes y *outcomes*, así como identificado su rol mediador en la mayoría de los modelos propuestos, en el subapartado siguiente, ya nos centraremos en el análisis específico de la relación entre ENG e IB.

1.4.3. Evidencias y fundamentos teóricos de la relación ENG-IB.

Como señalamos con anterioridad, el ENG se ha propuesto de forma sistemática como variable mediadora entre otras variables antecedentes y variables de desempeño o resultados a nivel individual y organizativo. Ello es especialmente cierto en aquellos modelos explicativos del IB (Agarwal, 2014a; Agarwal, 2014b; Agarwal et al. 2012; Chang et al., 2013; Chen & Huang 2016; Chughtai, 2013; Chughtai & Buckley, 2011; De Spiegelaere et al., 2014; De Spiegelaere et al., 2016; Escriba-Carda, 2015; Hosseini & Haghighi Shirazi, 2021; Jung & Yoon, 2018; Kim & Koo, 2017; Kim & Park, 2017; Maden, 2015; Park et al., 2014; Tsai, 2018). Cabe destacar el especial interés para esta investigación de los trabajos de Alfes et al., (2013) y Pham-Thai, et al., (2018), en los que el ENG media entre HPWS y los resultados y Wihuda et al. (2017) en el que ENG media entre EL e IB.

Por lo que respecta a los fundamentos de la relación de ENG con resultados positivos, entre ellos el IB, de nuevo aparecen entre los más relevantes y utilizados la teoría del intercambio social [SET], la teoría de la autodeterminación [SDT] y la teoría de demandas y recursos [JDRT].

Según el marco de la SET, los empleados mostrarán distintos niveles de ENG en función del aprecio y la confianza que la organización les haga sentir (Rich et al., 2010). En la medida en que la organización “invierte” en sus empleados, estos desarrollan una relación recíproca de confianza y compromiso con sus empleadores, en la medida en que las partes cumplan ciertas “reglas” de intercambio (Cropanzano y Mitchell, 2005). Con un alto nivel de ENG, los empleados se sienten más obligados a implicarse más en

el desempeño de sus funciones como pago por los “recursos” que reciben de su organización (Saks, 2006: 603).

La SDT, por su parte, enfatiza el papel de las recompensas intrínsecas a la hora de conseguir altos niveles de ENG y, de ahí, a comportamientos proactivos y extra-rol como el IB (Maden, 2015). La motivación intrínseca reside en el propio comportamiento, son las experiencias espontáneas de interés y disfrute que conlleva la actividad las que proporcionan las “recompensas”. Los empleados pueden estar intrínsecamente motivados al menos por algunos aspectos de su trabajo, lo que afecta positivamente a su nivel de ENG y a mostrar un mayor nivel de desempeño y de bienestar. Cuando la motivación es impulsada mediante recompensas contingentes o dinámicas de poder, el enfoque extrínseco resultante puede limitar el alcance de los esfuerzos de los empleados, produciendo beneficios a corto plazo, pero teniendo efectos indirectos negativos en el *engagement* y el desempeño a largo plazo (Deci et al., 2017).

En su versión actualizada la JDRT establece que las distintas características de un puesto de trabajo pueden clasificarse como demandas o recursos, con incidencia en los procesos motivación y de sostenimiento o deterioro de la salud y, de ahí, en el desempeño laboral. Un buen balance demandas/recursos llevará a un adecuado nivel de ENG, lo que tiene efectos positivos sobre actitudes, comportamientos y desempeño. Por el contrario, si las demandas superan de forma sistemática a los recursos del individuo para afrontarlas, se puede caer en el Burnout, con efectos negativos sobre esas mismas actitudes, comportamientos y desempeño. No obstante, del mismo modo que existen distintos tipos de recursos (organizativos, interpersonales, relacionados con la tarea o personales) que pueden actuar como “energizantes” o “activadores” y ayudar a afrontar las demandas, también existen distintos tipos de demandas con diferentes efectos. Algunas suponen únicamente exigencias y obstáculos mientras otras pueden actuar como desafíos. (Berthelsen et al., 2018; Radic et al., 2020).

Por lo que respecta a las evidencias de la relación ENG-IB, diversos trabajos de revisión han llegado a la misma conclusión, la existencia de una relación positiva. Basándose en la JDRT, Li & Hsu (2016) concluyeron que las demandas y recursos afectaban el IB a través de otros factores, entre los que destacaron el ENG y el estrés en el trabajo. De manera similar, Kwon y Kim (2020) observaron ENG como una variable mediadora clave entre los recursos y demandas laborales y el IB, señalando que el ENG establece una sólida base motivacional de comportamientos deseables. AlEssa & Durugbo (2022) clasificaron al ENG como antecedente del IB en el grupo de los conceptos relacionados con el aprendizaje y el liderazgo subrayando su importancia. Finalmente, Zhu et al. (2023) llevaron a cabo una meta regresión para investigar los 30 principales antecedentes del IB, concluyendo que el ENG (junto con otras actitudes laborales) influía considerablemente en IB.

Tabla 7. La relación entre el engagement y el comportamiento innovador en la literatura.

<p>ENGAGEMENT Engagement emocional (Stock et al., 2017) Engagement organizacional (Kim & Koo, 2017) Engagement personal (Chen & Huang 2016*) Engagement del directivo (<i>principal</i>) (Koch et al., 2015) Engagement en el trabajo (<i>work engagement</i>) (Alfes et al., 2013*; Agarwal, 2014a*; Agarwal, 2014b*; Agarwal et al. 2012*; Chang et al., 2013*; Chughtai, 2013*; Chughtai & Buckley, 2011*; De Spiegelaere et al., 2014*; De Spiegelaere et al., 2016*; Escriba-Carda, 2015*; Gorgievski et al., 2014; Jung & Yoon, 2018*; Hosseini & Haghighi Shirazi, 2021*; Kim & Koo, 2017*; Kim & Park, 2017*; Maden, 2015*; Park et al., 2014*; Pham-Thai, et. al., 2018*; Tsai, 2018*; Van Zyl et al., 2021; Wihuda et al., 2017*)</p>	<p>Mediadora Afecto positivo (Gorgievski et al., 2014) Compartición de conocimiento (Kim & Park, 2017) Orientación a metas de aprendizaje (Chughtai & Buckley, 2011; Maden, 2015)</p> <p>Moderadora Recursos organizativos (Chang et al., 2013) Recursos sociales (Chang et al., 2013)</p> <p>Control Antigüedad (Agarwal, 2014a; Agarwal, 2014b; Agarwal et al. 2012; Chang et al., 2013; Pham-Thai, et. al., 2018; Wihuda et al., 2017) Antigüedad relación empleado-supervisor (Pham-Thai, et. al., 2018) Edad (Alfes et al., 2013; Agarwal, 2014a; Agarwal, 2014b; Agarwal et al. 2012; Chang et al., 2013; Gorgievski et al., 2014; Jung & Yoon, 2018; Pham-Thai, et. al., 2018; Wihuda et al., 2017) Género (Alfes et al., 2013; Agarwal, 2014a; Agarwal, 2014b; Agarwal et al. 2012; Jung & Yoon, 2018; Pham-Thai, et. al., 2018; Wihuda et al., 2017) Grupo de ocupación (De Spiegelaere et al., 2016) Horas por semana (Gorgievski et al., 2014) Nivel educativo (Agarwal, 2014a; Agarwal, 2014b; Agarwal et al. 2012; Chang et al., 2013; Gorgievski et al., 2014; Jung & Yoon, 2018; Pham-Thai, et. al., 2018; Wihuda et al., 2017) Sector (De Spiegelaere et al., 2016) Tamaño del negocio (Gorgievski et al., 2014) Tipo de escuela (Koch et al., 2015)</p>	<p>Comportamiento Innovador (IB)</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia

* Trabajos en los que ENG actúa como mediadora (que son la mayoría).

Más concretamente, el trabajo Slåtten y Mehmetoglu (2011) muestra que el ENG está estrechamente relacionado con su IB en el caso de empleados en puestos de primera línea de empresas de servicios. Los autores lo razonan señalando que las personas que experimentan un estado de ánimo positivo son más positivas frente a las oportunidades en el trabajo, más extrovertidas, muestran más frecuentemente comportamientos de ayuda y servicio a los demás y son más creativas a la hora de adaptar el servicio a las necesidades de los clientes.

Agarwal et al. (2012) examinaron el papel mediador del ENG en la relación entre LMX e IB, utilizando seis organizaciones del sector servicios de la India. Los resultados confirmaron que el ENG media en esta relación y los autores señalaron que el ENG podía constituir un factor importante para mantener el IB, en la medida que podía ayudar a superar o reducir los sentimientos negativos derivador de la implementación infructuosa de alguna idea.

El trabajo de Bae et al. (2013) relaciona el liderazgo transformacional con la creación de conocimiento y la creatividad del profesorado, conceptos que forman parte de la esencia del IB. En el mismo se valida el papel mediador del ENG en estas relaciones.

Los resultados de Maden (2015) también indicaron que el ENG tenía efectos positivos sobre la innovación individual. Ello se debe a que los estados positivos, como el ENG estimulan la voluntad de planificar, de probar cosas y experimentar, y este tipo de actividad creativa aporta nuevas ideas y soluciones novedosas.

Chen y Huang (2016), validan el papel mediador del ENG entre tres variables antecedentes (liderazgo carismático, apoyo social y autoestima) e IB. Los autores explican la relación ENG-IB señalando que una persona que se implica en comportamientos innovadores necesita recursos cognitivos, emocionales y físicos (por ejemplo, para generar ideas, hacer frente a los fracasos y compartir ideas con los demás buscando su apoyo). Por lo tanto, cabe esperar que los individuos con mayor nivel de ENG muestren un mayor nivel de IB al contar con mayores recursos.

El estudio de Wihuda et al. (2017) reveló que el EL está asociado con el IB de los empleados y que esta asociación está mediada por el ENG. Basándose en el trabajo de Gruman y Saks (2011), señalan que los empleados con alto nivel de ENG tienen energía, compromiso y persistencia para alcanzar los objetivos de la organización, lo que se manifiesta en la iniciativa, la adaptabilidad, el esfuerzo y la capacidad de expresarse física, emocional y cognitivamente a través de su participación en el trabajo. Siguiendo a Rich et al. (2010) cabe señalar que alguien altamente comprometido muestra un mayor espíritu de innovación al estar enfocado y concentrado en su trabajo y contar con la energía necesaria para completar la tarea de manera innovador.

Finalmente, Pham-Tai et al. (2018) encontraron que, en el caso del personal universitario vietnamita, el liderazgo transformacional y las prácticas de recursos humanos de alto desempeño (HPWP) son impulsores clave del ENG de los empleados, que, a su vez, está directamente relacionado de manera positiva con el IB. Señalan que de acuerdo con la definición de Kahn (1990) el ENG se expresa no solo completando las

tareas de forma eficaz, sino estando más dispuestos a implicarse en actividades fuera del límite de sus tareas. Entre estas señalan: empatizar y ayudar a sus compañeros, evitar o resolver problemas relacionados con el trabajo, generar nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo, movilizar apoyos para ideas innovadoras y convertirlas en ideas útiles, etc.

En definitiva, parece obvio que mejorar el nivel de ENG de los empleados puede tener efectos positivos sobre el IB. En el ámbito educativo, diversos trabajos han mostrado su preocupación al respecto, proponiendo medidas para ello, entre las que destacan aquellas que tienen que ver con el liderazgo (Skaalvik & Skaalvik, 2011) y las relacionadas con prácticas de recursos humanos (Day et al., 2005).

Una vez analizado el rol del ENG en la promoción del IB, pasamos en el siguiente apartado a analizar la motivación de servicio público o *public social motivation* [PSM] como variable clave, especialmente relevante en el ámbito de lo público, a la hora de explicar el comportamiento y desempeño de los empleados.

1.5. La motivación de servicio público y su relación con el comportamiento innovador.

1.5.1. Concepto de motivación de servicio público o *public service motivation*.

La motivación de servicio público o *public service motivation* [PSM] ha adquirido en las últimas décadas la condición de constructo esencial en los estudios sobre administración pública. Abundan los estudios dedicados a establecer qué es y qué no es la PSM, si constituye un estado o un rasgo que se puede desarrollar, cuáles son sus dimensiones cómo medirla, cuáles son sus antecedentes y, más específicamente, cómo influyen determinados procesos organizativos en la PSM y cómo la PSM afecta a los resultados individuales y organizativos (Christensen & Pandey, 2013; Coursey & Pandey, 2007; Kim et al., 2013; Piatak et al., 2021; Vandenabeele, 2008).

La primera referencia a la PSM la encontramos en el trabajo de Rayney (1982) como forma de expresar la motivación específica asociada al servicio público. Posteriormente, Perry y Wise (1990: 368) ofrecieron la que es reconocida como primera definición conceptual señalando que constituye “la predisposición de un individuo a responder a motivaciones que se encuentran principal o únicamente en instituciones y organizaciones públicas”. Estos autores identificaron una tipología de motivos asociados al servicio público que incluía motivos racionales, basados en normas y afectivos. Perry (1996) desarrolló posteriormente una escala de medición que reducía la tipología de motivos a cuatro dimensiones: atracción por la elaboración de políticas públicas, compromiso con el interés público, justicia social, deber cívico, compasión y abnegación o auto-sacrificio.

No obstante, como señalan Piatak et al. (2021), en la actualidad siguen existiendo ciertos desacuerdos conceptuales y prácticos en torno al constructo PSM. De hecho, existe una multiplicidad de definiciones (que en breve pasaremos a abordar), así como diferentes escalas de medición aparte de la original de Perry (1996), aunque muchas de ellas son “derivadas” de la misma (Coursey & Pandey 2007; Kim et al. 2013; Vandenabeele, 2008; Wright, Christensen & Pandey, 2013). También existe un debate en torno a la naturaleza fundamental del concepto, que algunos entienden como un rasgo estable del ser, mientras otros lo definen como un estado que puede fluctuar a lo largo del tiempo y desarrollarse o reducirse en función de las prácticas de gestión utilizadas (Christensen et al. 2017; Vandenabeele et al., 2018; van Witteloostuijn et al., 2017; Vogel y Kroll 2016). Una tercera cuestión es si la PSM es un fenómeno restringido al sector público o aplicable también al sector privado (Bozeman & Su, 2015; Callier, 2014; Homberg & Vogel, 2016; Perry & Vandenabeele, 2015). Finalmente, existe otro debate, que también abordaremos, en torno a la distinción de la PSM de otros conceptos de comportamiento organizacional asociados, como el altruismo y el comportamiento prosocial (Boyd et al. 2018; Breugh et al., 2018; Nowell et al. 2016; Piatak & Holt, 2020).

Como señalamos anteriormente, existe una multitud de definiciones de la PSM solo parcialmente coincidentes, algunas de las cuales recogemos en la tabla 8. Como podemos ver existen concepciones alternativas, unas ceñidas estrictamente al ámbito

lo público, otras que no lo están, y en algunas de estas definiciones se hace referencia a otros constructos con los que existen ciertos “solapamientos” y con los que, en ocasiones, se llega a “confundir” la PSM.

Tabla 8. Algunas definiciones relevantes de la motivación de servicio público [PSM].

Perry & Wise (1990: 368)	“la predisposición de un individuo a responder a motivaciones que se encuentran principal o únicamente en instituciones y organizaciones públicas”
Brewer & Selden (1998: 417)	“la fuerza motivadora que induce a los individuos a prestar un servicio público significativo”
Rainey & Steinbauer (1999: 23)	“motivación general y altruista para servir a los intereses de una comunidad de personas, un estado, una nación o la humanidad”
Scott & Pandey (2005: 156)	“concepto que denota la idea de compromiso con el servicio público, la búsqueda del interés público y el deseo de realizar un trabajo que merezca la pena para la sociedad”
Houston (2006: 67)	“En consonancia con la sabiduría convencional en la administración pública de que el empleo gubernamental es una vocación, la motivación del servicio público supone que los burócratas se caracterizan por una ética de servicio al público. Actúan por compromiso con el bien común y no por mero interés personal. De ahí que estén motivados por recompensas diferentes a las de quienes no responden a la llamada”
Vandenabeele (2007: 547)	“las creencias, los valores y las actitudes que van más allá del interés propio y del interés de la organización, que conciernen al interés de una entidad política más amplia y que motivan a los individuos a actuar en consecuencia siempre que sea apropiado”
Perry & Hondeghem (2008: vii).	“la orientación de un individuo hacia la prestación de servicios a las personas con el propósito de hacer el bien a los demás y a la sociedad”
Perry, Hondeghem & Wise (2010: 452)	“una forma particular de altruismo o motivación prosocial animada por disposiciones y valores específicos derivados de instituciones y misiones públicas”
Homberg et al. (2015: 711)	“un medio para mejorar el desempeño y superar los problemas de incentivos en el sector público”

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, abordaremos la cuestión de si la PSM es un o no fenómeno restringido al sector público. A este respecto nos posicionamos con Perry y Vandenabeele (2015) que señala que si bien la PSM, junto con otros constructos como trámites burocráticos y burocracia representativa, es uno de los pocos conceptos nativos de la administración pública y la gestión pública, es aplicable y cuenta con reconocimiento otros campos o

sectores. Otros autores como Bozeman & Su (2015), Callier (2014) o Vandenabeele et al. (2018) también señalan que la PSM puede encontrarse en otros sectores. Por lo tanto, la PSM es una actitud ligada al individuo, no al sector (Homborg & Vogel, 2016). Una prueba de ellos es que se hayan realizado estudios en sectores privados, especialmente en sectores de servicios y non-profit (Mann, 2006; Park & Kim, 2016) o comparativas entre sectores públicos y privados (Andersen et al., 2011; Kjeldsen, 2014; Kjeldsen & Hansen, 2018; McCarthy et al., 2021; Taylor, 2010).

No obstante, la PSM es especialmente importante en los organismos públicos (Pandey et al., 2008), dado que estos tienen misiones de orientación social, lo que permite a los trabajadores cumplir estos impulsos altruistas como parte de su trabajo. En consecuencia, suele asumirse que la PSM es más frecuente en el sector público que en el privado (Perry et al., 2010; Rainey & Steinbauer, 1999) y que es importante para explicar la motivación de los trabajadores en las agencias gubernamentales (Anderfuhren-Biget et al., 2010; Kim, 2012), puesto que cuanto mayor sea la PSM de un individuo, más probable será que busque enrolarse en una organización pública (Perry et al., 2010).

Como ya señalamos anteriormente, históricamente, se ha planteado la cuestión de si la PSM es un rasgo, es decir, una característica individual estable, o un estado, algo experimentado a corto plazo que fluctúa con el tiempo (Christensen et al., 2017). En el primer caso, es más que probable que los esfuerzos por gestionarla resulten infructuosos para las organizaciones y sus líderes. Solo cabría la posibilidad de intentar atraer y retener empleados con alta PSM por sus efectos positivos sobre otros constructos actitudinales y el desempeño. Algunos estudios han mostrado que la PSM es relativamente estable a lo largo del tiempo (Vogel & Kroll, 2016). La PSM estaría, en gran medida, determinada por el contexto social en el que se desarrolla un individuo, de modo que el sistema educativo, la familia, las instituciones religiosas y otras instituciones, van a influir en el desarrollo de una mayor o menos PSM individual (Kim et al., 2022; Perry, 1997; Vandenabeele, 2011).

Los resultados de Moynihan y Pandey (2007) constataron que el contexto sociohistórico, representado por variables como el nivel educativo de la persona y su pertenencia a organizaciones profesionales, era un determinante importante de la PSM, pero que otros factores organizativos más inmediatos también influían significativamente en la misma. En esta misma línea se expresa Bellé (2013) cuando señala los niveles de PSM son producto no sólo de lo que las personas aportan a su organización, sino también de los procesos organizativos. Asimismo, Christensen et al. (2017) señala que la PSM no parece fluctuar mucho respecto a los niveles que los individuos alcanzan durante sus años de formación, pero que no parece ser ni un atributo fijo ni fluctuar de forma impredecible. Por el contrario, parece que tanto las prácticas intencionadas como las no intencionadas dentro de las organizaciones influyen en la PSM. Resumiendo, la PSM puede ser producto de una socialización a largo plazo, pero también puede ser alterada por influencias más inmediatas en el entorno organizativo de un individuo (Vandenabeele et al., 2018).

Otra cuestión a la hora de delimitar el concepto de PSM consiste en diferenciarlo de otros constructos “cercaños” con los que, en ocasiones, se la ha confundido. Entre estos destacan la motivación intrínseca, el altruismo, el comportamiento prosocial y la motivación prosocial que, en algunos casos pueden estar relacionados y coincidir, al menos parcialmente, conceptual o empíricamente. En cualquier caso, estos conceptos pueden y deben distinguirse claramente de la PSM (Vandenabeele et al., 2018).

Para distinguir estos conceptos cabe distinguir, en primer lugar, entre intención o motivo, por un lado, y comportamiento real, por otro, ya que constituyen estados diferentes. Este primer criterio ya nos permite diferenciar la PSM del comportamiento prosocial y el altruismo, pues ambos constructos hacen referencia a comportamientos, que no deben confundirse con intención o motivo, sino que son consecuencia de dicha intención o motivo. Un segundo criterio tiene que ver con los distintos tipos de público destinatario o beneficiarios de la motivación para adoptar determinados comportamientos. Este nos permite distinguir entre motivación orientada hacia uno mismo y motivación orientada hacia los demás (Schott et al., 2016; Vandenabeele et al., 2018).

La motivación intrínseca, es intención o motivo, y está orientada principalmente hacia uno mismo (o hedonista), pues lleva a realizar una actividad por la propia satisfacción inherente a su realización, no por una consecuencia separable de la propia acción (Ryan y Deci 2000). Dicha acción puede tener como beneficiarios con los que se identifica o beneficiarios más “anónimos” con los que no existe esa identificación, ni una interacción tan directa. La PSM, también es intención o motivo, pero está orientada hacia otros beneficiarios, hacia terceros, y se dirige en principio a beneficiarios “no identificados”, a la sociedad en general.

La motivación prosocial, al igual que la PSM, es intención o motivo, pero tiene un alcance más amplio en términos de beneficiarios ya que puede dirigirse tanto a identificados como no identificados, mientras que la PSM se dirige, en principio a no identificados o sociedad en general, lo que no impide que circunstancialmente puede “favorecer” a algún beneficiario identificado.

Finalmente, puede establecerse una distinción entre la PSM y la motivación en el sector público que pueden ser perfectamente compatibles. La segunda se refiere a motivos para el empleo en el sector público, que pueden ser más extrínsecos, como la seguridad en el empleo, el equilibrio entre la vida laboral y personal y los sistemas de pensiones o intrínsecas, orientada hacia uno mismo como beneficiario.

Una última cuestión que estimamos relevante para precisar el contenido y alcance de la PSM tiene que ver con su carácter multi o unidimensional. Inicialmente, Perry (1996) validó su instrumento de medida distinguiendo cuatro dimensiones de la PSM: atracción por la elaboración de políticas o hasta qué punto le gusta participar en las decisiones políticas; interés público/deber cívico o hasta qué punto es importante el bien común y su propio sentido del deber; compasión, es decir, hasta qué punto empatiza con las personas menos privilegiadas; y abnegación o auto sacrificio, que valora hasta qué

punto está dispuesto a sacrificar sus propios intereses en beneficio de los demás. Estas cuatro dimensiones se derivaron de una tipología séxtuple de motivos que separaba el deber cívico del interés público y añadía la justicia social (Vandenabeele et al., 2018).

Con posterioridad, diversos investigadores han subrayado la necesidad de dimensiones adicionales, como la importancia de la gobernanza democrática en el caso europeo (Vandenabeele 2008). Otros estudiosos europeos han desarrollado nuevas dimensiones que contienen los valores específicos que guían el trabajo administrativo en su país: “gobernanza burocrática del deber - servicio público” para Italia (Cerase y Farinella, 2009); “apoyo a un estado de bienestar universal” para Dinamarca (Hansen, 2009), o “gobernanza democrática Suiza” (Giauque et al., 2011). Otros, por el contrario, han eliminado algunas de las dimensiones, como “compromiso con el interés público”(Coursey y Pandey 2007; Coursey et al. 2008), También Kim y Vandenabeele (2010) propusieron cambios en la multidimensionalidad de la PSM, definiéndola sobre la base del auto sacrificio y añadiendo tres categorías de motivos: instrumentales, basados en valores y de identificación.

Particularmente interesante es el trabajo de Kim et al. (2013) que testaron las dimensiones de Perry (1996) en diversos países. Sus resultados permitían mantener las dimensiones de compasión y abnegación, pero les llevaron reconsiderar las otras dos que definieron como compromiso con los valores públicos (en qué medida se adhiere a valores públicos importantes para la sociedad) y como atracción por el servicio público (en qué medida desea prestar un servicio público).

Debido a la complejidad y falta de replicabilidad de las estructuras dimensionales de la PSM, algunos investigadores han planteado dudas sobre la necesidad de este enfoque multidimensional (Wright et al. 2013; Vandenabeele et al., 2018). De hecho, actualmente, un gran número de trabajos han optado por la utilización de escalas de medición cortas, entre 4 y 6 ítems, como veremos en el apartado metodológico, analizando la PSM como un constructo unidimensional. Lo que se cuestiona es el valor añadido de examinar las dimensiones de la PSM. Ciertamente es que desentrañar las diferentes causas de la PSM “desagregando el concepto” puede resultar útil para fines analíticos (Perry y Vandenabeele, 2015). No obstante autores como Vandenabeele et al. (2018) considera que, al menos en algunos casos, la investigación sobre la PSM avanza mejor si sólo se utiliza un concepto general y una medida general de la misma. En primer lugar, porque dicha medida probablemente estará más cerca del “sentir real”, frente a la consideración de dimensiones más distantes. En segundo lugar, debido a que la PSM ha demostrado ser institucionalmente dependiente presentarse en diferentes formas en diferentes contextos (Van Loon et al. 2013). En consecuencia, en el presente trabajo analizaremos la PSM como constructo unidimensional.

1.5.2. Antecedentes y *outcomes* de la motivación del servicio público.

Como ya sucediera en el análisis del ENG, de nuevo podemos observar como la literatura especializada ha analizado multitud de antecedentes y consecuencias u *outcomes* de la PSM. Dado que al igual que el ENG se la suele considerar, mayoritariamente, una variable mediadora, resulta conveniente revisar tanto sus antecedentes como sus consecuencias. Siguiendo la misma estrategia que en el caso anterior, es decir, partiendo inicialmente de revisiones sistemáticas relevantes y ampliando la muestra de estudios analizados mediante la estrategia de bola de nieve, hemos elaborado la clasificación de antecedentes y *outcomes* recogida en la tabla 9, en las que hemos seguido, en el caso de los antecedentes, una estructura de categorías y subcategorías similar a las utilizadas para ENG e IB.

Entre las revisiones que han servido de punto de partida para este estudio cabe destacar las de Awan et al. (2020), Bawole et al. (2019), Mussagulova y Van der Wald (2021), Ritz et al. (2016), Vandenabeele et al. (2018) y Van der Wal (2015). Como puede constatarse, también en este caso, algo que es recurrente en la literatura de dirección y gestión, se han analizado una ingente cantidad de antecedentes, tanto de nivel individual, como de equipo y organizativos, con una menor presencia de factores externos o contextuales. Cabe destacar por su interés para esta investigación el papel relevante que juegan las prácticas y sistemas de prácticas de RRHH (Christensen et al., 2017; Homberg & Vogel 2016) y el liderazgo (Hameduddin & Engbers, 2022; Mussagulova & Van der Wal, 2021).

De nuevo existen coincidencias destacables con los antecedentes propuestos en los casos del ENG y el IB, tanto en lo relativo a variables personales (nivel educativo, antigüedad), relacionadas con la tarea (identidad, significación, recursos y demandas o nivel de estrés laboral), con actitudes como el compromiso u organizativas como el clima, la cultura o los estilos de liderazgo. Como se puede observar, también existen coincidencias relevantes en cuanto a las variables de resultados u *outcomes* de la PSM con las propuestas en el caso del ENG, el HPWS o el EL. Especialmente relevante a efectos de esta investigación, es el caso del IB, pero también se identifican efectos sobre otras variables de comportamiento y desempeño individual y organizativo.

Tabla 9. Principales antecedentes y outcomes de la motivación de servicio público analizados en la literatura.

ANTECEDENTES			OUTCOMES	
Características personales y demográficas	Relacionados con el puesto/tareas	Dirección de recursos humanos (HRM)	Individuales: Actitudes, Comportamientos, Bienestar, Competencias, etc.	Desempeño Individual
Acontecimientos vitales negativos	Adecuación al puesto	Formación y desarrollo	Abandono del puesto	Calidad del trabajo
Actitud o identidad política	Agotamiento laboral	Motivación intrínseca	Actitudes hacia la democracia	Calificación del profesorado
Antigüedad en la organización	Ambigüedad de funciones	Prácticas de desarrollo de los RRHH	Adecuación persona-organización	Desempeño individual
Edad	Autonomía	Prácticas de RRHH de alto desempeño	Agotamiento	Desempeño laboral
Estado del ciclo de vida familiar	Burocracia	Satisfacción salarial	Apropiación psicológica	Esfuerzo laboral
Experiencia en el sector público	Claridad de objetivos	Sistema de acceso al funcionariado competitivo	Atracción organizativa	Número de kits de cirugía preparados
Género	Conflicto de funciones	Sistema de gestión del rendimiento	Bienestar	Número de recetas de antibióticos
Nivel de estudios	Estrés laboral	Socialización organizativa	Canales de promoción percibidos	Número de visitas a domicilio
Nivel directivo	Identidad de la tarea	Otros factores a nivel organizativo o de equipo	Capacidad de respuesta	Equipo/Organizativo
Nivel o grado profesional	Oportunidades de amistad	Alta descentralización con un fuerte sistema de valores corporativo	Caridad	Calidad del servicio al cliente
Origen étnico	Presión del trabajo	Centralización organizativa	Comportamiento de ciudadanía organizativa	Calificación de la Universidad
Permanencia en el empleo	Relación/interacción con los ciudadanos	Cercanía al cliente	Comportamiento ético	Capital social
Pertenencia a organizaciones, asociaciones o sindicatos	Retroalimentación de la tarea	Clima de colaboración	Comportamiento innovador	Reforma organizativa
Raza	Roles laborales	Clima ético	Comportamiento prosocial	Rendimiento de la recuperación del servicio público
Salario/ingresos	Seguridad laboral	Clima ético	Compromiso laboral	Rendimiento organizativo
Voluntariado	Significado de la tarea	Comunicación	Compromiso organizativo	Resultados de la investigación
Personalidad y rasgos individuales	Trato con terceros	Cultura organizativa	Creatividad	Servicio universitario
Actitud o identidad política	Variedad de competencias	Equidad de procedimiento	Denuncia de irregularidades	
Amor al dinero	Liderazgo y relac. líder-empleado		Difusión de las políticas	
	Calidad del liderazgo			
	Comunicación del líder			
	Consideración del líder			
	Estructura de iniciación			
	Liderazgo ambidiestro			

<p>Confianza en los partidos políticos Inteligencia emocional Necesidades psicológicas Personalidad proactiva Preferencias de recompensas extrínsecas Religiosidad Valores culturales y laborales Actitudes individuales y creencias Adecuación persona-organización Compromiso organizativo Confianza Identificación con la organización Identificación profesional</p>	<p>Liderazgo carismático Liderazgo de servicio Liderazgo ético Liderazgo participativo Liderazgo paternalista Liderazgo público Liderazgo transformacional Relaciones empleado-líder</p>	<p>Espíritu de empresa y autonomía Productividad a través de las personas Permanencia en la organización Política organizativa Predisposición para la acción Responsabilidad social de la empresa Resultados financieros de la organización Factores externos Entorno económico exterior La familia como institución Socialización parental Socialización profesional Socialización religiosa</p>	<p>Eficacia percibida de la participación pública Elección del sector laboral Empoderamiento <i>Engagement</i> Estrés laboral Identificación organizativa Iniciativa Intención de rotación/ITQ Intercambio de conocimientos <i>Job crafting</i> Liderazgo abusivo Liderazgo ético Liderazgo transformacional Motivación intrínseca Motivación laboral Orientación a los objetivos de aprendizaje Percepción de la burocracia Permisividad ante la corrupción Preferencia por instrumentos políticos directos Preferencias laborales intrínsecas Preferencias por recompensas extrínsecas Rendición de cuentas</p>	
---	---	--	--	--

			Retraimiento o cese Satisfacción laboral Tolerancia a comportamientos poco éticos Trabajo emocional Valencia de la misión Voluntariado	
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, volvemos a encontrarnos con el hecho de que algunas variables vuelven a aparecer tanto del lado de los antecedentes, como de los *outcomes*, como es el caso del compromiso o el estrés, por ejemplo; o en diversos roles, como antecedentes, mediadoras y/o moderadoras, entre las que se pueden citar el amor al dinero, el nivel educativo o el encaje entre persona y organización. Estos hechos tienen, seguramente, mucho que ver con el hecho de que la PSM suele plantearse en la mayoría de los casos como mediadora o moderadora (cuestión en la que no hay consenso y merecería un debate específico) en modelos análisis con cierta complejidad que suelen validarse, en la mayoría de los casos, por medio de sistemas de ecuaciones estructurales. Otro factor relevante tiene que ver con la abundancia de investigaciones transversales o *cross section* derivado de la dificultad (ante la que también nos enfrentamos sin soluciones alternativas asequibles) de llevar a cabo estudios longitudinales, que podrían poner de manifiesto relaciones más complejas. Seguramente la necesidad de los investigadores de encontrar un “espacio” en el competitivo mundo de la investigación y las publicaciones, también tiene seguramente algo que ver con los fenómenos aquí recogidos

En los modelos de investigación propuestos podemos encontrar variables moderadoras y mediadoras tanto entre la PSM y sus antecedentes, como entre la PSM y sus *outcomes*. Entre las PSM y sus antecedentes encontramos como moderadoras, por ejemplo, el clima ético (Shim & Park, 2019) y el compromiso organizativo (Camilleri & Van Der Heijden, 2007); y entre las mediadoras el empoderamiento (Park & Rainey, 2008); el encaje persona-organización (Park & Kim, 2016) y el impacto percibido en la sociedad (Bro et al., 2017). Entre la PSM y sus *outcomes* podemos encontrar como moderadoras, entre otras, origen legal y corrupción (Awan et al., 2020), el amor al dinero (Liu & Tang, 2011; Liu et al., 2013), el ajuste persona-organización (Kim, 2012; Gould-Williams et al., 2013; Liu et al., 2013), la satisfacción salarial (Chen & Hsieh, 2014), etc. Como mediadoras, encontramos, entre otras, el empoderamiento psicológico (Miao et al., 2018; Rafique, 2023), el contacto regular con los ciudadanos (Prysmakova, 2020), el encaje con el puesto y la organización (Christensen & Wright 2011), la orientación hacia objetivos de aprendizaje (Nguyen et al., 2023), etc.

Volviendo al debate sobre el rol mediador/moderador que, mayoritariamente, se le asigna a la PSM, Mussagulova & Van der Wald (2021), en una revisión que abarca estudios publicados entre 2015 y 2020 (83 estudios), que utilizan la PSM como variable clave definida como lo hacen Perry y Wise (1990) detectaron: a) que la PSM fue analizada como moderadora en relaciones entre recursos laborales y satisfacción laboral; iniciativa y agotamiento emocional; liderazgo carismático y elaboración de trabajos en equipo; claridad de objetivos y congruencia de valores y estrés laboral y bienestar individual, entre otras; b) que la PSM fue analizada como mediadora en relaciones entre responsabilidad social corporativa y comportamiento de ciudadanía organizacional; motivación intrínseca y *burnout*; inteligencia emocional y compromiso organizacional y ajuste persona-organización y responsabilidad, claridad de las metas y tolerancia a comportamientos no éticos, entre otros.

Abundan, por ejemplo, los trabajos que plantean que la PSM modera la relación entre diferentes tipos de liderazgo y actitudes, comportamientos o resultados (Bottomley et al., 2016; Callier, 2014; Luu, 2017 y 2018; Vuong, 2023; etc.). No obstante, otros insisten en su rol mediador entre, por ejemplo, liderazgo transformacional y el IB y el desempeño en el puesto de trabajo (Mahmood et al., 2020), o entre el liderazgo de servicio y la orientación hacia metas de aprendizaje (Nguyen et al., 2023). Esta cuestión parece requerir un análisis más profundo que podría abordarse, por ejemplo, con un análisis de modelos competitivos.

Una vez definida adecuadamente la PSM y revisados sus principales antecedentes y *outcomes*, así el rol mediador o moderador que se le suele asignar en la mayoría de los modelos propuestos, en el subapartado siguiente nos centraremos en el análisis específico de la relación entre PSM e IB.

1.5.3. Evidencias y fundamentos teóricos de la relación PSM-IB.

Como se señala en el apartado 1.6.1., el debate en torno a la naturaleza fundamental de la PSM parece haber llevado a concluir que, aunque constituye un rasgo relativamente estable producto de la socialización a largo plazo, puede verse fomentada o reducida por influencias más inmediatas en el entorno organizativo de un individuo (Christensen et al., 2017; Piatak et al., 2021). En particular, las prácticas de HRM y el liderazgo se han reconocido como elementos clave para impulsar o inhibir la PSM (Gould-Williams et al. 2014; Gould-Williams, 2016; Hameduddin & Engbers; 2022; Mostafa et al. 2015; Nguyen et al., 2023; Park & Kim, 2016; Piatak et al., 2021).

Como se constata en el apartado anterior, la literatura especializada, especialmente aquella que versa sobre la administración pública, ha respaldado ampliamente el efecto positivo de la PSM en los resultados individuales y organizacionales, como la satisfacción laboral (Cun, 2012; Hollósy-Vadász, 2018; Homberg et al., 2015), el compromiso organizacional (Jin et al., 2018; Kim, 2012; Vandenabeele, 2009), el comportamiento de ciudadanía organizacional (Bottomley et al., 2016; Cun, 2012; Potipiroon & Faerman, 2020), el rendimiento laboral (Bellé, 2013; Vandenabeele, 2009) o amplias medidas generales de desempeño (Bright 2007; Van Loon 2016).

Ahora bien, es de especial interés para la investigación, sus relaciones con IB, tanto directas como a través de la mediación del ENG. Si bien estas han recibido menos atención en la literatura, también existen evidencias de la influencia positiva del PSM sobre ambas variables. Por ejemplo, los trabajos de Cooke et al. (2019), De Simone et al (2016) y Ugaddan y Park (2017), entre otros, confirman la relación positiva entre PSM y ENG. Asimismo, los pocos estudios que han analizado la relación directa o indirecta entre PSM e IB han validado esta relación, prácticamente sin excepciones (Cho & Song, 2021; Eun, 2020; Fachmi et al., 2023; Khan & Burdey, 2021; Lee & Kim, 2024; Miao et al., 2018; Rafique et al, 2023; Vuong, 2023). En otros casos, la PSM también ha sido analizada como mediadora o moderadora de las relaciones entre, por ejemplo,

diferentes tipos de liderazgo y el IB (Askaripoor et al., 2020; Mahmood et al., 2020; Nguyen et al, 2023; Vuong, 2023) o de los sistemas de prácticas de HRM y el IB (Sánchez-Pérez et al., 2023; Susanti & Syahlani, 2022), como se puede observar en la tabla 10.

Por lo que respecta a la fundamentación teórica, a la hora de explicar la relación positiva de la PSM con las actitudes y comportamientos de los empleados, autores como Christensen et al. (2017), Mostafa et al. (2015) y Vandenabeele et al. (2018) han destacado la relevancia de la teoría de la autodeterminación o *self-determination theory* [SDT] (Deci y Ryan 2004) y la teoría de la identidad o *social identity theory* [SIT] (Tajfel y Turner 1985). Como no podía ser de otro modo, dada la naturaleza de las variables estudiadas, que tienen que ver, en esencia, con el comportamiento humano, estas teorías han ido apareciendo de forma recurrente en el análisis de las distintas relaciones analizadas en esta tesis.

A este respecto, Mostafa et al. (2015) se basó en el trabajo de Gould-Williams et al. (2014) y Vandenabeele (2009), mostrando la importancia del autoconcepto cuando la PSM está vinculada a actitudes y comportamientos positivos. Conforme a los postulados de estas teorías, si las organizaciones pueden proporcionar a sus empleados puestos de trabajo con un contenido coherente con sus identidades prosociales, sus autoidentidades se verán reforzadas y, por lo tanto, “estarán deseosos de mostrar actitudes y comportamientos beneficiosos para la organización” (Mostafa et al., 2015: 750). Cuando los individuos interiorizan los valores del servicio público, estos pasan a formar parte de su identidad autónoma, lo que afecta a su comportamiento de forma positiva (Christensen et al., 2017). La PSM es, en esencia una motivación intrínseca que deriva de la posibilidad de servir de forma altruista a los intereses de una comunidad y, por lo tanto, estimula el buen desempeño y comportamientos como el IB.

Por otro lado, Hameduddin y Engbers (2022) consideran que la teoría del aprendizaje social o *social learning theory* [SLT] (Bandura, 1977) no solo ofrece una explicación de la relación directa entre el liderazgo y la PSM, sino que también explica cómo la PSM media o modera las relaciones entre el liderazgo y otras actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo. Cuando los líderes manifiestan PSM y comportamiento prosocial, los seguidores también desarrollan niveles más altos de PSM, lo que resulta en un mayor esfuerzo hacia los objetivos de la organización (Schwarz et al. 2016). Del mismo modo, la PSM puede moderar los resultados, ya que las personas que imitan los atributos y comportamientos del líder se vuelven más receptivas a su intervención, lo que puede repercutir en los resultados laborales (Luu et al. 2019).

Tabla 10. La relación entre la motivación de servicio público y el comportamiento innovador en la literatura.

<p>Motivación de Servicio Público (PSM) (Askaripoor et al., 2020*; Cho & Song, 2021; Ditta, 2023; Eun, 2020; Fachmi et al., 2023; Khan & Burdey, 2021; Lee & Kim, 2024; Mahmood et al., 2020*; Miao et al., 2018; Nguyen et al., 2023*; Park & Song, 2020*; Pham et al., 2024; Rafique et al., 2023**; Susanti & Syahlani, 2022*; Susanto, 2020; Vuong, 2023***) *Mediadoras; **Dimensiones de la PSM; *** Relación directa y moderadora entre el liderazgo de servicio y el IB.</p>	<p>Mediadoras Compromiso organizativo (Lee & Kim, 2024) Empoderamiento psicológico (Miao et al., 2018; Pham et al., 2024; Rafique et al., 2023) Encaje persona-organización (Pham et al., 2024) Orientación hacia objetivos aprendizaje (Nguyen et al., 2023)</p>	<p>Comportamiento Innovador (IB)</p>
<p>Moderadoras Amor al dinero (Susanto, 2020) Ausencia de apoyo organizativo (Cho & Song, 2021) Capacidad política (Askaripoor et al., 2020) Cultura innovadora (Lee & Kim, 2024)</p>		
<p>Control Antigüedad/Experiencia (Cho & Song, 2021; Ditta, 2023; Eun, 2020; Miao et al., 2018; Nguyen et al., 2023; Vuong, 2023) Edad (Ditta, 2023; Eun, 2020; Nguyen et al., 2023; Susanto, 2020; Vuong, 2023) Estado civil (Cho & Song, 2021; Ditta, 2023; Susanto, 2020) Género (Ditta, 2023; Cho & Song, 2021; Miao et al., 2018; Susanto, 2020; Vuong, 2023) Grado (Cho & Song, 2021) Nivel educativo (Ditta, 2023; Eun, 2020; Nguyen et al., 2023; Susanto, 2020; Vuong, 2023) Rango del puesto (Eun, 2020) Tiempo pasado bajo su supervisión (Miao et al., 2018) Tipo de organización (Eun, 2020)</p>		

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, existen tanto argumentos como evidencias del impacto positivo que la PSM puede tener en las actitudes y comportamientos de los empleados, y del IB en particular. Las variables hasta ahora analizadas dan para desarrollar un buen número de modelos de investigación susceptibles de ser validados mediante diferentes metodologías y técnicas. Ahora bien, en el apartado posterior, se desea abordar el estudio de la felicidad en el trabajo. Se considera que merece ser abordada, tanto por su interés como objetivo en sí mismo, especialmente desde una perspectiva de responsabilidad social a nivel interno, como por sus posibles impactos en los comportamientos de los empleados (especialmente en el comportamiento innovador), y en el desempeño tanto a nivel individual como organizativo.

1.6 Recapitulación.

La revisión teórica realizada en el presente capítulo, nos ha permitido definir con claridad lo que es el comportamiento innovador, que ha de interpretarse como el comportamiento de un individuo que incluye generar soluciones a problemas identificados, buscar los apoyos necesarios para conseguir su aprobación e implementarlas con el fin de mejorar el desempeño de una función, grupo o la organización en su conjunto (Farr y Ford, 1990; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Más específicamente, en el ámbito específico de los centros educativos, ha de entenderse como el comportamiento de los docentes orientado a adaptar la enseñanza a las necesidades y realidades cambiantes del mundo actual, tratando de mejorar el aprendizaje y los resultados de los estudiantes. Ello implica idear o adaptar, así como promover e implementar, nuevas estrategias pedagógicas, nuevos entornos de aprendizaje, nuevas tecnologías y métodos de aprendizaje y nuevos contenidos (Darling-Hammond, 2017; Fullan, 2013; Wagner, 2012; Wang et al., 2010).

Sobran motivos para justificar la necesidad de promover la innovación y la capacidad de adaptación en este sector. Entre ellos cabe destacar, la rápida evolución de la sociedad del conocimiento, los cambios en los perfiles e inquietudes de los estudiantes, la creciente diversidad cultural de los mismos, la influencia de las nuevas tecnologías, los cambios normativos, la presión creciente de la burocratización, etc. Y los docentes, como empleados del conocimiento (Drucker, 1979 y 2002; Lepak & Snell 2002), pueden jugar un papel esencial en el impulso de la innovación (Hayton et al., 2013), a través de unos comportamientos innovadores, que van más allá de lo que es estrictamente exigible a los mismos en su puesto de trabajo.

En este mismo capítulo hemos podido identificar un gran número de antecedentes del comportamiento innovador, todos ellos con mayor o menor justificación teórica y evidencia empírica. Estos incluyen factores individuales (demográficos, personalidad y rasgos, competencias y recursos personales, y actitudes y creencias individuales); organizativos (liderazgo, prácticas y sistemas de prácticas de recursos humanos, relacionadas con el puesto/tareas, y otros factores organizativos/de equipo); y, finalmente, factores externos. Entre los mismos, hemos seleccionado cuatro constructos que consideramos especialmente relevantes y dignos de atención por diversos motivos, entre ellos, el propio interés de los investigadores.

Los HPWS, entendidos como conjuntos de prácticas de RRHH de alto desempeño interrelacionadas, complementarias y que, por lo tanto, se refuerzan mutuamente, han sido reconocidos como uno de los más importantes antecedentes de las actitudes, los comportamientos y el desempeño de los empleados, en general, y del comportamiento innovador, en particular (Alfes et al, 2013; Escribá-Carda et al., 2017; Pham-Thai, et. al., 2018). El liderazgo se ha mostrado como uno de los antecedentes más relevantes del IB (Kwon & Kim, 2020; Zhu et al., 2023) y, en particular, el EL constituye un concepto de liderazgo emergente y prometedor, hasta ahora escasamente tratado por los investigadores (Chen et al., 2011; Hassi et al., 2022; Jada et al., 2019), que presenta fuertes correlaciones con la creatividad y la innovación (Lee et al., 2020). Además, el EL

tiene un impacto particularmente positivo en trabajos de alta complejidad, como la educación (Guo et al., 2023).

El ENG de los empleados se postula como un predictor más potente del desempeño en comparación con otros constructos actitudinales como la satisfacción laboral, la implicación laboral y el compromiso organizativo (Rich et al., 2010). Aporta recursos cognitivos, emocionales y físicos para generar ideas, buscar apoyos, implementarlas, hacer frente a los fracasos, etc. (Kwon & Kim, 2020) se considera esencial para entender cómo los docentes pueden involucrarse profundamente en procesos de innovación. Además, se ha identificado como mediador tanto en la relación HPWS-IB (Alfes et al., 2013; Pham-Thai, et al., 2018) como en la relación EL-IB (Wihuda et al., 2017). En general, a la PSM se le asigna un rol mediador o moderador en los modelos explicativos del desempeño, sin que se haya llegado a un consenso al respecto (Mussagulova & Van der Wald, 2021).

La PSM es especialmente importante en los organismos públicos (Pandey et al., 2008), dado que estos tienen misiones de orientación social, por lo que ha adquirido un especial protagonismo en las últimas décadas en el ámbito de la gestión y la administración públicas (Piatak et al., 2021; Vandenabeele et al., 2018). La investigación existente ha respaldado ampliamente el efecto positivo de la PSM en actitudes, comportamientos y desempeño, en general (Ritz et al., 2016) y en el IB en particular (Cho & Song, 2021; Miao et al., 2018; Nguyen et al., 2023; Vuong, 2023).

Una vez analizadas las relaciones entre estos cuatro constructos y el comportamiento innovador, tanto las argumentaciones teóricas como algunas evidencias empíricas relevantes parecen indicar:

Que tanto el HPWS como el EL parecen tener relaciones directas e indirectas con IB. Es más, cabe señalar que el EL es un estilo de liderazgo coherente con la implementación de un HPWS en la medida en que convergen en la promoción de la autonomía, la participación y el desarrollo de los empleados. Por lo tanto, podrían reforzarse mutuamente a la hora de promover IB y también podrían encontrarse altos niveles de correlación entre ambos (lo que podría dificultar su análisis conjunto en modelos de ecuaciones estructurales).

Que el ENG y la PSM tienen relaciones directas con IB y suele actuar, generalmente, como mediadoras, por ejemplo, en las relaciones HPWS-IB y EL-IB, aunque también existen argumento para plantear, al menos en el caso de la PSM, relaciones de moderación.

Si bien cabe esperar que el HPWS y el EL se relacionan positivamente con el ENG y la PSM, se pueden encontrar niveles altos de ENG y PSM en ausencia de HPWS y EL, debido a otros factores individuales o contextuales. En el caso específico de la PSM, cabe señalar que existen factores institucionales (sistema educativo, familia, instituciones religiosas, etc.) (Kim et al., 2022; Perry, 1997; Vandenabeele, 2011) muy relevantes a la hora de explicar un alto o bajo nivel de la misma. En función de este hecho y de las posibles correlaciones entre HPWS y EL, podría resultar interesante plantear una estrategia de

análisis basada en el análisis cualitativo comparativo, tratando de identificar diferentes patrones de antecedentes causales.

Finalmente, bien no existe consenso al respecto parece que algunas variables generalmente utilizadas como variables moderadoras o de control, como el nivel educativo, la experiencia o el género, pueden tener influencia sobre IB. Incluso parece plausible plantear la existencia de patrones específicos de antecedentes causales explicativos del IB en función de algunas de estas variables.

Una vez planteadas las relaciones a analizar, en el capítulo siguiente, abordaremos las distintas metodologías planteadas para abordar el análisis de, al menos, algunas de las más importantes. Otras quedarán planteadas como líneas de investigación futura, que las limitaciones de tiempo y recursos no nos permiten abordar en la presente tesis doctoral.

Referencias.

- Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work–life conflict. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 211-225. <https://doi.org/10.1111/caim.12053>
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67(5): 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (2005). Equity theory. In J. B. Miner (ed.) *Organizational Behavior 1. Essential Theories of Motivation and Leadership* (pp. 134-158). New York: Routledge.
- Afsar, B., F., Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Agarwal, U. A. (2014a). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Agarwal, U. A. (2014b). Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour: Role of work engagement. *Team Performance Management*, 20(3/4), 102–120. <https://doi.org/10.1108/TPM-01-2013-0004>
- Agarwal, U.A., & Bhargava, S. (2013). Effects of psychological contract breach on organizational outcomes: moderating role of tenure and educational levels. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38(1), 13–25. <https://doi.org/10.1177/0256090920130102>
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*, 17(3), 208-230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>

- Alshebami, A. S. (2021). The influence of psychological capital on employees' innovative behavior: mediating role of employees' innovative intention and employees' job satisfaction. *Sage Open*, 11(3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440211040809>
- Al-Tit, A. A., & Hunitie, M. (2015). The mediating effect of employee engagement between its antecedents and consequences. *Journal of Management Research*, 7(5), 47-62.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Andersen, L. B., Pallesen, T., & Holm Pedersen, L. (2011). Does ownership matter? Public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 10-27. <https://doi.org/10.1177/0734371X10394402>
- Appelbaum, E.; Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3%3C249::AID-JOB10%3E3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3%3C249::AID-JOB10%3E3.0.CO;2-%23)
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Askaripoor, M., Motaghi Pisheh, M. H., & Sheikhy, A. (2020). The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of

- Political Skill. *Journal of Public Administration*, 12(1), 64-84.
<https://doi.org/10.22059/jipa.2019.292773.2661>
- Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 558-579.
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0370-0>
- Bae, S. H., Song, J. H., Park, S., & Kim, H. K. (2013). Influential factors for teachers' creativity: Mutual impacts of leadership, work engagement, and knowledge creation practices. *Performance Improvement Quarterly*, 26(3), 33-58.
<https://doi.org/10.1002/piq.21153>
- Baharuddin, M.F., Masrek, M. N., & Shuhidan, S.M. (2020). Content validity of assessment instrument for innovative work behaviour of Malaysian school teachers. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 1940-1946.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285.
<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Balkar, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2), 81-92. <http://dx.doi.org/10.15345/iojes.2015.02.007>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Psychology press.
- Battistelli, A., Montani, F., & Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(1), 26–41. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.616653>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management, 16*(1), 53-101.
- Bednall, T. C., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning and Education, 13*(1), 45-61. <https://doi.org/10.5465/ame.2012.0162>
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation, 25*(12), 1366-1376. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.04.007>
- Berthelsen H., Hakanen J. J., & Westerlund, H. (2018) Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A validation study using the Job Demand-Resources model. *PLoS ONE 13*(4), e0196450, 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450>
- Blau, P. (1962). *Power and Exchange in Social Life*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(3), 15-26. <https://doi.org/10.1177/10717919070130030201>
- Bommer, M., & Jalajas, D. (1999). The threat of organizational downsizing on the innovative propensity of R&D professionals. *R&D Management, 29*(1), 27-34. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00114>
- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: the moderating role of task proficiency. *Human Resource Management, 53*(3), 403-420. <https://doi.org/10.1002/hrm.21569>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review, 46*(7), 1228-1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(18), 2661-2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>

- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). HPWS and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270. <https://doi.org/10.1177/1038411107082273>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave,
- Boyd, N., Nowell, B., Yang, Z., & Hano, M. C. (2018). Sense of community, sense of community responsibility, and public service motivation as predictors of employee well-being and engagement in public service organizations. *The American Review of Public Administration*, 48(5), 428-443. <https://doi.org/10.1177/0275074017692875>
- Brand, M., Tiberius, V., Bican, P. M., & Brem, A. (2019). Agility as an innovation driver: Towards an agile front end of innovation framework. *Review of Managerial Science*, 15(1), 157-187. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00373-0>
- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423-1443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-440. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A metaanalysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing public and private sector employees’ innovative behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698-717. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841977>

- Bysted, R., & Jespersen, K.R. (2014). Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217–241. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806576>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Campo, S., M. Díaz, A., & Yagüe, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373>
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.001>
- Chang, E., & Chin, H. (2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Journal of Business Research*, (84), 175-185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.002>
- Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120–2135. <https://doi.org/10.1111/jasp.12165>
- Chen, Y. S., & Huang, S. Y. (2016). A conservation of resources view of personal engagement in the development of innovative behavior and work-family conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 1030–1040. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2015-0213>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.2.331>
- Cheng, J., Lu, K., Chang, Y. & Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00030.x>
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541–557. <https://doi.org/10.1037/a0021886>

- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2021). How to facilitate innovative behavior and organizational citizenship behavior: Evidence from public employees in Korea. *Public Personnel Management*, 50(4), 509-537. <https://doi.org/10.1177/0091026020977571>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Chughtai, A. A. (2013). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 606-627. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2011-0050>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684-705. <https://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231. <https://doi.org/10.1177/1938965508315371>
- Clarke, N. (2012). Shared leadership in projects: A matter of substance over style. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(3/4), 196-209. <https://doi.org/10.1108/13527591211241024>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Cooke, D. K., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2019). The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model.

- International Journal of Public Administration*, 42(9), 765-775.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1517265>
- Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M., & Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 240-258. <https://doi.org/10.1002/job.657>
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568. <https://doi.org/10.1177/0095399707303634>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Damanpour, F. (1991). Organisational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34(3): 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Darling-Hammond, L. (2010). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. New York: Teachers College Press.
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice?. *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>
- Day, C., Elliot, B., & Kington, A. (2005). Reform, standards and teacher identity: Challenges of sustaining commitment. *Teaching and Teacher Education*, 21(5), 563-577. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.03.001>
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- De Jong, J. P., & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7(02), 189-212. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000787>
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981-995. <https://doi.org/10.1111/etap.12084>
- De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7), 1569-1594. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0072>

- De Spiegelaere, S., Gyes, G. V., & Hootegem, G. V. (2012). Job design and innovative work behavior: One size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 5-20.
- De Spiegelaere, S., van Gyes, G., de Witte, H., Niesen, W., & van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- De Spiegelaere, S., Gyes, G., & Hootegem, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dedahanov, A.T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334-350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. in Buckley, M.R.; Wheeler, A.R.; Halbesleben, J.R.B. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*. pp. 165-197. Emerald.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Ditta, S. (2023). The Effect Of Public Service Motivation And Love Of Money On Employee Innovative Work Behavior. *Jurnal Pajak dan Keuangan Negara (PKN)*, 4(2), 539-545. <https://doi.org/10.31092/jpkn.v4i2.2030>
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>
- Drucker, P.F. (1979). *Managing the knowledge worker*. Modern Office Procedures, 24, 12–16.
- Drucker P.F. (2002). *Managing in the Next Society*. New York: Truman Talley Books.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- El Alfy, S.E., & Naithani, P. (2021). Antecedents of innovative work behaviour: a systematic review of the literature and future research agenda. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 17*(1), 1-19. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2021.112082>
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly, 17*(3), 217-231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (2003). Revisiting the best of the best: Innovations in hotel practice. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44*(5-6), 115-123. <https://doi.org/10.1177/001088040304400516>
- Escribá-Carda, N. (2015). *High performance work systems and employee innovative behaviour*. PhD dissertation, Universitat de València, Valencia
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal, 35*(2), 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>
- Eun, J. (2020). Innovative Behavior in Public Sector Services Public Service Motivation and Private Sector Experience. *Journal of Policy Studies, 35*(3), 67-86.
- Fachmi, M., Yahya, M., & Tamsah, H. (2023). Structural modeling analysis of public service motivation on civil Servants' performance through innovative behavior. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 10*(10), 404-413. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v10i10.5235>
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63–80). John Wiley & Sons.
- Farrukh, M., Khan, M. S., Raza, A., & Shahzad, I. A. (2021). Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior. *Journal of Science and Technology Policy Management, 12*(4), 609-626. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2020-0086>
- Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B., & Godinic, D. (2021). Impact of empowering leadership, innovative work, and organizational learning readiness on sustainable economic performance: an empirical study of companies in Russia during the COVID-19 pandemic. *Sustainability, 13*(22), 12465, 1-27, <https://doi.org/10.3390/su132212465>

- Fernández, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506. <https://doi.org/10.1111/puar.12049>
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*, 37(2), 209-231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. San Francisco CA: John Wiley & Sons..
- Fullan, M. (2013). The new pedagogy: Students and teachers as learning partners. *Learning Landscapes*, 6(2), 23-28. <https://doi.org/10.36510/learnland.v6i2.601>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 10(3), 5–25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90033-X)
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Gomes, C., Curral, L., & Caetano, A. (2015). The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919615500097>
- Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0169>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>

- Guo, Y., Peng, Y., & Zhu, Y. (2023). How does empowering leadership motivate employee innovative behavior: A job characteristics perspective. *Current Psychology*, 42(21), 18280-18290. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03000-6>
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86-119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Hao, P., He, W., & Long, L. R. (2018). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85-100. <https://doi.org/10.1177/1548051817707517>
- Haq, I., Ali, A., Azeem, M., Hijazi, S., Qurashi, T., & Quyyum, A. (2010). Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 25(1), 94-101.
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604. <https://doi.org/10.1111/peps.12053>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Haslam, S. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Ellmers, N. (Eds.). (2003). *Social identity at work. Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
- Hassi, A., Rohlfer, S., & Jebesen, S. (2022). Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 503-518. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010>
- Hayton, J. C., Hornsby, J. S., & Bloodgood, J. (2013): Entrepreneurship: a review and agenda for future research. *M@n@gement*, 16(4), 381-409. <https://doi.org/10.3917/mana.164.0381>
- Hernández, P. M., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model? *Psicothema*, 19(4), 621-626. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719413.pdf>

- Hoang, G., Wilson-Evered, E., Lockstone-Binney, L., & Luu, T. T. (2021). Empowering leadership in hospitality and tourism management: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4182-4214. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0323>
- Homberg, F., & Vogel, R. (2016). Human resource management (HRM) and public service motivation (PSM) Where are we, and where do we go from here? *International Journal of Manpower*, 37(5), 746-763. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2016-0120>
- Hosseini, S., & Haghghi Shirazi, Z. R. (2021). Towards teacher innovative work behavior: A conceptual model. *Cogent Education*, 8(1), 1869364, 1-19. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1869364>
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui028>
- Huertas-Valdivia, I., Llorens-Montes, F. J., & Ruiz-Moreno, A. (2018). Achieving engagement among hospitality employees: a serial mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 217-241. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0538>
- Humborstad, S. I. W., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 363-377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.01.003>
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246-271.
- Ichiniowski C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313. <https://www.jstor.org/stable/2951347>
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915-930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050. <https://doi.org/10.5465/3069447>

- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579. <https://doi.org/10.1348/096317905X25823>
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiang, K., Hu, J. I. A., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91. <https://doi.org/10.1002/hrm.21771>
- Jønsson, T. F., Bahat, E., & Barattucci, M. (2021). How are empowering leadership, self-efficacy and innovative behavior related to nurses' agency in distributed leadership in Denmark, Italy and Israel? *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1517-1524. <https://doi.org/10.1111/jonm.13298>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.035>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol 10, 169-211. Greenwich, CT: JAI Press.
- Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(4), 440-461. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.626730>

- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350–2371. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0145>
- Kaur, G., & Rahmadani, V. G. (2023). Job crafting and innovative behavior among hospitality workers: The moderation effect of work engagement. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 20(1), 80-89. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v20i1.138>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Khan, J., & Burdey, M. B. (2021). Enhancing job performance and innovative work behavior through public service motivation-A case study of employees working in federal government of Pakistan. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 58(1), 1-14. Retrieved from https://pu.edu.pk/images/journal/history/PDF-FILES/32_58_1_21.pdf
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kim, T., Kim, K., & Kim, S. (2022). Institutional correlates of public service motivation: Family, religion, and high school education. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 44(3), 214-233. <https://doi.org/10.1080/23276665.2021.1977968>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and

- addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2011). Safe to engage: Chronic illness and organisational citizenship behaviours at work. *International Journal of Disability Management*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.1375/jdmr.6.1.1>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74. <https://doi.org/10.2307/256874>
- Kjeldsen, A. M. (2014). Dynamics of public service motivation: Attraction-selection and socialization in the production and regulation of social services. *Public Administration Review*, 74(1), 101–112. <https://doi.org/10.1111/puar.12154>
- Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R. (2018). Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 24-48. <https://doi.org/10.1177/0734371X16631605>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Koch, A. R., Binnewies, C., & Dormann, C. (2015). Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 505–517. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.958471>
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Konrad, A. M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal*, 70(4,) 1-6.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Definitions and antecedents of engagement: a systematic literature review. *Management Research Review*, 46(5), 719-738. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0043>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>

- Leana, C. R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), 754–774. <https://doi.org/10.2307/255943>
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management*, 42(1), 11-38. <https://doi.org/10.1177/1059601116646474>
- Lee, G., & Kim, C. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: the role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1378217, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Lepak D. P., & Snell, S. A. (2002) Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4): 517-543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Lertxundi, A., & Landeta, J. (2011). Estrategia Competitiva y Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 73-86.
- Li, M., & Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820-2841. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0214>
- Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, 43(4), 1076-1102. <https://doi.org/10.1177/0149206314546193>
- Li, L., Li, G., & Chan, S. F. (2019). Corporate responsibility for employees and service innovation performance in manufacturing transformation: The mediation role of employee innovative behavior. *Career Development International*, 24(6), 580-595. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0109>
- Li, M., & Zhang, P. (2016). Stimulating learning by empowering leadership: can we achieve cross-level creativity simultaneously?. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1168-1186. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0007>

- Lin, S.-W., Liu, Y.-H., & Huang, E. Y. (2021). Exploring the relationship between employee engagement and its antecedents: the moderating role of smartphone use. *Information Technology and People*, 34(3), 1200-1228. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2019-0251>
- Liu, F., Chow, I. H. S., & Huang, M. (2020). High-performance work systems and organizational identification: The mediating role of organizational justice and the moderating role of supervisor support. *Personnel Review*, 49(4), 939-955. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0382>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654. <https://doi.org/10.1177/0149206314560411>
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Lu, X., Yu, H., & Shan, B. (2022). Relationship between employee mental health and job performance: Mediation role of innovative behavior and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6599. 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116599>
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720–738. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>
- Mahmood, S., Khan, J., Iqbal, S. M. J., & Farooq, R. M. A. (2020). Investigating the impact of Transformational Leadership on Employee Innovative Behavior and Job Performance: The mediating role of Public Service Motivation. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 40(1), 455-465. Retrieved from <https://pjss.bzu.edu.pk/index.php/pjss/article/view/855>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource*

Management, 31(8), 1071-1094.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>

- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106–129. <https://doi.org/10.2307/2392745>
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Marane, B. (2012). The mediating role of trust in organization on the influence of psychological empowerment on innovation behavior. *European Journal of Social Sciences*, 33(1), 39-51. <http://www.europeanjournalofsocialsciences.com>
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372–1395. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0113>
- Martín-Hernández, P., Gil-Lacruz, M., Tesán-Tesán, A. C., Pérez-Nebra, A. R., Azkue-Beteta, J. L., & Rodrigo-Estevan, M. L. (2022). The moderating role of teamwork engagement and teambuilding on the effect of teamwork competence as a predictor of innovation behaviors among university students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12047, 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912047>
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981) *MBI: Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McCarthy, D., Wei, P., Homberg, F., & Tabvuma, V. (2021). Public service motivation in the Chinese public and private sectors. *Evidence-based HRM*, 9(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2018-0039>
- Medlin, B., & Green, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 943-956. <https://doi.org/10.1108/02635570910982292>
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 80-101. <https://doi.org/10.1111/joop.12035>

- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M., & Pham, H. C. (2020). Mapping antecedents of innovative work behavior: A conceptual review. *The Journal of Developing Areas*, 54(4), 1-9. <https://doi.org/10.1353/jda.2020.0047>
- Mussagulova, A., & Van der Wal, Z. (2021). "All still quiet on the non-Western front?" Non-Western public service motivation scholarship: 2015–2020. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 43(1), 23-46. <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1836977>
- Mustafa, M., Lundmark, E., & Ramos, H. M. (2016). Untangling the relationship between human resource management and corporate entrepreneurship: The mediating effect of middle managers' knowledge sharing. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(3), 273-295. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0004>
- Mutonyi, B. R., Sältten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: Empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175–197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct "wines"? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31-35. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00003.x>
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440-455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2023). Fostering public sector employees' innovative behavior: The roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30-63. <https://doi.org/10.1177/00953997221100623>
- Niu, H. J. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, 43(2), 288-302. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0200>
- Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B., & Sonntag, K. (2009). A great many things to do and not a minute to spare: Can feedback from supervisors moderate the relationship

- between skill variety, time pressure, and employees' innovative behavior?. *Creativity Research Journal*, 21(4), 384-393. <https://doi.org/10.1080/10400410903297964>
- Nowell, B., Izod, A. M., Ngaruiya, K. M., & Boyd, N. M. (2016). Public service motivation and sense of community responsibility: Comparing two motivational constructs in understanding leadership within community collaboratives. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(4), 663-676. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv048>
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0163>
- OECD, Eurostat. (2005). *Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition. Paris.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351. <https://doi.org/10.1177/0022022197283008>
- Ogbonnaya, C., & Aryee, S. (2022). HRM practices, employee well-being, and organizational performance. In P. Brough, E. Gardiner & K. Daniels (eds.) *Handbook on management and employment practices* (pp. 369-391). Cham: Springer International Publishing.
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 257-279. <https://doi.org/10.1002/job.376>
- Oltra Comorera, V. (2003). La Investigación Estratégica en Recursos Humanos: Una Reflexión Crítica sobre su Significado, Alcance y Limitaciones. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, (247), 85-152. <https://doi.org/10.51302/rtss.2003.8709>
- Omri, W. (2015). Innovative behavior and venture performance of SMEs: The moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 195-217. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2013-0015>
- Ong, C. H., Wan, D., & Chng, S. H. (2003). Factors affecting individual innovation: an examination within a Japanese subsidiary in Singapore. *Technovation*, 23(7), 617-631. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00019-6)

- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454. <https://doi.org/10.1177/1096348007302352>
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to topmanagement team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108. <https://doi.org/10.1080/10967490801887947>
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 75–94. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0040>
- Park, H. W., & Song, H. D. (2020). The Effect of Public Sector Employees' Job Characteristics on Innovation Behavior: Mediation by Public Service Motivation and Work Engagement. *Global Creative Leader: Education & Learning*, 10(2), 23-46. <http://doi.org/10.34226/gcl.2020.10.2.23>
- Parzefall, M. R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(8), 165-182. <http://eprints.lse.ac.uk/49813/>
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Jr., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Managerial Development*, 22(4), 273-307. <https://doi.org/10.1108/02621710310467587>
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 353-359. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.007>
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona, España: PPU.

- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Pham, T. P., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The Pathways to Innovative Work Behavior and Job Performance: Exploring the Role of Public Service Motivation, Transformational Leadership, and Person-Organization Fit in Vietnam's Public Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Pham-Thai, N.T., McMurray, A.J., Muenjohn, N., & Muchiri, M. (2018). Job engagement in higher education. *Personnel Review*, 47(4), 951-967. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0221>
- Piatak, J. S., & Holt, S. B. (2020). Prosocial behaviors: A matter of altruism or public service motivation? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 504-518. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz041>
- Piatak, J. S., Sowa, J. E., Jacobson, W. S., & McGinnis Johnson, J. (2021). Infusing public service motivation (PSM) throughout the employment relationship: A review of PSM and the human resource management process. *International Public Management Journal*, 24(1), 86-105. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1805381>
- Piening, E. P., Baluch, A. & Ridder, H. G. (2014). Mind the Intended-Implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545-567. <https://doi.org/10.1002/hrm.21605>
- Pons, F. J., Ramos, J., & Ramos, A. (2016). Antecedent variables of innovation behaviors in organizations: Differences between men and women. *European Review of Applied Psychology*, 66(3), 117-126. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2016.04.004>
- Portalanza-Chavarría, A., & Revuelto-Taboada, L. (2023). Driving intrapreneurial behavior through high performance work systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 897-921. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00848-3>
- Pratoom, K., & Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 1063-1087. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9246-0>

- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Purcell, J.; Kinnie, N.J.; Hutchinson, S.; Rayton, B. & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD.
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 1-9, 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Gull, N., & Ahmed, S. J. (2023). The dimensional linkage between public service motivation and innovative behavior in public sector institutions; the mediating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 207-229. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0098>
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302. <https://doi.org/10.1177/027507408201600402>
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, 63(11), 1743-1770. <https://doi.org/10.1177/0018726710365092>
- Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 525-535. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1614563>
- Revuelto-Taboada, L., Canet-Giner, M. T., & Balbastre-Benavent, F. (2021a). High commitment work practices and the social responsibility issue: interaction and benefits. *Sustainability*, 13(2), 459, 1-25. <https://doi.org/10.3390/su13020459>
- Revuelto-Taboada, L., Canet-Giner, T., & Balbastre-Benavent, F. (2021b). Un recorrido histórico por la investigación en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. De

las “mejores prácticas” a los Sistemas de Prácticas de Recursos Humanos orientados a objetivos estratégicos. En Revuelto-Taboada, L.; Canet-Giner, T. Balbastre-Benavent, F. (2021). *La Dirección de Recursos Humanos frente los retos de la sostenibilidad y la sociedad de la información* (cap.1, 25-42). Valencia. Tirant lo Blanch.

- Revuelto-Taboada, L., Portalanza-Chavarría, A., & Cedeño-Alejandro, F. (2023). Promoting intrapreneurial behavior in banking: the role of high-performance work systems, knowledge management processes, and supervisor support. *Service Business*, 17(3), 789-817. <https://doi.org/10.1007/s11628-023-00539-7>
- Rhoades, L.; Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Riaz, A., Shahid, M., & Ali, Q. (2021). A moderated mediation model of empowering leadership and employees’ innovative work behavior. *Journal of Management and Research*, 8(2), 252-274. <https://doi.org/10.29145/jmr/82/09>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Robinson, K. (2009). *El elemento. Descubrir tu pasión lo cambia todo*. México: Grijalbo
- Robinson, K. (2015). *Creative schools: The grassroots revolution that's transforming education*. New York: Viking.
- Robinson, R. N., & Beesley, L. G. (2010). Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs. *Tourism Management*, 31(6), 765-776. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.003>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral Sciences*, 13(10), 874, 1-20. <https://doi.org/10.3390/bs13100874>
- Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635-1641. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2162>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The international Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Sanders, K., M. Moorkamp, N. Torck, C. M. Groeneveld, & Groeneveld, S. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1(1), 59-68. <https://doi.org/10.4236/ti.2010.11007>
- Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*, 56(6), 1417-1429. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0404>
- Sawang, S. (2012). Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: the moderating role of social support? *International Journal of Manpower*, 33(2), 178–186. <https://doi.org/10.1108/01437721211225426>
- Schaufeli & Bakker (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 10-24). London: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout y el compromiso de los estudiantes universitarios: un estudio nacional. *Diario de la Cruz-Psicología Cultural*, 33, 464-481.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155-180. <https://doi.org/10.1177/0734371X04271526>
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349. <https://doi.org/10.5465/20159585>
- Selmer, J., Jonasson, C. & Luring, J. (2013). Group conflict and faculty engagement: is there a moderating effect of group trust? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 95–109. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2013.748477>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: Moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130. <https://doi.org/10.1108/10444061111126666>
- Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
- Singh, M., & James, P. S. (2016). Antecedents and consequence of work engagement: A literature review. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(12), 8635-8656.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1059-1069. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.11.001>

- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>
- Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267-284. <https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Sonnentag, S., Mojza, E.J., Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842–853. <https://doi.org/10.1037/a0028292>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Stock, R. M., Jong, A. D., & Zacharias, N. A. (2017). Frontline employees' innovative service behavior as key to customer loyalty: Insights into FLEs' resource gain spiral. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 223–245. <https://doi.org/10.1111/jpim.12338>
- Su, C. S. (2011). The role of service innovation and customer experience in ethnic restaurants. *The Service Industries Journal*, 31(3), 425-440. <https://doi.org/10.1080/02642060902829302>
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Sulea, C., Fischmann, G., & Filipescu, R. (2012). Conscientious, therefore engaged in work? Don't take it for granted: the moderating role of workplace mistreatment. *Psihologia Resurselor Umane*, 10(2), 23–32. Retrieved from <https://hrp-journal.com/index.php/pru/article/view/204>
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Direction-setting school leadership practices: A meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and*

- School Improvement*, 26(4), 499-523.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1005106>
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079, 1-25.
<https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Kitule, J. A. (2019). When organizational support yields both performance and satisfaction: The role of performance ability in the lens of social exchange theory. *Personnel Review*, 48(6), 1410-1428.
<https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0402>
- Susanti, E., & Syahlani, D. H. (2022, March). The Effect of Human Resource Management Practices on Improving Performance and Innovative Behavior of State Civil Apparatus. In 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021) (pp. 304-318). Atlantis Press.
- Susanto, E. (2020). Does love of money matter for innovative work behavior in public sector organizations? Evidence from Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2020-0028>
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of intergroup relations* (pp. 33-47.). Monterrey, CA: Brooks.
- Tavares, S. M., van Knippenberg, D., & Van Dick, R. (2016). Organizational identification and "currencies of exchange": Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 34-45.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12329>
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1119-1129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.009>
- Taylor, J. (2010). Public service motivation, civic attitudes and actions of public, nonprofit and private sector employees. *Public Administration*, 88(4), 1083-1098. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01870.x>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research, 85*(3), 430-471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Torres, F. C., Espinosa, J. C., Dornberger, U., & Acosta, Y. A. C. (2017). Leadership and employees' innovative work behavior: Test of a mediation and moderation model. *Asian Social Science, 13*(9), 9-25. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p9>
- Tsai, S. P. (2018). Innovative behaviour of knowledge workers and social exchange attributes of financial incentive: implications for knowledge management. *Journal of Knowledge Management, 22*(8), 1712-1735. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0293>
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(1), 15-27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management, 30*(3), 270-285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Ul Haq, M. A., Usman, M., & Hussain, J. (2017). Enhancing employee innovative behavior: The moderating effects of organizational tenure. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 11*(3), 814-832. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188318/1/pjcss396.pdf>
- Urbach, T., Fay, D., & Goral, A. (2010). Extending the job design perspective on individual innovation: Exploring the effect of group reflexivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 1053-1064. <https://doi.org/10.1348/096317909X479394>
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van de Voorde, K. (2021). How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and job performance. *Journal of Management & Organization, 1*-19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.66>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review, 9*(4), 545-556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal, 11*(1), 143-167. <https://doi.org/10.1080/10967490801887970>
- Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer?. *Review of Public*

Personnel Administration, 31(1), 87-107.
<https://doi.org/10.1177/0734371X10394403>

- Vandenabeele, W., Ritz, A., Neumann, O. (2018). Public Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup. In: Ongaro, E., Van Thiel, S. (eds) *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_13
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
- Van Witteloostuijn, A., Esteve, M., & Boyne, G. (2017). Public sector motivation ad fonts: Personality traits as antecedents of the motivation to serve the public interest. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 20-35. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw027>
- Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40, 4012-4023. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management Review*, 26(2), 138-160. <https://doi.org/10.1688/mrev-2015-02-Veenendaal>
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 555-576. <https://doi.org/10.1108/09604520510634023>
- Vogel, D., & Kroll, A. (2016). The stability and change of PSM-related values across time: Testing theoretical expectations against panel data. *International Public*

Management Journal, 19(1), 53-77.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1047544>

- Vuong, B. N. (2023). The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: does public service motivation matter?. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 295-315.
<https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517>
- Wagner, T. (2012). *Creating innovators: The making of young people who will change the world*. New York: Scribner.
- Waheed, A., Abbas, Q., & Malik, O. F. (2018). 'Perceptions of performance appraisal quality' and employee innovative behavior: Do psychological empowerment and 'perceptions of HRM system strength' matter? *Behavioral sciences*, 8(12), 114, 1-20. <https://doi.org/10.3390/bs8120114>
- Wang, S., De Pater, I. E., Yi, M., Zhang, Y., & Yang, T. P. (2022). Empowering leadership: Employee-related antecedents and consequences. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(2), 457-481. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09734-w>
- Wang, Z. H., Wang, K. J., You, X. Q., & Dang, H. X. (2010). Effects of teacher efficacy, work motivation, and mood on teaching innovation. *Psychological Science*, 33(5), 1254–1257. <https://doi.org/10.16719/j.cnki.1671-6981.2010.05.057>
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1258.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0038330>
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderol?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 141-145. <https://doi.org/10.1002/job.560>
- West, M. A. (1989). Innovation among health care professionals. *Social Behavior*, 4(3), 173–184.
- West M. A., & Farr J. L. (1990). Innovation at work. In West M. A., Farr J. L. (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 1–13). Chichester, England: Wiley.
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European journal of work and organizational psychology*, 13(2), 269-299.
<https://doi.org/10.1080/13594320444000092>
- Wihuda, F., Kurniawan, A. A., Kusumah, A. I., & Adawiyah, W. R. (2017). Linking empowering leadership to employee service innovative behavior: A study from the hotel industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 65(3), 294-313. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/187101>

- Wood, S. & Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 215-247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00341.x>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Wong, S. I., & Kuvaas, B. (2018). The empowerment expectation–perception gap: An examination of three alternative models. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 272-287. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12177>
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197-223. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817242>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In P. Guest, J. Paauwe, y P. M. Wright (Eds.). *HRM and performance: Advancements and challenges* (pp. 97–110). New York: Wiley.
- Wright, P. M., & Van de Voorde, K. (2007). *Multi-Level Issues in International HRM: Mean differences, explained Variance, and moderated relationships*. CAHRS Working Paper Series, 480.
- Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511-1534. <https://doi.org/10.1177/0149206311429862>
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: Integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474–491. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382–402. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x>

- Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 219-232. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2%3C219::AID-JOB922%3E3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2%3C219::AID-JOB922%3E3.0.CO;2-8)
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P., Jr. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374–388. <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>
- Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitreġa, M., & Henneberg, S. C. (2017). A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance. *Long Range Planning*, 50(2), 184-199. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.023>
- Zainal, M. A., Effendi, M., & Matore, E. M. (2020). How teachers' innovative work behaviour can affect education quality. *Journal of Critical Reviews*, 7(17), 770-779. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.17.101>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011). Perceived organisational climate, knowledge transfer and innovation in China-based research and development companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 34-56. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538967>
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>
- Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 896-917. <https://doi.org/10.1111/joop.12219>
- Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sánchez, Á. (2011). Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81-98. <https://doi.org/10.1108/01437721111121242>
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, 20, 657-671. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09584-2>
- Zhu, D., Lin, M. T., Thawornlamlert, P. K., Subedi, S. B., & Kim, P. B. (2023). The antecedents of employees' innovative behavior in hospitality and tourism

contexts: A meta-regression approach. *International Journal of Hospitality Management*, (111), 103474, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103474>

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1. Introducción.

El presente capítulo metodológico detalla el procedimiento seguido para contrastar las hipótesis que se plantean en los capítulos tercero y cuarto de esta tesis. En él se comienza, en primer lugar, por una breve exposición en relación al método científico y al enfoque de análisis adoptado en esta investigación. En segundo lugar, se define la muestra, se describe el proceso de recolección de datos y las escalas utilizadas. Los dos apartados siguientes se dedican a describir la metodología utilizada en el capítulo tercero y cuarto (respectivamente, sistemas de ecuaciones estructurales basados en la varianza y análisis cualitativo comparativo de conjuntos difusos).

La investigación ha de entenderse como un proceso por medio del cual se pretende reducir la incertidumbre en relación a fenómenos de interés para la comunidad científica (Sofaer, 1999). Ello tiene como resultados bien reducir las inquietudes o, al contrario, acrecentarlas, generando nuevas preguntas y futuras líneas de investigación relacionadas con el fenómeno objeto de estudio.

La metodología de investigación es la forma en la que se aborda el estudio de esos fenómenos de interés y se busca dar respuesta a las preguntas planteadas permitiendo el desarrollo del conocimiento científico (Taylor & Bogdan, 1996). Nuestro planteamiento se basa en un enfoque pos positivista, que entiende la investigación como un proceso sistemático, controlado, empírico, amoral, público y crítico de fenómenos naturales, guiado por la teoría y por hipótesis sobre presuntas relaciones entre dichos fenómenos (Kerlinger & Lee, 2002). El positivismo está basado en el principio de que los fenómenos significativos solo pueden estudiarse si existe la

posibilidad de recoger datos en el mundo real que permitan contrastar las hipótesis planteadas en relación al fenómeno objeto de estudio (Coolican, 2014). No obstante, desde una perspectiva fenomenológica, autores como Hammersley (1995) señalan que el propio investigador forma parte activa de la investigación en ciencias sociales, a través de sus percepciones e interpretaciones de la realidad. Por lo tanto, la propia investigación forma parte de la realidad a ser estudiada, dado que la realidad puede ser interpretada de distintas formas, al poder incurrir los investigadores en sesgos de interpretación, (Crotty, 1998). Por otro lado, existen limitaciones teóricas que no permiten explicar todos los fenómenos posibles, con lo que desembocamos en lo que se denomina pos positivismo (Denzin & Lincoln; Guba & Lincoln).

Conscientes de que el método científico es el principal garante de que nuestra interpretación de realidad no conlleve importantes sesgos, que nos desvíen sustancialmente de esa “verdad absoluta y objetiva” planteada por los positivistas, hemos tratado de ser lo más rigurosos posibles a la hora abordar los trabajos empíricos recogidos en los capítulos tercero y cuarto de la presente tesis doctoral. Para ello, partimos de la “verdad existente”, establecida a partir de una profunda revisión de la literatura, de la que el capítulo primero es muestra, para plantear una serie de hipótesis a contrastar. En definitiva, nuestra investigación adopta un modelo hipotético-deductivo, que combina la reflexión racional con la observación de la realidad para la construcción de conocimiento científico. Tiene un propósito explicativo pues busca conocer cómo se relacionan una serie de variables, planteando cuestiones claramente estructuradas.

Se trata de una investigación *ex post facto*, en el sentido en que los hechos ya ocurrieron, es decir se trata de una “investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente no manipulables” (Kerlinger, 1985: 269). Observamos por lo tanto situaciones ya existentes sin influir sobre las variables independientes y sus efectos. Es asimismo una investigación de corte transeccional o transversal, dado que los fenómenos no son estudiados en diferentes momentos del proceso, sino en un solo momento (Hernández et al, 2014), cuyas limitaciones comentaremos en la parte final de esta tesis.

Dado el objetivo de la investigación que pretende indagar en qué medida se relacionan una serie de variables antecedentes, ampliamente comentadas en el capítulo primero, con el comportamiento innovador, utilizaremos una metodología cuantitativa, basada en el uso de cuestionarios para la recolección de datos, que se centra en la medición numérica de las variables intervinientes en el fenómeno objeto de estudio y el análisis estadístico, para probar hipótesis y generalizar resultados (Creswell & Creswell, 2014).

A continuación, pasamos a exponer el proceso seguido para la recolección de datos, las escalas de medición utilizadas y la caracterización de la muestra obtenida.

2.2. Proceso de recolección de datos, escalas de medición y muestra.

Para lograr los objetivos de la investigación, se envió un cuestionario a profesores de colegios públicos de la región de Aragón (España). Para ello, se contó con la colaboración de representantes de las sedes de los departamentos de educación (Unidad de Programas Educativos de la Diputación General de Aragón) en las tres provincias de Aragón.

En Aragón existe una amplia diversidad de escuelas públicas pues, ante la baja densidad de población en Aragón, y para garantizar la igualdad de oportunidades de docentes y estudiantes de la escuela rural y de las grandes urbes, se crearon diferentes centros educativos como:

- CRA (Colegio Rural Agrupado) donde se imparten estudios de infantil y primaria.
- CRIET (Centro Rural de Innovación Educativa) donde se realizan diferentes actividades de convivencia para los alumnos de los CRA.
- CIFE (centros de profesorado para asesorar a diferentes centros educativos).
- CATEDU (Centro Aragonés de Tecnologías para la Educación).

Por ello aún tratado de obtener una muestra de nuestra investigación en todos ellos, hemos realizado un agrupamiento en tres tipos de escuelas en función de los estudios que ofertan. Para ello se seleccionaron las escuelas primarias, las escuelas secundarias y las escuelas de formación profesional.

En primer lugar, se llevó a cabo un pretest mediante el envío del cuestionario a seis profesores de diferentes escuelas. Atendiendo a las observaciones de los mismos se hicieron con posteridad ajustes menores en la redacción de aquellas preguntas que podían considerarse ambiguas o insuficientemente precisas.

A continuación, los representantes de las sedes del departamento de Educación (Unidad de Programa de Educación de la UPE) en las tres provincias de Aragón enviaron el enlace a la versión final del cuestionario a los directores de cada centro educativo. La introducción al cuestionario explicaba a todos los profesores de cada escuela que podían colaborar con el departamento de educación respondiendo al cuestionario. Los participantes recibieron detalles claros del propósito y procedimiento de la investigación y completaron el cuestionario en línea durante las horas de trabajo. Se aseguró la confidencialidad durante todo el proceso, lo que redujo la preocupación de los participantes por compartir sus respuestas.

Referente a los problemas derivados del Common Method Bias (CMB), como señalan Podsakoff et al. (2003) la recopilación de datos de una sola muestra o fuente puede inflar artificialmente las relaciones entre variables debido a la falta de varianza en el método de medición. No obstante, desde la Dirección General de Educación, no consideraron oportuno ni realizar dos oleadas de encuestas, ni solicitar a los directores de centros o departamentos que evaluaran el comportamiento innovador de los docentes a su cargo. Ello constituye pues una de las limitaciones del estudio que comentaremos a su debido tiempo. No obstante, se adoptaron medidas para minimizar

ese potencial problema como ofrecer claras instrucciones asegurando el anonimato; intentando reducir la aprensión a la evaluación; evitando la utilización escalas demasiado largas y de ítems complejos y ambiguos; separando las variables independientes y dependientes en el cuestionario y enmascarando el nexo causal entre las mismas (Kock et al., 2021; Podsakoff et al., 2024).

Los cuestionarios se recogieron entre febrero y octubre de 2022. Se recogieron un total de 1.416 respuestas válidas de una población de 17.011 docentes. Utilizando la fórmula de cálculo de una muestra más utilizada, este tamaño de muestra aseguró que incluso bajo el escenario más desfavorable en el que $p = q = 0,5$ y un nivel de confianza del 99 %, el error de muestra fuera inferior al 4 %.

Ilustración 1. Fórmula cálculo muestra

$$n = \frac{z^2 p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

z = Fiabilidad deseada para la media muestral

e = error máximo permitido para la media muestral (en tanto por uno)

p = número de veces que se supone ocurre un fenómeno en la población

q = (1 - p)

Utilizamos p*q en lugar de la varianza al desconocerla y planteamos el supuesto más desfavorable de que p = q (es lo que se utiliza cuando el tipo de variable a medir en la población es de tipo dicotómico)

z = 1.96 para un nivel de confianza de 95 %

z = 2.58 para un nivel de confianza de 99 %

Para la medición de las respuestas del cuestionario se eligió una escala Likert. Esta escala es una herramienta comúnmente utilizada en la investigación social y en la recopilación de datos para medir actitudes, opiniones y percepciones de las personas. Se llama así en honor a su creador, Rensis Likert, un psicólogo y sociólogo estadounidense que la desarrolló en la década de 1930. Esta escala se ha usado en amplia variedad de contextos para medir actitudes, opiniones y percepciones. Este tipo de escala, pese a no ser una escala de razón se puede analizar de manera cuantitativa, lo que facilita la aplicación de técnicas estadísticas para resumir y comparar los datos.

Si bien existen otras opciones de escalas medibles para las respuestas, se realizó el estudio previo para ver cuál se adecuaba más a nuestra muestra:

- Escala Binaria (Sí/No): Esta opción es extremadamente limitante, ya que fuerza a los encuestados a elegir entre dos opciones extremas, eliminando por completo los matices. No permite capturar grados de acuerdo o desacuerdo, ni

diferencias entre opiniones moderadas o fuertes. Es útil solo cuando las preguntas requieren respuestas absolutas y sin ambigüedad.

- Escala Forzada (sin opción neutral): Aunque puede forzar a los participantes a tomar una posición, no es adecuada en situaciones donde un encuestado tiene una opinión genuinamente neutral o ambivalente. Esto puede generar datos no representativos, ya que los encuestados pueden elegir opciones al azar o inexactas.
- Escalas Nominales o Categóricas: como "Bueno", "Regular", "Malo", "Excelente", "Pobre". Aunque estas escalas pueden ser útiles para clasificar percepciones, carecen de un orden lógico numérico claro, lo que dificulta la interpretación estadística. Además, las respuestas son más subjetivas y no permiten una medición cuantitativa precisa.
- Escalas de Diferencial Semántico: Pares de adjetivos opuestos (por ejemplo, "Malo" vs. "Bueno", con una escala de varios puntos entre ellos). Aunque es útil en ciertos contextos, este tipo de escala puede ser confuso si no se formula correctamente, y es menos intuitiva que la escala Likert para muchos encuestados. Además, las opciones de respuesta pueden no representar adecuadamente el espectro de las opiniones.

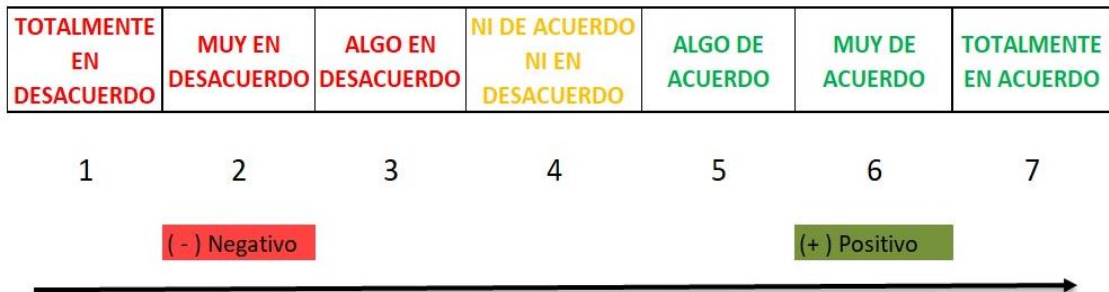
Se determinó que la escala más apropiada para la recogida de datos es la escala tipo Likert, la cual plantea las respuestas a las preguntas de la encuesta desde un "totalmente en desacuerdo" a "totalmente de acuerdo". Rensis Likert fue el creador original de la escala que lleva su nombre en su trabajo "A Technique for the Measurement of Attitudes" publicado en 1932. Likert desarrolló esta escala para medir actitudes en investigaciones sociales, permitiendo a los encuestados expresar niveles de acuerdo o desacuerdo en una serie de afirmaciones. Su trabajo es fundamental en el desarrollo y popularización de esta herramienta en ciencias sociales y aplicadas en nuestro campo de estudio el docente.

Se eligió la escala Likert de 7 puntos, que se suele considerar más adecuada, ya que equilibra la cantidad de opciones con la simplicidad de respuesta (Matas Terrón, 2018). Escalas con menos puntos (3 o 5) reducen la sensibilidad, esta escala es que muestra más equilibrio entre precisión y simplicidad, ya que, aunque la escala de 9 puntos proporciona más opciones, la diferencia entre algunas de las opciones intermedias puede ser tan pequeña que los encuestados no perciban una diferencia clara entre ellas, lo que puede generar confusión o respuestas inconsistentes. Además, puede ser más difícil recordar las diferencias entre puntos intermedios como "6" y "7" en una escala de 9 puntos. Esta escala de 7 puntos da una eficiencia en el análisis estadístico, ofrece un nivel de detalle suficiente sin generar datos excesivamente complejos que dificulten la interpretación.

Las medidas de las variables centrales se basaron en escalas previamente validadas. Para asegurar la confiabilidad y validez de la escala, se siguió el procedimiento de retro traducción propuesto por Brislin (1980). En la siguiente imagen se puede ver la escala

Likert de respuestas usada, para todas las preguntas de la encuesta, exceptuando las preguntas de clasificación.

Ilustración 2. Escala Likert 7 puntos de respuestas.



2.2.1. Instrucciones y bloques de preguntas en la encuesta.

La encuesta se ha estructurado en varios bloques según las variables a cuantificar y posteriormente medir. Al inicio de la encuesta se ha explicado a cada docente participante que la información que se recoja se tratará de manera agregada y será utilizada exclusivamente con fines de investigación, con el objetivo de mejorar el ámbito de la gestión de los centros educativos y la calidad de vida en el trabajo.

Se les ha comunicado asimismo que, para resolver cualquier duda o ampliar información, se les atendería por medio de correo electrónico, y se les han facilitado los correos de los tres investigadores responsables del estudio lorenzo.revuelto@uv.es, alicia.mas@uv.es, sanmicar@alumni.uv.es. Posteriormente se han aclarado diferentes consultas relacionadas con docentes de escuelas de adultos y educación especial que *a priori* no figuraban en las preguntas de clasificación general.

Para responder a este cuestionario, se les ha explicado textualmente:

“Lea con atención las diferentes cuestiones y marque la opción que considere más oportuna. Excepto en el primer bloque, dedicado a preguntas de clasificación, en los demás se presentan una serie de afirmaciones para las que deberá indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de 1 al 7, teniendo en cuenta que 1 = muy en desacuerdo (no se corresponde en ningún modo con su percepción) y 7 = muy de acuerdo (se corresponde totalmente con su percepción). Le agradecemos de antemano su participación en este estudio”.

Una vez hecha la introducción a la encuesta, se tratan los diferentes bloques que la componen.

Bloque 1: Preguntas de clasificación	7 Preguntas
Bloque 2: HPWS Prácticas de alto desempeño.	14 Preguntas
Bloque 3: ELQ, Liderazgo Empoderador	11 Preguntas
Bloque 4: IB Comportamiento Innovador	6 Preguntas
Bloque 5: PSM Motivación para el servicio Público	8 Preguntas
Bloque 6: Actitudes hacia el trabajo	18 Preguntas

2.2.2. Bloque 1: Preguntas de clasificación. Composición de la muestra.

En el primer bloque se plantearon diversas preguntas de clasificación para poder distinguir entre diferentes centros docentes, niveles educativos donde se imparte la docencia y otras que vemos en la tabla del bloque 1.

Tabla 1. Bloque 1: Preguntas de Clasificación

CLAS_1	Tipo de centro escolar
CLAS_2	Nivel Educativo donde imparte la docencia
CLAS_3	Edad
CLAS_4	Género
CLAS_5	Años de experiencia en la docencia
CLAS_6	Años de experiencia en el centro
CLAS_7	Nivel de estudios

En la pregunta CLAS_1: Tipo de centro escolar, se determinaron las siguientes opciones:

- Escuela de Educación Infantil / Primaria
- Instituto de Educación Secundaria
- Centro Integrado de Formación Profesional
- Otro

Se ha habilitado la última opción, ante la diversidad de centros educativos de Aragón y las especialidades de algunos de ellos. No obstante, en función del tipo de centro, se reclasificó la respuesta situándole en una de las 3 primeras categorías determinadas en el estudio.

En la pregunta CLAS_2: Nivel Educativo donde imparte la docencia, se determinaron las siguientes opciones, que se corresponden con los principales estudios no universitarios en la Comunidad autónoma de Aragón:

- Educación Infantil
- Educación Primaria

- Educación Secundaria
- Bachillerato
- Formación Profesional

En la pregunta CLAS_3: Edad, se establecieron una casilla en blanco, para completar numéricamente el dato.

En la pregunta CLAS_4: Género, se establecen las siguientes opciones: masculino *versus* femenino. Seguramente, aunque todavía no sea lo habitual, lo más idóneo habría sido introducir, al menos, una tercera opción para aquellos/as que no se identifican con esta clasificación de género binario. Esto es algo a corregir en futuras investigaciones como fue sugerido en las observaciones de algún cuestionario.

En las preguntas CLAS_5 y CLAS_6: Años de experiencia en la docencia y años de experiencia en el centro, se establecieron casillas en blanco para completar numéricamente.

En la última pregunta de clasificación CLAS_7: Nivel de estudios. Se determinaron los siguientes niveles de estudios de los docentes, susceptibles de habilitar para la actividad docente en los distintos niveles educativos preuniversitarios:

- Doctorado
- Máster
- Licenciatura
- Grado
- Diplomatura
- Formación Profesional

2.2.3. Composición de la muestra en función de las variables de clasificación.

Los cuestionarios se recogieron entre febrero y octubre de 2022. Como ya se comentó anteriormente, se recogieron un total de 1.416 respuestas válidas de una población de 17.011 docentes. La muestra estuvo compuesta mayoritariamente por mujeres (69,1%) y la media de edad fue de 44,3 años. Solo el 4% de los entrevistados no tenía estudios universitarios, el 66% tenía al menos un título de educación superior y el 30% restante tenía un título universitario de carrera corta o un diplomado (tres años). El tiempo medio de permanencia en el trabajo (antigüedad) fue de 15,57 años (\pm 9.7 años), y la antigüedad media en su escuela actual fue de 7,37 años (\pm 7.0 años). La mayoría de los docentes trabajaban en escuelas primarias (45,8%) o secundarias (40,9%). De forma más detallada el reparto puede observarse en la ilustración 3.

Ilustración 3. Nivel educativo que imparten los docentes de la muestra.

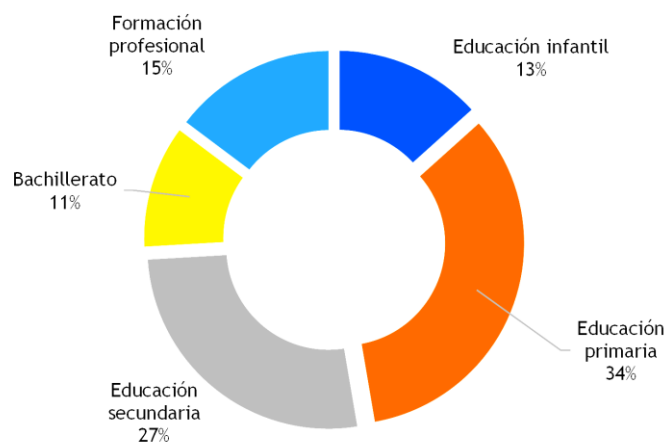


Tabla 2. Demografía de la muestra final (N=1,416)

Variable Demográfica	Categoría	%
Género	Hombre	30.9
	Mujer	69.1
Nivel de Educación del docente	Doctorado	5.9
	Master Universitario	23.1
	Grado Universitario	37.0
	Diplomatura	30.0
	Formación Profesional	4.0
	Nivel donde imparte docencia	Primaria
	Secundaria	40.9
	Formación Profesional	10.0
	Mix Primaria/Secundaria	2.7
	Educación de Adultos	0.5
	Educación Especial	0.2
Variable Demográfica	Años +/- desviación típica	
Años	44.3 +/- 9.32	
Años en la docencia	15.67 +/- 9.7	
Años de docente en el mismo centro	7.37 +/- 7.0	

2.2.4. Bloque 2: HPWS Prácticas de alto desempeño.

Con esta escala se mide la percepción del empleado en relación al sistema de prácticas de recursos humanos de alto desempeño del centro docente en el que desempeña sus funciones. Nos interesan las percepciones de los individuos en la medida en que son estas las que van a influir en sus actitudes y comportamientos. La variable HPWS percibida se evaluó mediante una escala de 15 ítems desarrollada por Jensen et al. (2013). La escala fue previamente validada para el contexto español por Escribá-Carda et al. (2020). También ha sido validada con una muestra ecuatoriana, por Portalanza-Chavarría & Revuelto-Taboada (2023) y Revuelto-Taboada et al. (2023).

Siete de sus ítems, relativos a formación y desarrollo, selección, trabajo en equipo, estatus, seguridad laboral, intercambio de información y participación, correspondían a la escala de prácticas percibidas de HRM desarrollada originalmente por Gould-Williams y Davis (2005). Los otros ocho ítems correspondían a indicadores de empleados (i.e. desarrollo, motivación, comunicación y empoderamiento) desarrollados por Truss (1999). Ejemplos de ítems incluyen "Tengo suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo" y "El sistema de evaluación me brinda una evaluación precisa de mis fortalezas y debilidades".

Tabla 3. Bloque 2: Prácticas de alto desempeño

HPWS1	En mi trabajo, se me conceden suficientes oportunidades para mi formación y desarrollo.
HPWS2	En mi trabajo, he recibido la formación que necesitaba para el desempeño de mi trabajo.
HPWS3	En mi trabajo, se me mantiene informado sobre las cuestiones relacionadas con el centro y sobre sus resultados.
HPWS4	En mi trabajo, hay una clara diferencia de estatus entre la dirección y el profesorado de este centro (RC).
HPWS5	En mi trabajo, el trabajo en equipo es promovido claramente.
HPWS6	En mi trabajo, cuando se contratan nuevos profesores, se lleva a cabo un riguroso proceso de selección.
HPWS7	En mi trabajo, la dirección implica al profesorado cuando toma decisiones que les afectan.
HPWS8	En mi trabajo, la comunicación interna entre los miembros de mi departamento es buena.
HPWS9	En mi trabajo, la comunicación entre miembros de distintos departamentos es buena.
HPWS10	En mi trabajo, tengo la sensación de que mi trabajo es para siempre.
HPWS11	En mi trabajo, las recompensas que recibo están directamente relacionadas con mi rendimiento en el trabajo.
HPWS12	En mi trabajo, se da prioridad al desarrollo de carrera profesional.
HPWS13	En mi trabajo, tengo oportunidades de ser promocionado/a si yo lo deseo.
HPWS14	En mi trabajo, el sistema de evaluación del rendimiento me ofrece una evaluación adecuada de mis fortalezas y debilidades.
HPWS15	En mi trabajo, recibo retroalimentación útil en relación a mi rendimiento laboral al menos una vez al año.

La variable HPWS ha sido concebida como un constructo de segundo orden que consta de tres constructos de primer orden: habilidad (HPWS1, HPWS2 y HPWS6), motivación (HPWS4, HPWS10, HPWS11, HPWS12, HPWS13, HPWS14 y HPWS15) y oportunidad (HPWS3, HPWS5, HPWS7, HPWS8 y HPWS9). Estos constructos de primer orden correspondían a los tres grupos de prácticas de DRH propuestos en el modelo AMO (Jiang et al., 2012; Subramony, 2009), al que hemos hecho referencia el marco teórico del capítulo primero.

Esta escala se justifica en base a su capacidad para mejorar el comportamiento organizacional y el desempeño a través de prácticas de recursos humanos que fomentan la habilidad, la motivación y las oportunidades de los empleados. Estas prácticas están diseñadas para desarrollar un entorno laboral que nutra el compromiso y las habilidades del personal, lo que genera actitudes y comportamientos positivos (Revuelto-Taboada et al., 2023).

2.2.5. Bloque 3: EL, Liderazgo Empoderador.

El Liderazgo Empoderador se refiere a un enfoque de liderazgo en el cual los líderes buscan fomentar la autonomía, el empoderamiento y el crecimiento de sus seguidores. Este tipo de liderazgo implica brindar a los miembros del equipo el poder y la autoridad para tomar decisiones, asumir responsabilidades y contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales.

Para medir el EL se utilizó la escala de 12 ítems propuesta por Ahearne et al. (2005). Esta escala ha sido utilizada en multitud de estudio como los de Ahearne et al. (2010), Audenaert y Decramer (2018), Bhattacharjee y Rahman (2016), Hassi (2019) y Rahman y Bhattacharjee (2014), entre otros. En esta escala se agrupan los ítems en cuatro dimensiones: aumentando el sentido del trabajo (ítems de 1 a 3); fomentando la participación en la toma de decisiones (ítems de 4 a 6); expresando confianza en un alto desempeño (ítems de 7 a 9); y proporcionando autonomía frente a las trabas burocráticas (ítems 10 a 12).

Tabla 4. Bloque 3: Liderazgo empoderador.

ELQ1	El responsable del centro me ayuda a entender cómo mis objetivos y metas se relacionan con los del centro.	Mejorando la comprensión del sentido del trabajo
ELQ2	El responsable del centro me ayuda a entender la importancia de mi trabajo para la eficacia general del centro.	
ELQ3	El responsable del centro me ayuda a entender cómo mi trabajo encaja en el panorama general.	
ELQ4	El responsable del centro toma muchas decisiones conjuntamente conmigo.	Fomentando la participación en la toma de decisiones
ELQ5	El responsable del centro a menudo me consulta sobre decisiones estratégicas.	
ELQ6	El responsable del centro solicita mi opinión sobre las decisiones que pueden afectarme.	
ELQ7	El responsable del centro cree que puedo manejar tareas exigentes.	Expresando confianza en el alto rendimiento
ELQ8	El responsable del centro cree en mi capacidad para mejorar incluso cuando cometo errores.	
ELQ9	El responsable del centro expresa confianza en mi capacidad para rendir a un alto nivel.	
ELQ10	El responsable del centro me permite hacer mi trabajo a mi manera.	Proporcionando autonomía frente a restricciones burocráticas
ELQ11	El responsable del centro hace que sea más eficiente para mí para hacer mi trabajo manteniendo reglas simples.	
ELQ12	El responsable del centro me permite tomar decisiones importantes rápidamente para satisfacer las necesidades del alumnado.	

2.2.6. Bloque 4: IB, Comportamiento Innovador.

Para medir el comportamiento innovador se utilizó la escala de 6 ítems, desarrollada por Scott, & Bruce (1994). Esta esta escala es junto a la de Janssen (2000) la más utilizada en la literatura especializada. Dado que originalmente se preguntaba al superior inmediato sobre el comportamiento innovador de sus empleados, mientras que en este trabajo se solicita una autoevaluación por parte de los propios docentes, la redacción se modificó de modo que los ítems están redactados en primera persona del singular. Recientemente se ha utilizado de este modo en diversos trabajos, por ejemplo, en los de Canet-Giner et al. (2020), Escribá-Carda et al. (2017), Portalanza-Chavarría y Revuelto-Taboada (2023) y Revuelto-Taboada et al. (2023). Esta escala se centra en la evaluación de factores como la iniciativa, la creatividad, la planificación y la disposición para asumir riesgos, que son esenciales para fomentar un entorno innovador.

Tabla 5. Bloque 4: Comportamiento Innovador

IB1	Estoy a la búsqueda de nuevas tecnologías, procesos o metodologías.
IB2	Genero ideas creativas.
IB3	Promuevo y defiendo ideas ante otros.
IB4	Investigo y aseguro los fondos necesarios para implementar nuevas ideas.
IB5	Desarrollo planes y cronogramas adecuados para la implementación de nuevas ideas.
IB6	Soy una persona innovadora.

2.2.7. Bloque 5: PSM, Motivación para el Servicio Público.

En la parte de motivación para el servicio (PSM), se utilizó la versión abreviada de cinco ítems de la escala de Perry (1996), incluida en una encuesta de 1996 del *Merit System Protection Board Survey of federal employees*, la Junta de Protección del Sistema de Méritos de los empleados federales (Wright et al, 2013). Esta escala ha sido ampliamente utilizada y validada empíricamente en investigaciones previa (Alonso y Lewis 2001; Brewer et al., 2000; Christensen & Wright. 2011; Kim 2005; Pandey et al., 2008; Wright & Pandey 2008). Christensen y Wright (2011) evaluaron esta escala en diversos estudios y encontraron que era robusta en diferentes contextos. De hecho, está considerada como una de las dos medidas unidimensionales más sólidas de PSM (Wright et al, 2013). Esta escala captura los aspectos centrales de la motivación por el servicio público (PSM), que hace referencia a las motivaciones intrínsecas que llevan a una persona a trabajar para el sector público y a contribuir al bienestar de la sociedad. Los ítems propuestos abordan dimensiones críticas como el altruismo, el interés en la política pública, y el deseo de ayudar a los demás.

Tabla 6. Bloque 5: Motivación para el servicio público

PSM1	El servicio público con sentido es muy importante para mí
PSM2	A menudo, los acontecimientos diarios me recuerdan cuán dependientes somos los unos de los otros.
PSM3	Marcar la diferencia en la sociedad significa más para mí que logros personales.
PSM4	Estoy preparado/a para hacer enormes sacrificios por el bien de la sociedad.
PSM5	No tengo miedo de luchar por los derechos de los demás, incluso si eso significa que me ridiculizarán.

2.2.8. Bloque 6: Actitudes hacia el trabajo.

En este bloque se recogieron dos variables, el *engagement* y la felicidad en el trabajo. En la presente investigación solo se ha utilizado la variable *engagement*, aunque se describen ambas escalas. La escala de felicidad en el trabajo se está utilizando ya en un trabajo de investigación en curso, relacionado con esta tesis doctoral, pero que no ha podido ser incluido en la misma por falta de tiempo. Este trabajo, del que ya tenemos

resultados preliminares, será comentado brevemente en el apartado de líneas de investigación futura.

Schaufeli et al. (2002: 74) definieron el *engagement* como “un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción”. El vigor se refiere a altos niveles de energía mientras se trabaja; la dedicación a estar fuertemente implicado en el propio trabajo experimentando una sensación de importancia, entusiasmo y desafío; y la absorción a estar totalmente concentrado y felizmente absorto en el trabajo (Bakker y Xanthopoulou, 2013). El *engagement* puede conceptualizarse como un constructo global que comprende energías físicas, cognitivas y emocionales y manifestarse como un estado de dedicación de todas las energías al trabajo para marcar la diferencia (Kwon & Kim, 2020; Mackay, et al., 2017).

Para medir el *engagement* [ENG] se utilizó una escala reducida de 9 ítems basada en la *Utrecht Work Engagement Scale* UWES. Escala fue introducida por Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006) en su trabajo titulado “The measurement of work engagement with a short questionnaire” y ha sido utilizada en multitud de trabajos. Los 9 ítems están distribuidos equitativamente entre las tres dimensiones anteriormente señaladas, proporcionando una evaluación completa del *engagement*. Aunque es una escala relativamente corta proporciona una evaluación profunda y rica del *engagement*, lo que permite a los investigadores obtener datos detallados sin sobrecargar a los participantes en términos de tiempo y esfuerzo al responder (Juárez-García et al., 2016).

Tabla 7. Bloque 6: *Engagement*.

ENG1	En mi trabajo me siento lleno/a de energía.	VIGOR
ENG2	Soy fuerte y vigoroso/a en mi trabajo.	
ENG3	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	
ENG4	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo.	DEDICACIÓN
ENG5	Mi trabajo me inspira.	
ENG6	Estoy orgulloso del trabajo que hago.	
ENG7	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	ABSORCIÓN
ENG8	Estoy inmerso en mi trabajo.	
ENG9	Me “dejo llevar” por mi trabajo.	

La escala de 9 ítems se basa en un marco teórico sólido sobre el *engagement* y ha sido ampliamente aceptada en la investigación académica y aplicada. Por lo que respecta a su fiabilidad y validez empírica, la escala de Schaufeli et al. (2006) ha sido validada en múltiples estudios, en diversos países y en distintos contextos laborales, lo que le otorga una alta fiabilidad y validez. A modo de ejemplo, Seppälä et al. (2009) validaron la escala en múltiples muestras de un estudio longitudinal; Nerstad et al (2010) concluyeron que la escala UWES-9 era válida y confiable para medir el *engagement* en diferentes grupos ocupacionales de Noruega; Serrano et al. (2019) la validaron en el caso de estudiantes de secundaria. Estos son solo unos pocos ejemplos del gran número de estudios

disponibles en la literatura especializada que respaldan su uso tanto para investigaciones como para aplicaciones prácticas en el ámbito laboral o educativo.

En este bloque también incluimos un bloque de preguntas dedicadas a la medición de la felicidad en el trabajo, un constructo no utilizado en los dos trabajos empíricos recogidos en esta tesis doctoral pero cuyo estudio se incluye dentro de nuestras futuras líneas de investigación. De hecho, ya existen dos trabajos de investigación en curso de elaboración al respecto.

Para su medición se ha utilizado la escala de 9 ítems propuesta por Salas-Vallina y Alegre (2021). Se trata de una versión corta de la escala original propuesta por Salas-Vallina (2013) y posteriormente también desarrollada y validada por Salas-Vallina et al., (2017) y Salas-Vallina, Alegre y Fernández (2017). Esta versión corta o *Short Version of the Happiness at Work Scale* (SHAW) se basa, como en el caso de la original, en tres dimensiones principales vinculadas con el *engagement*, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo. De hecho, toma 3 ítems de la UWES-9 que acabamos de comentar, 3 ítems de la escala de satisfacción en el trabajo (JSI) propuesta por Schriesheim y Tsui (1980), y tres ítems de la subescala de compromiso afectivo de Allen y Meyer (1990), modificada posteriormente por Meyer y Allen (1997).

A pesar de su reciente desarrollo, la escala SHAW ya ha sido utilizada y validada en diversos trabajos como, entre otros, los de Aboramadan y Kundi (2023) en una muestra de trabajadores de la industria textil, de tecnologías de la información y manufacturera en Pakistán; Feitor et al. (2022) en una muestra de enfermeras en Portugal, Jha et al. (2024) en una muestra de empleados en la industria de tecnologías de la información en la India, y Qamar et al. (2023) en una muestra de empleados de los sectores de educación, sanidad y tecnologías de la información en Pakistán.

Tabla 8 Bloque 6: Felicidad en el trabajo

SHAW1	Soy fuerte y vigoroso/a en mi trabajo	UWES-9
SHAW2	Estoy entusiasmado/a con mi trabajo.	UWES-9
SHAW3	Me "dejo llevar" por mi trabajo	UWES-9
SHAW4	Estoy satisfecho/a con la naturaleza del trabajo que realizo.	JSI
SHAW5	Estoy satisfecho/a con las retribuciones que recibo por mi trabajo.	JSI
SHAW6	Estoy satisfecho/a con las oportunidades que existen en esta organización para la promoción.	JSI
SHAW7	Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	ACS
SHAW8	Me siento "apegado emocionalmente" a este centro.	ACS
SHAW9	Siento un fuerte sentido de pertenencia a este centro.	ACS

Una vez presentadas todas las escalas, pasaremos a exponer en los dos apartados siguientes la metodología de análisis utilizada en los trabajos empíricos recogidos en los capítulos tercero y cuarto respectivamente.

2.3. Metodología de análisis del trabajo recogido en el capítulo tercero.

2.3.1. Los modelos de ecuaciones estructurales: definición.

La metodología estadística utilizada para resolver las hipótesis planteadas en el capítulo tercero fue el análisis de modelos de estructura de covarianza también llamado modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Estos modelos permiten analizar relaciones de causalidad entre constructos que no son medibles de un modo directo, pero que se manifiestan a través de ciertas características observables (Aldás & Uriel, 2017; Schreiber, et al., 2006).

Cabe señalar que antes de analizar el modelo SEM, se realizaron pruebas para comprobar si existían problemas asociados al sesgo del método común (*common method bias* o CMB). Estos problemas pueden producirse cuando las estimaciones de las relaciones entre dos o más constructos están sesgadas porque se han medido utilizando el mismo método (Podsakoff y Organ, 1986). La técnica del factor latente común (*common latent factor* o CLF) se utilizó para comprobar si las diferencias entre los pesos de regresión estandarizados con y sin el CLF eran superiores a 0,200 (Serrano et al., 2018). En tales casos, el CLF se mantendría en el modelo de ecuaciones estructurales.

Volviendo a los modelos SEM, cabe señalar que se consideran técnicas multivariantes de segunda generación, que combinan el análisis factorial confirmatorio y la regresión múltiple. Como señalan Ruiz et al., (2010), dado que matemáticamente son más complejos de estimar que otros modelos multivariantes, su uso no se extendió hasta la aparición del programa de análisis LISREL (*Linear Structural Relations*) desarrollado por Jöreskog (1973). Con posterioridad surgieron nuevas versiones de LISREL, así como otros programas como el EQS (*Equations*) (Bentler, 1985) o el AMOS (Analysis of Moment Structures) (Arbuckle, 1994 y 1997). En nuestro caso, el análisis ha sido realizado con el módulo de IBM SPSS, AMOS 26.0.

La utilización de modelos SEM permite ajustarse mejor al marco de trabajo planteado que otras técnicas de análisis más tradicionales fundamentalmente por 2 causas: a) su enfoque confirmatorio y no exploratorio que permite contrastar hipótesis previamente teorizadas; y b) su capacidad para estimar múltiples relaciones para cada grupo de variables dependientes.

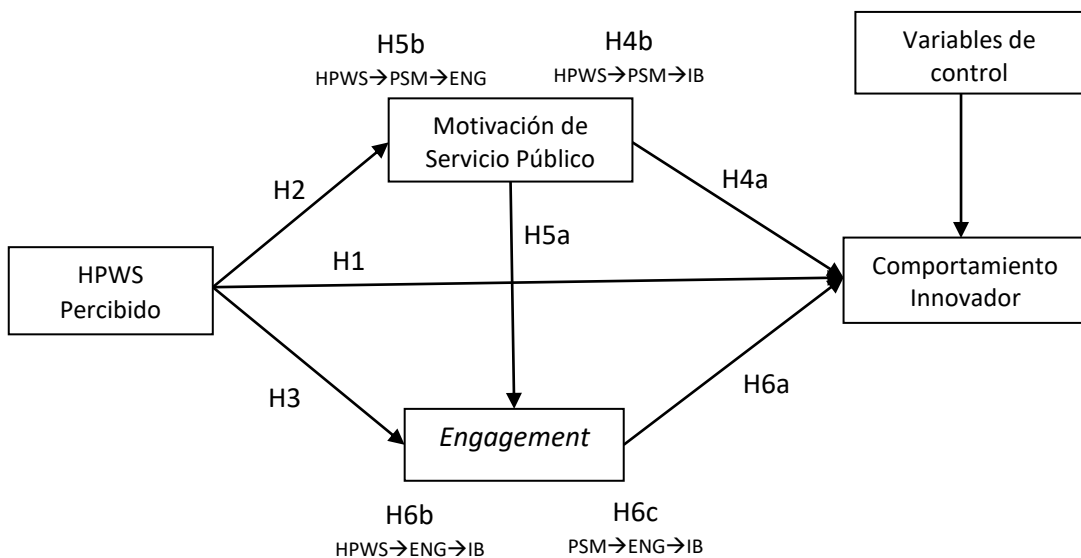
Como ya anticipamos, el SEM es un modelo de análisis que combina el análisis factorial y regresión múltiple. Un modelo de este tipo está formado por dos tipos de ecuaciones: un grupo de ecuaciones estructurales lineales con variables latentes o constructos no observables (SEM), y una serie de ecuaciones de medida de estas variables latentes en función de otras variables observables (análisis factorial confirmatorio AFC -CFA en inglés-). El modelo recoge una estructura de relaciones causales entre las variables latentes, y supone que las variables observadas son indicadores o síntomas de aquellas variables.

2.3.2. Los modelos de ecuaciones estructurales: proceso de análisis.

El análisis mediante un Modelo de Ecuaciones Estructurales se puede dividir en 6 etapas:

1. Formulación teórica del modelo: En esta fase se establece el marco teórico del modelo que se somete a prueba. Como podremos constatar en el capítulo 3, las hipótesis que definen el modelo de análisis quedan representadas en la siguiente ilustración.

Ilustración 4 Modelo propuesto.



2. Especificación del modelo: Las variables del modelo son de dos tipos:

- Variables latentes o no observables: Se denota por ξ a aquellas variables latentes no causadas por otras (variables exógenas), y por η a las que dependen de otras variables latentes del modelo (variables endógenas).
- Variables observables: Se trata de aquellas que pueden ser determinadas para cualquier individuo y sirven como medición de las variables latentes, que no pueden ser captadas directamente. Se denota por x las variables que miden a los factores ξ , y por y a los relativos a las variables η .

El modelo propuesto en el capítulo tercero consta de 4 constructos o variables latentes (2 de segundo orden y 2 de primer orden), elegidas, ellas y sus escalas de medida, de acuerdo con la teoría explicada en el capítulo primero y en el propio capítulo tercero, lo que provee al modelo de consistencia conceptual.

Variables endógenas:

- η_1 . Motivación de servicio público, PSM: compuesta por 5 variables observables (PSM1, PSM2, PSM3, PSM4 y PSM5).

- η_2 . Engagement, ENG: compuesta por 3 constructos de primer orden: Vigor, compuesto por 3 variables observables (ENG1, ENG2 y ENG3); Dedicación, compuesto por otras 3 variables observables (ENG4, ENG5 y ENG6); y Absorción, compuesto por otras 3 variables observables (ENG7, ENG8 y ENG9);
- η_3 . Innovative behavior, IB: compuesta por 6 variables observables (IB1, IB2, IB3, IB4, IB5 e IB6).

1 exógena:

- ξ_1 - PERCEIVED HPWS compuesta por 3 constructos de primer orden: SKILENH: compuesto por 3 variables observables (HPWS1, HPWS2 y HPWS6), EMPOWENH: compuesto por 5 variables observables (HPWS3, HPWS5, HPWS7, HPWS8 y HPWS9), MOTIVENH: compuesto por 7 variables observables (HPWS4, HPWS10, HPWS11, HPWS12, HPWS13, HPWS14 y HPWS15).

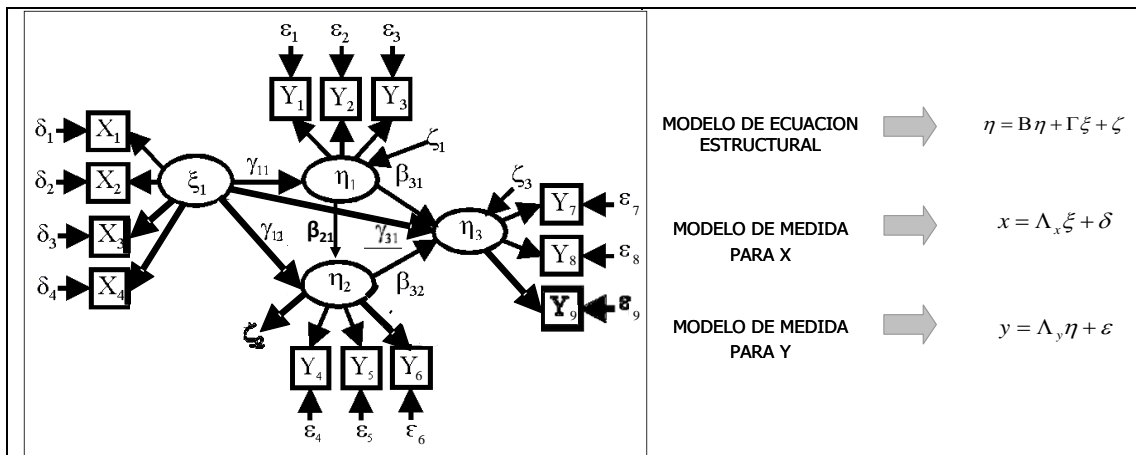
En el caso del HPWS los constructos de primer orden correspondían a los tres conjuntos de prácticas de HRM en el modelo AMO (Jiang et al., 2012; Subramony, 2009). En el caso del ENG los constructos de primer orden ser correspondían con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción definidas por Schaufeli et al. (2002).

En el modelo de medida se representan las relaciones de las variables latentes con sus variables observables o indicadores, donde las variables latentes están relacionadas mediante una covariación. Este modelo permite corroborar la idoneidad de los indicadores en la medición de las variables latentes. Un modelo de estructura de covarianza incorpora, simultáneamente, los dos anteriores, estableciendo relaciones causales entre variables latentes que son estimadas a partir de variables observables por medio de los modelos de medida.

El modelo de relaciones estructurales o, simplemente, modelo estructural establece nexos causales entre variables latentes, que reflejan las hipótesis del modelo que se pretende testar y cuyos resultados llevarán a su aceptación o rechazo. El modelo de medida permite estimar variables latentes a partir de variables observables.

El modelo general de estructura de covarianza viene definido formalmente por tres ecuaciones y se resume de manera gráfica en la ilustración 5.

Ilustración 5 Modelo de ecuaciones estructurales con variables observables y latentes.



3. Identificación del modelo: La identificación del modelo se asocia con la existencia de una solución única para los sistemas de ecuaciones considerados, es por ello que si el modelo resulta no identificado no se puede proceder a su ajuste y hay que modificarlo hasta conseguirlo.

4. Estimación de parámetros y contrastes sobre ellos. La estimación se lleva a cabo por medio de un proceso iterativo cuyo objetivo es minimizar el valor de una función que es igual a la diferencia entre la matriz de varianzas-covarianzas muestral la matriz de varianzas y covarianzas asociada al modelo teórico propuesto. Los métodos de estimación más empleados son máxima verosimilitud (ML), mínimos cuadrados no ponderados (ULS), mínimos cuadrados ponderados (WLS) y mínimos cuadrados generalizados (GLS). En este caso, para la obtención de los valores estimados de los parámetros, se utilizó el método de mínimos cuadrados generalizados (GLS).

El contraste de la hipótesis de que cada uno de los parámetros estimados es cero se realiza por medio del estadístico t de Student, obtenido como el cociente del valor estimado y su error estándar. Para los grados de libertad con que cuenta el modelo y trabajando con 2 niveles de significatividad del 5%/1% ($\alpha = 0.05/0.01$), observar una t entre los valores críticos del estadístico de contraste (a determinar en función de los grados de libertad de cada modelo), nos lleva a aceptar que el parámetro contrastado es cero –bien sean las cargas factoriales de los ítems sobre los constructos o bien sean los coeficientes de regresión entre constructos–.

5. Verificación y ajuste del modelo: una vez estimados los parámetros, se calcula el grado de ajuste entre el modelo y los datos. Este análisis se realiza, fundamentalmente, a través de los indicadores clave de bondad de ajuste del CFA (*model fit*) (Bentler, 1990; Hair et al., 2010):

- Chi-cuadrado χ^2/df : es la mínima discrepancia, $\chi^2 (X^2)$, dividido por sus grados de libertad. El modelo tiene un ajuste adecuado si los valores de X^2/df son menores o iguales a 3 (con límites de hasta 5).

- Índice de Bondad de Ajuste (GFI, *Goodness-of-fit index*): El índice GFI fue concebido por Jöreskog y Sörbom (1984) para estimaciones por máxima verosimilitud (ML) y mínimos cuadrados no ponderados (ULS), y generalizada para los demás métodos de estimación por Tanaka y Huba (1985). Su valor oscila entre 0 y 1, siendo los valores altos indicadores de buen ajuste, y los valores bajos lo contrario. Un valor superior a 0.9 es recomendable.
- El AGFI (índice de bondad de ajuste ajustado) tiene en cuenta los grados de libertad disponibles para probar el modelo. El AGFI está delimitado por 1 por arriba -lo que indica un ajuste perfecto- pero, no está limitado por debajo de cero, como lo está el GFI. De nuevo, un valor superior a 0.9 es recomendable.
- Índice de Ajuste Comparativo (CFI, por sus siglas en inglés): Desarrollado por (Bentler, 1990). Este índice compara los valores de discrepancia de X^2 para dos casos: la discrepancia del modelo hipotetizado, y la discrepancia de un modelo teóricamente posible (llamado modelo de independencia), en el que todas las relaciones entre variables son nulas. También se recomienda un valor por encima de 0.9.
- Error Medio Cuadrático de Aproximación (RMSEA, por sus siglas en inglés). Este índice ha sido desarrollado como una medida absoluta de la diferencia de la estructura de relaciones entre el modelo propuesto y los valores de covarianza en población medida (Steiger & Lind, 1980). Un valor inferior a 0.05 es recomendable.

Asimismo, es necesario analizar la confiabilidad de las escalas y la validez convergente y divergente del modelo de medida.

Para analizar la confiabilidad de las escalas se utilizó el alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), que indica el grado de consistencia interna a partir de la correlación promedio de una determinada variable con el resto de variables de la escala. Este índice de fiabilidad asume que la escala está compuesta por elementos homogéneos que miden la misma característica y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todos sus elementos, por lo tanto, asume indicadores reflectivos. Se debe mencionar que los indicadores fiables de un constructo unidimensional son intercambiables, ya que derivan del mismo dominio conceptual y representan todas las facetas de éste. Por lo tanto, la eliminación de un indicador reflectivo no alterará el significado del constructo. Su valor varía entre 0 y 1, de manera que cuanto más cercano esté el valor del α de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición. Según Nunnally (1978), para concluir que una escala en investigación exploratoria es confiable, este coeficiente debe ser mayor o igual a 0,7.

La validez convergente comprueba que los constructos están bien explicados por sus variables observables mientras que la validez divergente comprueba que las variables observables de un constructo (variable latente) correlacionan mejor con otras variables observables del propio constructo que con las de otros constructos.

Para analizar la validez convergente, se estudiaron las cargas factoriales (coeficientes de regresión) de las variables observables para cada constructo, para asegurar que fueran

significativamente diferentes de 0 y mayores que 0,5. Además, se comprobó si la confiabilidad compuesta (CR) era superior a 0,7. El análisis también comprobó que la varianza promedio extraída (AVE), que es el grado en que una variable latente se explica por sus variables observadas, fuera superior a 0,5 (Hair et al., 2010). Respecto a este último criterio cabe señalar que Malhotra y Dash (2011: 702) establecen que el “AVE es una medida más conservadora que el CR. Basándose solamente en CR, el investigador puede concluir que la validez convergente del constructo es adecuada, aunque más del 50% de la varianza se deba a un error”.

Para probar la validez discriminante, se evaluaron dos condiciones: que los valores de AVE fueran mayores que la varianza compartida máxima (MSV) y que las raíces cuadradas de la AVE fueran mayores que las correlaciones entre constructos (Fornell y Larcker, 1981). La varianza compartida indica hasta qué punto puede una variable ser explicada por otra variable (Si la correlación entre 2 variables es 0.8, su varianza compartida es 0.64 (0.8*0.8). La máxima varianza compartida es el cuadrado del coeficiente de correlación más alto entre constructos latentes.

6. Valoración e interpretación de resultados: Una vez realizado el CFA y validado el modelo, se pueden interpretar los resultados de los contrastes de hipótesis (valores y signos de las estimaciones de los coeficientes de las ecuaciones estructurales) para analizar las relaciones de causalidad (impactos), tanto directos como indirectos, de las distintas variables latentes consideradas. Este análisis del SEM permite contrastar (aceptar o rechazar) las hipótesis formuladas en un modelo teórico que, en estudios organizacionales como el que nos ocupa, suele incluir variables latentes relacionadas de forma interdependiente.

Finalmente, señalar que los análisis de mediación se realizaron utilizando dos modelos SEM con sólo tres las variables implicadas en la mediación. La razón es que el modelo global incluía efectos conjuntos de variables que no participaban en la mediación. Por lo tanto, era necesario aislar estos efectos, que podrían confundir la verdadera relación entre las tres variables de interés.

2.4. Metodología de análisis del trabajo recogido en el capítulo cuarto.

2.4.1. El análisis cualitativo comparativo: definición.

El concepto de *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) o Análisis Cualitativo Comparativo en castellano, hace referencia a un conjunto de técnicas de análisis empírico que tienen su origen en el trabajo de Ragin (1987) titulado “The comparative method”. Desde entonces, los métodos QCA se han convertido en una herramienta cada vez más utilizada en el ámbito de las ciencias sociales, como la ciencia política, la sociología, la psicología y, por supuesto el *management* (Roig-Tierno et al., 2017).

El QCA permite abordar de forma eficaz el estudio de la causalidad en las ciencias sociales, cuando se trata de explicar la variación en un resultado de interés. Como señalan Medina et al. (2017: 7-8) “las técnicas QCA están basadas en la lógica comparada de los estudios cualitativos clásicos, pero con un mayor nivel de formalización y complejidad”. Existen tres técnicas dominantes en QCA, *crisp-set* QCA, *multi-value* QCA y *fuzzy-set* QCA. Todos estos métodos comparten su naturaleza configuracional, su lógica de minimización booleana y su anclaje en la teoría de conjuntos (Medina et al., 2017). Ahora bien, cada variante tiene características y aplicaciones específicas según el tipo de datos y configuraciones causales a analizar. Se diferencian entre sí, fundamentalmente, por el tipo condiciones que incluyen en el análisis (dicotómicas, multicotómicas y dicotómicas y difusas y dicotómicas excepto para el resultado u *outcome*, respectivamente). El fsQCA ha ganado popularidad en las últimas décadas debido a su flexibilidad para trabajar con datos cualitativos y cuantitativos. En nuestro caso, dado que necesitamos trabajar con este tipo de datos y condiciones difusas, optamos por el *fuzzy-set* QCA.

Estos métodos se diseñaron inicialmente para analizar un número limitado de casos (entre 5 y 50), lo que, a priori, podría constituir una limitación dado que en nuestro estudio contamos con un número elevado de casos. No obstante, matemáticamente, el fsQCA no tiene ningún límite en cuanto al tamaño muestral se refiere, por lo que los análisis con este método son igualmente concluyentes tanto para N-pequeña o N-grande (Fiss, 2011; Woodside, 2012). De hecho, cada vez más autores defienden su idoneidad para una N grande. A este respecto señala Woodside (2012: 213) que, incluso aunque la heterogeneidad en muestras amplias es mayor “es posible descubrir implicaciones relevantes que van más allá de los descubrimientos y conclusiones que permiten los tests estadísticos con grandes muestras”. Entre otros, los trabajos de Feurer et al. (2015); Sendra-Pons et al., (2022); Mas-Tur y Soriano (2017), Fernández-Guerrero et al. (2018); Fiss (2011), Simón-Moya y Revuelto-Taboada (2016) y Woodside (2012) ilustran su eficacia con grandes muestras.

Los métodos cuantitativos tradicionales (análisis de varianza, regresión múltiple o, incluso los modelos de ecuaciones estructurales), que dominan el análisis de datos en ciencias sociales, tratan cada variable como independiente y analíticamente distinta y separada del resto. La multicolinealidad de las variables independientes constituye un problema para métodos como la regresión múltiple, porque hace muy difícil la tarea de

identificar el efecto parcial de cada variable independiente en la dependiente. Cuando dos variables explicativas están muy correlacionadas sus efectos netos sobre la variable dependiente pueden aparecer como modestos. Sin embargo, en las ciencias sociales cuando los fenómenos se superponen tienden a reforzarse (Ragin, 2006). Además, los coeficientes de correlación utilizados en estas técnicas estadísticas son simétricos, de forma que cuando se valora la conexión entre la presencia de una causa y un efecto, se está valorando también la conexión entre la ausencia de esa misma causa y un efecto.

El hecho de que las condiciones antecedentes se solapen no es una cuestión relevante en el caso del QCA. Por el contrario. Un supuesto clave del enfoque basado en casos o QCA es que el que el efecto de cualquier factor depende de la configuración particular de otros factores con los que coexiste en un caso concreto. Es decir, es la interacción entre esas condiciones, lo que se conoce como configuraciones, y no su impacto aislado el que explicaría el resultado. Por lo tanto, esta metodología es adecuada para estudios que requieren comprender cómo distintas combinaciones de condiciones llevan a ciertos resultados, en lugar de buscar relaciones lineales y aisladas. Además, las relaciones basadas en la teoría de conjuntos son asimétricas. Ragin (2013) lo ilustra con un ejemplo: el hecho de que los países desarrollados económicamente sean democráticos no implica necesariamente que los países no desarrollados económicamente sean autocráticos. Por lo tanto, la presencia o la ausencia de un resultado u *outcome* puede requerir de análisis y explicaciones separadas, lo que el QCA facilita.

El enfoque basado en el QCA se basa en la idea de que las relaciones causales pueden ser frecuentemente mejor entendidas en términos de relaciones entre conjuntos teóricos o *set-theoretic relations* más que de correlaciones (Ragin, 2008; Ragin y Fiss, 2008). Cada configuración causal constituye una “específica combinación de ingredientes causalmente relevantes vinculados a un resultado” (Woodside y Zhang, 2013: 268). Como afirman Schneider et al. (2010: 247), los métodos comparativos configuracionales “pueden emplearse para comprobar si todas las condiciones causales, o sólo una fracción de ellas el resultado, y cómo deben combinarse las condiciones relevantes”. Por lo tanto, permite analizar combinaciones de determinantes causales y ofrecer resultados en situaciones donde puede existir asimetría causal y equifinalidad (Fiss, 2011; Ragin, 2008; Ragin & Fiss, 2008; Schneider et al, 2010; Woodside, 2012).

Finalmente, cabe señalar que mientras que las técnicas estadísticas tradicionales se basan en la lógica probabilística, el QCA se basa en una lógica determinista (Pérez-Liñán, 2010). La lógica probabilística es más “modesta” en sus aseveraciones causales el sentido en que afirma que la presencia de un factor aumenta la probabilidad o frecuencia de un resultado. Por el contrario la lógica determinista asume la presencia de un resultado, dada la presencia de un factor o combinación de factores. Ello obliga a que el investigador adopte medidas especiales de rigor analítico como llevar a cabo un control exhaustivo de la calidad de la matriz de datos, maximizar la transparencia y proporcionar una detallada justificación de las decisiones en relación a la selección de

las condiciones, la operacionalización de las condiciones y resultados, etc. (Medina et al., 2017).

2.4.2. El análisis cualitativo comparativo: proceso de análisis.

El QCA en general implica tres pasos principales: selección de casos, calibración de variables y minimización booleana (Ragin, 2008; Rihoux & Ragin, 2009; Crilly, Zollo & Hansen, 2012; Woodside & Zhang, 2013). La selección de casos implica seleccionar casos que sean relevantes para la pregunta de investigación. Los casos deben ser comparables en cuanto al resultado estudiado. En el caso de nuestro estudio, dado que el resultado es el IB a nivel individual de profesores de centros públicos, los casos son individuos que reúnen las características mencionadas anteriormente, dedicados a la formación preuniversitaria en estos centros.

La calibración de los datos originales es un requisito previo para implementar fsQCA. Esta calibración implica definir las variables que son relevantes para la pregunta de investigación y asignar valores estas variables para cada uno de los casos analizados. Para ello, es adecuado seguir el procedimiento establecido por Ragin (2007, 2008). Según Ragin (2007), el “método directo” se centra en los tres puntos de anclaje cualitativos que estructuran los conjuntos difusos: el umbral de pertenencia, el umbral de no pertenencia y el punto de corte.

Como se verá en las condiciones del estudio, los valores del conjunto difuso para todas las condiciones oscilan entre 0,00 (no pertenencia total) y 1,00 (pertenencia total) del caso en cada una de las condiciones o antecedentes. Estas puntuaciones no son probabilidades, sino “un valor de verdad”. Entre esos dos puntos es necesario establecer, partiendo de la teoría y la evidencia previa, y siendo, por tanto, el conocimiento del investigador clave en este momento, tres puntos de corte o puntos de observación para cada condición o resultado (excepto en el caso de las variables dicotómicas): 0,05 como umbral de no pertenencia plena; 0,5 como punto de indiferencia que indica que el caso no está ni dentro ni fuera, total ambigüedad; y 0,95 como umbral de pertenencia plena (Ragin, 2008). No obstante, algunas de las variables utilizadas en este estudio no han sido tratadas de este modo dado que eran variables dicotómicas o categóricas, cuyo tratamiento es, obviamente, distinto, pero cuyo tratamiento admite el fsQCA.

La calibración implica por lo tanto la identificación de puntos concretos dentro de los valores continuos, ordinales o de intervalos, de una variable en los que se producen cambios cualitativos para la misma (Ragin, 2009a). De este modo se transforma una variable no calibrada en una condición difusa, que asigna distintos grados de pertenencia a un conjunto. Idealmente, la selección de los puntos de calibración debería basarse en el conocimiento del investigador en relación a los fenómenos estudiados y justificarse explícitamente (Ragin, 2007).

FsQCA evalúa el grado de pertenencia de los casos a un patrón causal o configuración determinada de condiciones. La puntuación de pertenencia de un caso, cuando una configuración está formada por la combinación de condiciones causales “es el grado de pertenencia a la intersección del conjunto difuso de condiciones causales que componen la receta” (Woodside & Zhang, 2013: 269). Este valor de intersección es igual a la puntuación mínima entre las condiciones que pertenecen a la receta causal utilizando los valores calibrados.

El QCA incluye una tabla de la verdad, de todas las combinaciones lógicamente posibles de condiciones antecedentes, no solo aquellas para los que existen casos reales, identificando los casos que presenta cada combinación. Ello permite al investigador identificar aquellos patrones lógicamente posibles que llevan y no llevan al resultado objeto de estudio, así como llevar a cabo una evaluación y tratamiento de posibles configuraciones contradictorias. La mayoría de los informes que utilizan la regresión múltiple no proporcionan tests minuciosos de la complejidad causal, y cuando los efectos de interacción son incluidos, su interpretación es a menudo inescrutable, especialmente cuando el número de variables independiente aumenta (Medina et al., 2017).

Como señala Ragin (2000), el uso de la lógica booleana permite al investigador liberarse del álgebra lineal que subyace a la metodología estocástica (incorpora la incertidumbre que se tiene sobre el valor exacto de cada parámetro y elemento del sistema), y también de las restrictivas asunciones de los investigadores basadas en variables. La lógica booleana proporciona herramientas alternativas que permiten entender los casos como configuraciones que pertenecen a conjuntos. Ragin (1987) señala que el enfoque booleano es un instrumento ideal para comprender cómo distintas condiciones se pueden combinar para producir un resultado (o la ausencia del mismo) y cómo un mismo resultado (o la ausencia del mismo) puede estar causado por diferentes combinaciones de condiciones o antecedentes causales.

Si bien el álgebra booleana presenta un sesgo hacia la complejidad, permite reconducir los análisis hacia la obtención de soluciones parsimoniosas. La minimización booleana implica reducir los datos a un conjunto mínimo de condiciones necesarias y suficientes para que se produzca el resultado. Marx y Peters (2004) señalan que la minimización sigue la lógica de un experimento, al variar una condición no se observa un impacto discernible sobre el resultado se puede decir que es irrelevante para su producción y eliminarla, lo que lleva a una expresión booleana más corta y parsimoniosa. De este modo, en nuestro trabajo, se desentrañan las vías causales que llevan a los individuos a tener un comportamiento innovador o no tenerlo, lo que facilita una comprensión más profunda de este proceso.

Para evaluar la “bondad” o validez de los resultados en QCA se emplean dos métricas fundamentales, la consistencia y la cobertura (Schneider & Wagemann, 2022). La consistencia se define como “el porcentaje de configuraciones causales de composición similar que resultan en el mismo valor de resultado” (Roig-Tierno et al., 2017: 17). Es decir, la consistencia específica cuántos de los casos explicados por una solución (x) son

casos en los que se puede observar el resultado (y). La cobertura se define como "la cantidad de casos para los cuales una configuración causal específica es válida" hay que destacar que con una cobertura baja la configuración sigue siendo útil para explicar casos específicos si su consistencia es alta (Roig-Tierno et al., 2017: 17). La cobertura bruta nos ayuda a entender cuántos casos de los que muestran el resultado de interés (y) están cubiertos por cada condición o configuración de condiciones. Dado que un mismo caso puede ser explicado por más de una condición o configuración simultáneamente, la cobertura neta o única indica qué proporción de los casos que tienen el resultado de interés (y) quedan explicados por esa condición o configuración específica y por ninguna otra (Medina et al., 2017).

Los resultados también nos muestran dos indicadores de consistencia y cobertura para la solución en su conjunto, es decir, para el conjunto de configuraciones que conforman la solución. La cobertura de la solución indica cuántos de los casos que presentan el resultado (y) están cubiertos por la solución. La consistencia de la solución indica cuántos de los casos cubiertos por el conjunto de configuraciones que forman parte de la solución muestran en resultado de interés (y).

El análisis mediante fsQCA conlleva realizar dos tipos de análisis, el análisis de necesidad, para determinar las condiciones necesarias, y el análisis de suficiencia, para determinar condiciones suficientes. En cuanto al análisis de necesidad, una condición es necesaria para un resultado específico si está siempre presente cuando dicho resultado ocurre. En otras palabras, el resultado no puede ocurrir en ausencia de la condición. La consistencia en el análisis de necesidad indica el grado de necesidad de la condición, es decir, indica la proporción de casos que tienen tanto una condición como el resultado de interés en relación al total de casos que muestran dicho resultado de interés (Bol y Luppi, 2013). Convencionalmente, una condición se denomina "necesaria" o "casi siempre necesaria" si la puntuación de consistencia supera el umbral de 0,9. (Schneider et al. 2010).

En cuanto al análisis de suficiencia: Woodside (2012) señala que la suficiencia está en la esencia del método QCA. Una condición es suficiente para un resultado específico si dicho resultado ocurre siempre que la condición está presente. Sin embargo, el resultado puede provenir de otras condiciones. Para considerar una condición como suficiente se ha de establecer un umbral de consistencia. Ragin (2008) recomienda establecerlo en 0,75, si bien puede establecerse un mayor nivel de exigencia.

En el capítulo cuarto se plantean dos modelos QCA que ponen a prueba tanto el papel configuracional de las condiciones seleccionadas en el comportamiento innovador de los profesores (Modelo 1) como su ausencia (Modelo 2).

Modelo 1: $IB = (HPWS, ELQ, PSM, ENG, GEN, EXP)$

Modelo 2: $\sim IB = (HPWS, ELQ, PSM, ENG, GEN, EXP)$

Referencias.

- Aboramadan, M. and Kundi, Y.M. (2023). Emotional culture of joy and happiness at work as a facet of wellbeing: a mediation of psychological safety and relational attachment. *Personnel Review*, 52(9), 2133-2152. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0285>
- Ahearne, M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mathieu, J. E., & Lam, S. K. (2010). The role of consensus in sales team performance. *Journal of Marketing Research*, 47(3), 458-469. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.3.458>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Aldás Manzano, J., & Uriel Jiménez, E. (2017). *Análisis multivariante aplicado con R*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Alonso, P., & Lewis, G. (2001). Public service motivation and job performance. *International Public Management Journal*, 4(2), 155-168. <https://doi.org/10.1080/10967490109525141>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Arbuckle, J. L. (1994). Computer announcement AMOS: Analysis of moment structures. *Computational Econometrics*, 59, 135-137
- Arbuckle, J. L. (1997). *Amos Users' Guide. Version 3.6*. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 4-18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.20>
- Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 4-18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.20>

- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Toward a multilevel approach of employee engagement and job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(1), 1-3. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.873243>
- Bentler, P. M. (1985). *Theory and implementation of EQS: A structural equations program*. Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bhattacharjee, S., & Rahman, M. S. (2016). Assessing the relationship among emotional intelligence, creativity and empowering leadership: An empirical study. *Dhaka University Journal of Business Studies, 37*(1), 198-215.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, R. L. (2000). Individual commitment and job performance: The role of public service motivation. *Public Administration Review, 60*(1), 75-88. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00189>
- Brislin, R. W. (1980) Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.) *Handbook of cross-cultural psychology*. Vol. 2. (pp. 389-444) Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Canet-Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorín-Iborra, C., & Escribá-Carda, N. (2020). Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics, 29*(3), 277-296. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0018>
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job performance: The mediating role of job satisfaction. *Public Administration Review, 71*(1), 104-112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02276.x>
- Coolican, H. (2014). *Research methods and statistics in psychology*. London: Psychology Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1429-1448. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0697>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4324/9781003115700>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>
- Escribá-Carda, N.; Revuelto-Taboada, L.; Canet-Giner, M. T.; & Balbastre-Benavent, F. (2020). Fostering intrapreneurial behavior through human resource management system. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 355-373. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2019-0254>
- Feitor, S., Martins, T., & Borges, E. (2022). Shorted happiness at work scale: psychometric proprieties of the Portuguese version in a sample of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 658, 1-10. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010658>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- García, A., & López, J. (2021). The effects of high-performance work systems on job satisfaction in the service industry. *Sustainability*, 13(6), 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Ritz, A. (2013). Motivating innovation in public sector organizations: The role of employee's innovative behavior and organizational climate. *Public Administration Review*, 73(4), 627-637. <https://doi.org/10.1111/puar.12044>
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 163-194). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, New York: Pearson.
- Hammersley, M. (1995). *Género, cultura y etnia en la escuela. Informes etnográficos*. Barcelona: Paidós

- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2015). *The Knowledge Capital of Nations: Education and the Economics of Growth*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: the mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785-1800. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0003>
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: The mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785-1800. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0003>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª edición). México: McGraw Hill.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Jha, I. N., Pal, D., & Sarkar, S. (2024). Unlocking the secret to happiness at work: the power of inclusive leadership, organizational justice and workplace inclusion. *Journal of Management Development*, 43(2), 200-221. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2023-0136>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jöreskog, K. G. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system. In A. S. Goldberger and O. D. Duncan (eds.) *Structural Equation Models in the Social Sciences* (pp. 85-112). New York: Seminar Press.
- Jöreskog, K. y Sörbom, D. (1984). *LISREL VI. User's guide (3rd edition)*. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Juárez-García, A., Ortega-Sánchez, J. R., & Rodríguez-Sánchez, A. (2016). Validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud en México. *Psicumex*, 6(2), 95-106.
- Kerlinger, F. N. (1985). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Interamericana.
- Kerlinger, F., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales* (4ª edición). México, DF: McGraw Hill.

- Kim, S. (2005). Public service motivation and employee outcomes in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 795-816. <https://doi.org/10.1081/PAD-200062352>
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 104330, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Kwon, K., & Kim, S. (2020). The role of social support and personal resources in predicting work engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 119-130. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0253>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
- Mackay, M., Siu, O. L., & Ho, D. (2017). The relationship between work engagement and performance: A review of the evidence. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 582-592. <https://doi.org/10.1037/apl0000197>
- Malhotra N. K., & Dash S. (2011). *Marketing Research an Applied Orientation*. London: Pearson Publishing.
- Matas Terrón, L. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Mas-Tur, A., & Soriano, D. R. (2017). Barriers to women entrepreneurship. Different methods, different results? *Quality & Quantity*, 51(5), 2019–2034. <https://doi.org/10.1007/s11135-016-0343-0>
- Meyer, J. & Allen, N, (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2010). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 819-831. <https://doi.org/10.1348/096317909X481202>
- Nunnally J C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Evidence from the U.S. federal service. *Public Administration Review*, 68(4), 711-721. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00939.x>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

- Pérez-Liñán, A. (2010). El método comparativo y el análisis de configuraciones causales. *Revista Latinoamericana de Política Comparada*, (3), 125-148.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903 <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.5.879>
- Podsakoff P. M., & Organ D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management* 12(4): 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Portalanza-Chavarría, A.; Revuelto-Taboada, L. (2023). Driving intrapreneurial behavior through high performance work systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 897-921. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00848-3>
- Qamar, F., Soomro, S. A., & Kundi, Y. M. (2023). Linking high-performance work systems and happiness at work: role of career aspiration and thriving. *Career Development International*, 28(5), 536-553. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2023-0047>
- Ragin, C. C. (2007). Fuzzy sets: Calibration versus measurement. *Methodology volume of Oxford handbooks of political science*, 2.
- Ragin y, C.C.; Fiss, P. C. (2008). Net effects versus configurations: An empirical demonstration. In C.C. Ragin (Ed.), *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond* (pp. 190–212). Chicago, IL: University of Chicago Press
- Ragin, C. C. (2008). Measurement versus calibration: A set-theoretic approach. In J.J. Box-Steffensmeier, H. Brady, y D. Collier (Eds.), *The Oxford handbook of political methodology* (pp. 174–198). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rahman, M. S., & Bhattacharjee, S. (2014). Role of emotional intelligence in delegation and empowering leadership: An empirical study on Bangladesh. *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 29, 15-32.
- Revuelto-Taboada, L., Portalanza-Chavarría, A., & Cedeño-Alejandro, F. (2023). Promoting intrapreneurial behavior in banking: The role of high-performance work systems, knowledge management processes, and supervisor support. *Service Business*, 17(3), 789-817. <https://doi.org/10.1007/s11628-023-00512-3>
- Rihoux, B.; Ragin C. C.(eds) (2009). *Configurational Comparative Methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. Thousand Oaks: Sage.

- Roig-Tierno, N., González-Cruz, T. F., & Llopis-Martínez, J. (2017). An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 15-23. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.002>
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Salas-Vallina, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). A short version of the Happiness at Work Scale: Development and validation of a measure. *Journal of Happiness Studies*, 22(3), 1403-1422. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00272-9>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.01.001>
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2022). Qualitative Comparative Analysis: A Comprehensive Overview. *Research Synthesis Methods*, 13(3), 300-320. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1576>
- Schneider, M. R.; Schultze-Bentrop, C.; Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 246-266. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.36>
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338. <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>

- Schriesheim, C., & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions. Paper presented at the Annual Meeting of the Western Academy of Management.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580-607.
- Sendra-Pons, P., Comeig, I., & Mas-Tur, A. (2022). Institutional factors affecting entrepreneurship: A QCA analysis. *European research on management and business economics*, *28*(3), 100187.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J. J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. B. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *European Journal of Psychological Assessment*, *25*(1), 1-7. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.25.1.1>
- Serrano, J. R., Andreu, J. M., Murgui, S., & Martínez, I. (2019). Psychometric properties of Spanish version student Utrecht Work Engagement Scale (UWES-S-9) in high-school students. *Frontiers in Psychology*, *10*, Article 1243. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01243>
- Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: what are they and why use them? *Health Services Research*, *34*(5), 1101-1118.
- Steiger, J. H., & Lind, J. C. (1980). *Statistically-based tests for the number of common factors*. Paper presented at the annual meeting of the Psychometric Society, Iowa, USA, May.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, *48*(5), 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, *38*(2), 197-201. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00834.x>
- Taylor y Bogdan (1996). *Introducción a los métodos científicos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Truss, C. (1999). Soft and hard models of human resource management. In L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. Stiles, & C. Truss (Eds.), *Strategic human resource management: Corporate rhetoric and human reality* (pp. 40-58). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Warr, P. (2013). How to think about and measure psychological well-being. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health*

psychology: Measurement, design, and data analysis (pp. 76–90). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Woodside, A.G.; Zhang, M. (2013). Cultural diversity and marketing transactions: Are market integration, large community size, and world religions necessary for fairness in ephemeral exchanges? *Psychology & Marketing*, 30(3), 263–276. <https://doi.org/10.1002/mar.20603>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person–organization fit: Evidence from the federal sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 559-577. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum036>
- Wright, P. M., Taneja, S., B. M., & Geiger, M. A. (2013). The role of the Merit Systems Protection Board in the federal personnel management system. *American Review of Public Administration*, 43(3), 320-345. <https://doi.org/10.1177/0275074012458553>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069. <https://doi.org/10.1177/0018726712451283>

CAPÍTULO 3: FOMENTANDO COMPORTAMIENTOS INNOVADORES A TRAVÉS DE SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE ALTO DESEMPEÑO EN EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA. EL PAPEL MEDIADOR DE LA MOTIVACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO Y EL ENGAGEMENT.

3.1. Introducción.

Este trabajo analiza el sector de la educación pública en la región de Aragón (España). El estudio surgió después de que el departamento de educación identificara una disminución en la participación de los docentes en diferentes áreas, incluyendo proyectos colaborativos e innovadores. Este estudio es parte de un proyecto de investigación más amplio, que tiene como objetivo identificar elementos clave para promover la estabilidad de las plantillas y los comportamientos innovadores [IB] en educación. Los IB son procesos mediante los cuales nuevas ideas, son generadas, creadas, desarrolladas, promovidas, realizadas, aplicadas y, si es necesario, modificadas por los empleados para mejorar su rol y el desempeño organizacional (Baharuddin et al., 2020). El IB de los docentes conlleva acciones que están diseñadas a desarrollar, aplicar, promover o cambiar ideas y que son iniciadas por los propios docentes para mejorar la calidad del aprendizaje y facilitar el *engagement* de los estudiantes (Thurlings et al., 2015; Zainal et al., 2020).

La literatura especializada ofrece numerosos relatos sobre la importancia de promover el IB de los empleados, especialmente en sectores intensivos de conocimiento como el educativo. Su relevancia ha sido enfatizada en relación a lograr la innovación escolar (Gkorezis, 2016), proporcionar servicios educativos de alta calidad (Shafait et al., 2021), mantener y sostener el desarrollo educativo y organizacional, y garantizar el éxito de las instituciones educativas (Ayoub et al., 2023). Según Lambriex-Schmitz et al. (2020), la

necesidad de contar con docentes innovadores aumentará sustancialmente en la medida en que la educación en todos los niveles experimenta cambios transformadores. Las tensiones y los desafíos que han enfrentado las instituciones educativas durante la pandemia de COVID-19 han subrayado la importancia de una alta capacidad de adaptación e innovación (Ayoub et al., 2023).

La literatura especializada (Alfy & Naithani, 2021; Lambriex-Schmitz et al., 2020; Thurlings et al., 2015) ha analizado una amplia variedad de antecedentes del comportamiento innovador, tanto a nivel individual (edad, género, educación, experiencia docente, autoeficacia, personalidad, etc.) como organizativo (apoyo de la gestión, variedad de tareas, clima de innovación, liderazgo empoderador, etc.). Los estudios en el sector privado han enfatizado la importancia de las prácticas de recursos humanos [RRHH], especialmente las prácticas de alto desempeño [HPWP], como antecedentes del IB (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Escribá-Carda et al., 2017; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018; Veenendaal & Bondarouk, 2015; ver también Bos-Nehles et al., 2017 para una revisión). Por el contrario, existen pocos estudios en el sector público, y particularmente en el sector educativo, que hayan examinado esta relación. Las excepciones incluyen la investigación de Waheed et al. (2018), quienes estudiaron una muestra de profesores universitarios. Sin embargo, diversos autores han señalado la importancia de diferentes prácticas de recursos humanos al promover el IB en la esfera pública (Bysted & Jespersen, 2014; Thurlings et al., 2015). Por lo tanto, este estudio presenta un análisis de la relación entre el sistema de prácticas de RRHH de alto desempeño [HPWS] y el IB desde una perspectiva sistémica, como se verá más adelante.

Guest (1997) introdujo un modelo teórico que describe la relación entre las prácticas de dirección de RRHH [HRM] y el desempeño. Este modelo sugiere que las variables actitudinales vinculan las prácticas de HRM con los comportamientos de los empleados (en el presente estudio, el comportamiento innovador). Alfes et al. (2013) argumentaron que la relación entre las prácticas de HRM y los resultados conductuales puede explicarse mejor mediante el engagement [ENG] que mediante otros constructos como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Alfes et al. (2013: 334) también argumentaron que el ENG actúa como una variable mediadora porque “representa una visión más holística del yo individual que incluye componentes activados”. El ENG abarca aspectos emocionales, cognitivos y activación física simultáneamente. Por lo tanto, refleja una visión inclusiva de ese yo individual (Rich et al., 2010).

La motivación por el servicio público [PSM] refleja la motivación de un individuo para contribuir a la sociedad. Por ello constituye una cuestión central en las administraciones públicas, por lo que ha recibido una atención cada vez mayor desde la década de 1990. Sorprendentemente, la influencia de la PSM de los empleados en su IB ha recibido una atención limitada en la literatura, a pesar de los interesantes vínculos entre PSM y otras actitudes y comportamientos recogidos en la literatura (Miao et al., 2018; Ritz et al., 2016). Como señalaron Piatak et al. (2021: 87), “todavía quedan muchas brechas relacionadas con cómo interaccionan HRM y PSM, y fundamentan tanto la teoría como

la práctica". Por lo tanto, en este estudio, estos constructos se examinan conjuntamente como antecedentes del IB.

En consecuencia, el objetivo del presente artículo es doble. En primer lugar, se espera que contribuya al conocimiento científico explorando la influencia de PSM y ENG en la relación HPWS-IB. En el análisis se controlan los efectos del género, el nivel educativo y la antigüedad. En segundo lugar, se espera que haga una contribución práctica al ofrecer directrices para los responsables de la formulación de políticas y los equipos directivos de los centros sobre cómo fomentar comportamientos innovadores en el sector educativo.

3.2. Marco Teórico.

3.2.1. La relación del HPWS con IB, PSM y ENG.

Los HPWS son conjuntos de prácticas de alto desempeño interrelacionadas, complementarias y que se refuerzan mutuamente, orientadas a fomentar el compromiso de los empleados con la organización. En este estudio se adopta una perspectiva sistémica porque la literatura especializada muestra que los sistemas de prácticas de recursos humanos tienen efectos más fuertes que las prácticas de recursos humanos aisladas (por ejemplo, Combs et al., 2006; Delery & Shaw, 2001). El análisis se centra en las percepciones de los empleados sobre el HPWS más que en la visión de los supervisores o gerentes de recursos humanos sobre el HPWS pretendido o *intended*. La razón de la elección de este enfoque es que el análisis se realizó a nivel individual, y las percepciones de los empleados ofrecen un predictor más próximo de las actitudes y comportamientos individuales que las opiniones de los supervisores (Alfes et al., 2013; Khilji & Wang, 2006; Nishii et al., 2008).

El modelo capacidad-motivación-oportunidad o *ability-motivation-opportunity* (AMO) (Appelbaum et al., 2000; Boxall y Purcell, 2003) proporciona una base sólida para conceptualizar los HPWS. El supuesto subyacente del modelo AMO es que el logro de los objetivos estratégicos de una organización se basa en la capacidad, motivación y oportunidad de los empleados para realizar tareas y asumir roles específicos (Appelbaum et al., 2000; Boxall, 2012). En el modelo AMO, estos tres componentes son esenciales para que los empleados realicen esfuerzos discrecionales asociados con “hacer un esfuerzo adicional” o trabajar más allá de los requisitos básicos (Purcell et al., 2003). Los académicos han demostrado que cuando se utiliza un HPWS para influir en las características AMO de los empleados, tiene un efecto positivo en el comportamiento de los empleados, así como en el desempeño individual y organizacional (Jiang et al., 2012; Obeidat et al., 2016; Subramony, 2009).

La teoría del intercambio social o *social exchange theory* [SET] es uno de los paradigmas conceptuales más influyentes para comprender el comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo (Blau, 1962; Cropanzano & Mitchell, 2005; Rhoades & Eisenberger, 2002). Según la SET, cuando una organización invierte en un HPWS, los empleados ven esta inversión como una expresión del compromiso y la confianza de la organización en ellos, el aprecio por su trabajo y el deseo de embarcarse en una relación social a largo plazo, en lugar de una relación económica de intercambio a corto plazo. Como resultado, los empleados se sienten obligados a corresponder y es probable que se sientan motivados para trabajar en pro de los objetivos organizacionales y responder con actitudes y comportamientos positivos (Kehoe & Wright, 2013; Sun et al., 2007). Mediante la implementación de un HPWS, la relación entre las partes “puede evolucionar con el tiempo, adquiriendo mayores niveles de confianza, lealtad y compromiso mutuo cuando los empleadores ‘cuidan de los empleados’” (Revuelto-Taboada et al., 2021: 6). Sin embargo, incluso si la norma de reciprocidad es universalmente aceptada (Eisenberger et al., 2001; Gouldner, 1960), “el grado en que

las personas y las culturas aplican los principios de reciprocidad variada” (Cropanzano & Mitchell, 2005: 878).

En cuanto a la relación entre el HPWS y el IB, el presente estudio adopta una visión similar a la de Escriba-Carda et al. (2017). La innovación se aborda desde una perspectiva conductual, definiéndose el comportamiento innovador como el conjunto de comportamientos a través de los cuales los empleados contribuyen al proceso de innovación. En particular, el comportamiento innovador se refiere a comportamientos orientados a la generación y aplicación de ideas (De Jong & Den Hartog, 2007). Según el modelo AMO, los HPWS pueden mejorar las capacidades de los empleados para abordar problemas y aprovechar oportunidades de manera más creativa. Para ello se pueden utilizar diferentes mecanismos, en particular, la formación y el desarrollo. Asimismo, la socialización, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa podrían generar la motivación intrínseca y extrínseca que conduce a un IB. Por tanto, estas prácticas pueden proporcionar un reconocimiento al valor creado por los empleados y promover un sentido de responsabilidad entre los mismos en relación con el proceso de innovación. Finalmente, a través de la participación, el apoyo y la autonomía, la organización puede crear un entorno propicio para la creación e implementación de nuevas ideas. Estos ejemplos no se basan en la asunción de que una práctica determinada afecte sólo a una dimensión. Por el contrario, desde una perspectiva sistémica, se puede esperar que un conjunto de prácticas complementarias e internamente consistentes tengan un efecto conjunto significativo sobre la capacidad, la motivación y la oportunidad de contribuir a través de un IB.

Las investigaciones previas han proporcionado algunas evidencias de una relación positiva entre las percepciones de los individuos de las prácticas de HRM e IB. Por ejemplo, Sanders et al. (2010) demostraron que la satisfacción con las prácticas de HRM (influencia de los empleados, flujo, recompensas y contenido del trabajo) fomenta el IB. Bednall et al. (2014) confirmaron que la calidad de algunas prácticas de HRM, principalmente la evaluación del desempeño, influye positivamente en el intercambio de conocimientos y el IB de los empleados. Bysted et al. (2014) encontraron que las recompensas financieras, la participación y los mecanismos de descentralización influyen en el IB de los empleados públicos y privados, aunque con algunas diferencias interesantes. Fu et al. (2015) encontraron un fuerte apoyo para el papel mediador del IB de los empleados en la relación entre el HPWS y dos tipos de desempeño innovador en las empresas de servicios profesionales.

Al examinar las organizaciones educativas, Balkar et al. (2015) descubrieron que motivar y recompensar a los empleados para mantener su capacidad de innovación y brindarles oportunidades de aprendizaje son medidas importantes para crear y mantener un clima de innovación. Thurlings (2015: 465) destacó la importancia de prácticas que ayuden a identificar a los docentes con las cualidades personales que conducen a un IB, así como a desarrollar esas mismas cualidades. En su revisión sistémica, Bos-Nehles et al. (2017) agruparon las prácticas de HRM según el marco de la AMO y concluyeron que las mejores prácticas de HRM para mejorar el IB son la capacitación y el desarrollo, las

recompensas, la seguridad laboral, la autonomía, la composición de tareas, las demandas laborales y la retroalimentación. Waheed et al. (2018) vincularon las percepciones de la calidad de la evaluación del desempeño con el IB de los profesores. Por último, Bos-Nehles y Veenendaal (2019) reportaron resultados mixtos y observaron que solo algunas prácticas de HRM están relacionadas positivamente con el IB. Teniendo en cuenta estos argumentos y evidencias, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Existe una relación positiva significativa entre el HPWS percibido y el IB.

Antes de analizar la relación entre el HPWS y la PSM, es necesario definir esta última. En este artículo, la PSM se define como una motivación altruista general orientada a servir a los intereses de la comunidad o al bien público (Perry & Hondehem, 2008; Rainey & Steinbauer, 1999). Según Mostafa et al. (2015: 749), “la PSM captura el grado en que los empleados están comprometidos con servir a lo público o a la comunidad en general. Como tal, el principal beneficiario de la motivación de los empleados se encuentra fuera de la organización”. Los factores institucionales sociohistóricos extraorganizacionales (socialización de los padres, afiliación religiosa, experiencia de voluntariado, membresía profesional e instituciones educativas) moldean la PSM de los individuos antes de ingresar a la organización (Perry 2000). Las características individuales (edad, género, antigüedad y nivel educativo) también se han relacionado con la PSM (Bright, 2005; Camillery, 2007; DeHart-Davis et al., 2006; Perry et al., 2008).

La PSM ha sido conceptualizada como una variable relativamente estable que cambia lentamente con el tiempo (Wright y Grant 2010). Sin embargo, la teoría del proceso de la PSM (Perry, 2000), que se centra en el deseo de un individuo de servir al público (Gould-Williams, 2016), predice que las fuerzas intraorganizacionales influyen en la PSM de los empleados. Según la teoría del proceso, estas fuerzas intraorganizacionales incluyen las características del trabajo, los incentivos y la cultura del lugar de trabajo, todas las cuales se ven afectadas por las prácticas de HRM de una organización (Gould-Williams, 2016). Gould-Williams (2016) propuso que el enfoque de los gerentes hacia la inversión en recursos humanos indica “su deseo de participar en prácticas mutuamente beneficiosas, considerando el bienestar de los empleados junto con el logro de un desempeño superior, lo que debería promover la PSM y comportamientos intra y extra-rol de los empleados intentando corresponder las inversiones de los gerentes en ellos” (p. 770). Se pueden lograr los mismos resultados cuando el enfoque de los gerentes intenta “satisfacer las necesidades psicológicas básicas de competencia, autonomía y relación de los empleados”, promoviendo formas autónomas de motivación (p. 772). Basados en una encuesta de empleados públicos cantonales suizos, Giauque et al. (2013, 2015) demostraron que varias prácticas de HRM de alto desempeño que promueven incentivos laborales intrínsecos están asociadas positiva y significativamente con la PSM y el desempeño organizacional percibido. Gould-Williams et al. (2014) y Mostafa et al. (2015) también mostraron una relación positiva entre el HPWS y la PSM.

Las prácticas de reclutamiento, selección e incorporación pueden respaldar la contratación de empleados con alta PSM (Asseburg et al., 2018; Piatak, 2020). A través de programas de formación, desarrollo y socialización, las organizaciones pueden fortalecer los valores deseables de los empleados, fomentando la PSM (Chen et al., 2021; Thaler et al., 2017). Se pueden utilizar sistemas de comunicación eficaces para reforzar la importancia de las funciones laborales de los empleados. Estos sistemas pueden ayudarlos a identificarse con sus tareas y tomar conciencia del significado de su trabajo, mejorando su PSM (Gould-Williams, 2016). La seguridad laboral y la promoción interna ayudan a retener empleados capacitados cuyos valores, actitudes y comportamientos sean consistentes con la misión de la organización de servir a la comunidad (Mostafa et al., 2015). Las recompensas intrínsecas, como el trabajo significativo, también se consideran antecedentes de la PSM (Camilleri, 2007). Los académicos han señalado el papel central de la autonomía en la PSM (Perry y Vandenberg, 2008). La retroalimentación sobre el desempeño también puede influir positivamente en la PSM (Paarleberg et al., 2008). Finalmente, la claridad de los objetivos puede aumentar directamente la PSM y reducir indirectamente la aceptación de comportamientos poco éticos (Ripoll, 2022). Es de esperar que el efecto sinérgico de incluir estas prácticas en un HPWS sea especialmente relevante para mejorar la PSM, en consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Existe una relación positiva significativa entre el HPWS percibido y la PSM.

El *engagement* se refiere a “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli et al., 2002: 74). El vigor se refiere al nivel de energía y resiliencia mental en el trabajo, lo que se traduce en la voluntad de invertir esfuerzo en el propio trabajo, incluso ante las dificultades. La dedicación hace referencia a la importancia que tiene el trabajo para los empleados, lo que los lleva a realizar su trabajo con entusiasmo y orgullo. La absorción se refiere a un nivel de concentración en el trabajo que dificulta el abstraerse del mismo. El *engagement* es un “estado mental relativamente duradero que se refiere a la inversión de energías personales en el desempeño del trabajo” (Christian et al., 2011: 95). Por tanto, es un predictor eficaz del comportamiento de los empleados (Mackay et al., 2016).

De nuevo, los argumentos que respaldan la relación entre el HPWS y el ENG se basan principalmente en los supuestos del modelo AMO y la teoría SET. Las prácticas de alto desempeño como la formación, el empoderamiento y determinadas recompensas, especialmente cuando se utilizan de forma coordinada para reforzarse y apoyarse mutuamente, mejoran los conocimientos, las capacidades y las destrezas de los empleados y los motivan a alcanzar altos niveles de productividad (Combs et al., 2006), lo que desencadena un mayor ENG (Hughes y Rog, 2008). En otras palabras, como predice la SET, “los empleados que descubren que la organización realmente invierte en los recursos humanos a través de capacitación, empoderamiento y recompensas corresponden a la organización a través de su *engagement*” (Karatepe, 2013: 134).

Desde otra perspectiva, Boon y Kalshoven (2014) utilizaron la teoría de la conservación de recursos (COR) (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2003) para mostrar que el apoyo de un sistema organizacional como la HRM de alto compromiso es un recurso organizacional que es probable que aumente el ENG. La evidencia empírica proporcionada por Alfes et al. (2013) sugiere que los individuos con una percepción positiva de las prácticas de HRM de su organización tienen más probabilidades de estar comprometidos con su trabajo y, por lo tanto, tienen una mayor propensión a adoptar un comportamiento de ciudadanía organizativa y tienen una menor intención de abandonar la empresa. Karatepe (2013) observó que las percepciones de las prácticas de alto desempeño (evaluación, formación, empoderamiento y recompensas) mejoran el ENG en el caso de los empleados de primera línea en el sector hotelero. El ENG, a su vez, media los efectos de las HPWP en el desempeño laboral y el servicio al cliente extra-rol. Boon y Kalshoven (2014) encontraron que la relación entre las prácticas de HRM de alto compromiso percibidas y el compromiso organizacional está totalmente mediada por el ENG. Azevedo et al. (2020) mostraron en un trabajo cualitativo que la HRM desempeña un papel central dentro de la estrategia de innovación, particularmente en iniciativas para apoyar la voz y estimular el ENG de empleados diversos en la innovación dentro de empresas establecidas. Memon et al. (2020) examinaron el impacto de la satisfacción de los empleados con las prácticas de HRM y el ENG y la intención de abandonar la empresa de los empleados. Sus hallazgos indican que la satisfacción con la formación y con la evaluación del desempeño son los impulsores clave del ENG de los empleados en el trabajo. Este ENG, a su vez, tiene un impacto negativo en la intención de abandonar la empresa de los empleados.

En el caso específico del sector educativo, Kamau et al. (2020) concluyeron que el ENG de los empleados media parcialmente la relación entre las prácticas de HRM y la intención de abandonar el centro de los docentes en las escuelas secundarias estatales. Meijerink et al. (2020) mostraron una relación positiva entre el HPWS percibido y el ENG a través de la mediación total del *job crafting* en forma de “aumentar los recursos laborales y desafiar las demandas laborales” en una organización educativa que ofrece programas de educación vocacional. Van Beurden et al. (2021) encontraron que las percepciones de los profesores de educación secundaria sobre la disponibilidad y la eficacia de las prácticas de HRM están asociadas positivamente con su ENG y, a su vez, con su desempeño laboral. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: Existe una relación positiva significativa entre el HPWS percibido y el ENG.

3.2.2. El rol mediador de la PSM en la relación entre el HPWS y el IB y entre el HPWS y el ENG.

Los investigadores han enfatizado el vínculo entre la PSM y las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo, que son una preocupación central para la HRM. Mostafa et al. (2015) se basaron en el trabajo de Gould-Williams et al. (2014) y Vandenabeele (2009), mostrando la importancia del autoconcepto cuando la PSM se

vincula con actitudes y comportamientos positivos. Desde esta perspectiva, basada en la teoría de la identidad o *social identity theory* [SIT], si las organizaciones pueden ofrecer un trabajo que sea coherente con las identidades prosociales de sus empleados, sus propias identidades se verán reforzadas, en consecuencia, “estarán deseosos de mostrar actitudes y comportamientos beneficiosos para la organización” (Mostafa et al., 2015: 750). Las investigaciones han demostrado vínculos positivos entre la PSM y constructos actitudinales y conductuales como la satisfacción laboral (Cun, 2012; Hollósy-Vadász, 2018; Homberg et al., 2015), el compromiso organizacional (Jin et al., 2018; Kim, 2012; Vandenabeele, 2009) y el comportamiento de ciudadanía organizacional (Bottomley et al., 2016; Cun, X., 2012; Potipiroon & Faerman, 2020). Sin embargo, la relación entre la PSM y el IB apenas se ha estudiado. Los escasos ejemplos de investigaciones sobre esta relación incluyen los estudios de Miao et al. (2018) y Rafique (2021). Miao et al. (2018) demostraron que, en el caso de los funcionarios chinos, la PSM de los empleados es eficaz para promover su IB al mejorar su empoderamiento psicológico, específicamente en términos de significado y competencia. Utilizando una muestra de profesores de universidades del sector público, Rafique et al. (2021) encontraron que el empoderamiento psicológico media parcialmente la relación entre la PSM y el IB.

Respecto a la relación entre PSM y ENG, Ugaddan y Park (2017) argumentaron que, como actitud individual hacia servir y contribuir al bienestar general (Brewer et al., 2012), la PSM es vulnerable a influencias organizacionales como las derivadas de las prácticas de HRM. Además de ellos, sugirieron que la PSM es un potente antecedente de comportamientos organizacionales positivos. Cooke et al. (2019) analizaron la PSM en el marco del modelo demanda-recursos laborales (JDR) (Bailey et al., 2017) y concibieron la PSM como un recurso individual de los empleados (es decir, una forma de motivación para actuar de forma altruista), que contribuye al ENG de los empleados. Boyd et al. (2020: 1032) revisaron la literatura sobre la relación del PSM con los resultados de bienestar de los empleados y concluyeron que “en general, este conjunto de trabajos proporciona evidencia significativa que sugiere que la PSM desempeña un papel a la hora de explicar diversos aspectos del *engagement* y el bienestar de los empleados”.

De Simone et al. (2016) mostraron que la PSM influye en el ENG, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. Cooke et al. (2019) encontraron apoyo para el papel de la PSM como antecedente del ENG. Boyd et al. (2020) mostraron que la PSM predice el ENG, aunque su papel predictivo está mediado por el sentido de comunidad, el sentido de responsabilidad comunitaria y el compromiso organizacional afectivo. Finalmente, Vinarski Peretz (2020) realizó entrevistas cualitativas a personal de alto nivel en organizaciones de servicios públicos y descubrió que la PSM fomenta el *engagement* emocional y el *engagement* en la micro y macro comunidad. Estos hallazgos sugieren que los servidores públicos se involucran especialmente debido a recursos motivacionales intrínsecos, lo que respalda la suposición de Bakkers (2015) de que la PSM es un recurso psicológico clave que puede impulsar altos niveles de ENG. Este ENG

“se basa en el nivel de identificación con diferentes beneficiarios y valores personales para contribuir a los grupos ‘necesitados’” (Vinarski Peretz, 2020: 1109).

El papel mediador de la PSM en la relación entre las prácticas de HRM de alto desempeño y los resultados de los empleados ha sido validado en diferentes estudios. Gould-Williams et al. (2014) encontraron empíricamente que la dimensión del deber cívico de la PSM media la relación entre las prácticas de HRM de alto compromiso y el compromiso afectivo, las intenciones de abandonar la empresa y la satisfacción laboral. Mostafa et al. (2015) mostraron que la PSM media parcialmente la relación entre el HPWS y el compromiso afectivo y el comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados. Se basaron en las teorías SET y del proceso de la PSM (Perry, 2000) para explicar por qué la PSM actúa como mediadora. Este enfoque es consistente con la visión predominante expresada en la literatura sobre HRM y administración pública (Gould-Williams, 2007; Kehoe & Wright, 2013). Aunque la PSM es un valor individual duradero vinculado a los resultados del comportamiento, los HPWS pueden fomentarla. Por lo tanto, al menos parte del efecto de los HPWS sobre estos resultados de comportamiento se produce a través de la PSM. Los individuos con una PSM alta quieren actuar y comportarse en beneficio de la organización, reforzando su identidad propia. Es probable que los HPWS promuevan un tipo de trabajo y ambiente laboral que sea consistente con las identidades pro-sociales de los empleados, fomentando la autonomía, la participación, la comunicación abierta de temas relevantes, etc. Por lo tanto, se puede esperar que el HPWS tenga un efecto indirecto (a través de la PSM) en los resultados de los empleados, como el ENG y el IB, porque las actitudes y comportamientos de los empleados serán consistentes con sus auto-conceptos.

En consecuencia, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 4a: Existe una relación positiva significativa entre la PSM y el IB.

Hipótesis 4b: La PSM media parcialmente la relación entre el HPWS y el IB.

Hipótesis 5a: Existe una relación positiva significativa entre la PSM y el ENG.

Hipótesis 5b: La PSM media parcialmente la relación entre el HPWS y el ENG.

3.2.3. El rol mediador del ENG en la relación entre el HPWS y el IB y entre la PSM y el IB.

Según la SET, los empleados comprometidos parecen tener relaciones más confiables y de alta calidad con los empleadores y, por lo tanto, presentan comportamientos positivos (Saks, 2006). Los empleados “*engaged*” o comprometidos están entusiasmados con su trabajo y muestran altos niveles de energía en la consecución de sus objetivos vocacionales (Schaufeli, 2014). Disfrutan de su trabajo. Este disfrute se traduce en comportamientos y desempeño de mayor calidad (Bechtoldt et al., 2011; Hsieh & Wang, 2015). Los empleados comprometidos están más dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para satisfacer las necesidades de los clientes (Moliner et al., 2008).

En particular, en el caso de los docentes, Van Beurden (2021) encontró que cuando los docentes están comprometidos con su trabajo, se muestran entusiastas e intensamente involucrados y utilizan toda su capacidad para resolver problemas. Además, se desempeñan bien y se esfuerzan por alcanzar metas desafiantes (Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2006).

Kwon y Kim (2020) argumentaron que la triple concepción del ENG que abarca las energías cognitiva, emocional y física que actúan sinérgicamente encaja bien con el IB y se espera que lo impulse (Hakanen et al., 2008). Sobre la base de la investigación de Anwar y Niode (2017), Van Zyl et al. (2021: 4015) señalaron que “los empleados que experimentan altos niveles de *engagement*, tienden a resolver problemas de manera proactiva y se animan a encontrar nueva información e ideas y aplicarlas en el trabajo”. Sus hallazgos muestran que el ENG es un importante impulsor del IB, que a su vez afecta el desempeño de las tareas de los empleados. Finalmente, Hosseini et al. (2021) confirmaron la existencia de una relación positiva directa entre el ENG de los docentes y el IB.

Respecto al efecto mediador del ENG, la literatura especializada también ofrece resultados interesantes. Por ejemplo, destaca el papel del ENG como mediador entre las actitudes y los resultados de los empleados (Saks, 2006; Yalabik et al., 2013). El papel del ENG como mediador en las relaciones entre el HPWS o la PSM y diferentes resultados de desempeño ha sido validado en varios estudios (por ejemplo, Borst, 2018; Karatepe, 2013; Rajagukguk & Desiana, 2021; Van Beurden et al., 2021). Las prácticas de HRM y la PSM desempeñan un papel clave como recursos (Cooke et al., 2019; Kwon y Kim, 2020), de ahí que los resultados de Salanova y Schaufeli (2008) sean particularmente relevantes. Estos autores confirmaron que el ENG media el impacto de los recursos laborales en el comportamiento proactivo, que está relacionado con el IB. De manera similar, Kwon y Kim (2020) observaron el ENG como una variable mediadora clave entre los recursos y demandas laborales y el IB. Finalmente, Pham-Tai et al. (2018) encontraron que, en el caso del personal universitario vietnamita, el liderazgo transformacional y las HPWP son impulsores clave del ENG de los empleados, lo que, a su vez, está directa y positivamente relacionado con el IB y el comportamiento ciudadano organizacional. En consecuencia, se proponen las siguientes hipótesis:

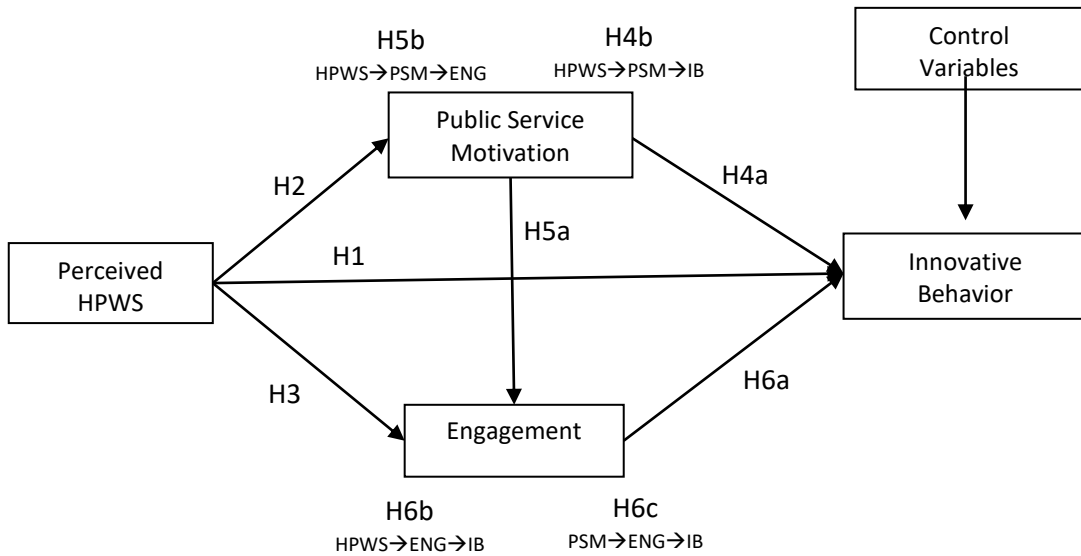
Hipótesis 6a: Existe una relación positiva significativa entre el ENG y el IB.

Hipótesis 6b: El ENG media parcialmente la relación entre el HPWS y el IB.

Hipótesis 6c: El ENG media parcialmente la relación entre la PSM y el IB.

Gráficamente, las relaciones propuestas se ilustran en el siguiente modelo.

Ilustración 1. Modelo Propuesto



3.3. Metodología.

3.3.1. Muestra y recolección de datos.

Para lograr los objetivos de la investigación, se envió un cuestionario a profesores de centros educativos públicos de la región de Aragón (España). Se dirigieron a tres tipos de centros educativos: centros de educación primaria, centros de educación secundaria y centros de formación profesional. En primer lugar, se llevó a cabo un pretest enviando el cuestionario a seis profesores de diferentes centros. Posteriormente se hicieron pequeños ajustes a la redacción de las preguntas cuya formulación podía resultar algo ambigua. A continuación, representantes de las sedes de los departamentos de educación (Unidad de Programas Educativos de la Diputación General de Aragón) en las tres provincias de Aragón enviaron el enlace a la versión final del cuestionario a los directores de cada centro educativo. La introducción al cuestionario explicaba a todos los profesores de cada centro que podían colaborar con el departamento de educación respondiendo el cuestionario. Los participantes recibieron detalles claros del propósito y procedimiento de la investigación y completaron el cuestionario en línea durante el horario laboral. Se aseguró la confidencialidad durante todo el proceso, lo que redujo la preocupación de los participantes a compartir sus respuestas.

Para recoger los datos de los docentes, se enviaron los cuestionarios entre febrero y octubre de 2022. Se recogieron un total de 1.416 respuestas válidas de una población de 17.011 docentes. Con este tamaño de la muestra se aseguró que, para un nivel de confianza del 99%, el error muestral fuera inferior al 4%.

La Tabla 1 muestra los resultados clave del análisis descriptivo, donde se observa la distribución de la muestra docente por variables demográficas.

Tabla 1 Datos demográficos de la muestra final (N = 1,416)

Variable Demográfica	Categoría	%
Género	Hombre	30.9
	Mujer	69.1
Nivel de Educación del docente	Doctorado	5.9
	Master Universitario	23.1
	Grado Universitario	37.0
	Diplomatura	30.0
	Formación Profesional	4.0
Nivel donde imparte docencia	Primaria	45.8
	Secundaria	40.9
	Formación Profesional	10.0
	Mezcla Primaria/Secundaria	2.7
	Educación de Adultos	0.5
	Educación Especial	0.2
Variable Demográfica	Años y desviación típica	
Años	44.3 +/- 9.32	
Años en la docencia	15.67 +/- 9.7	
Años de docente en el mismo centro	7.37 +/- 7.0	

3.3.2. Escalas de medición.

Las respuestas a todas las medidas (excepto las variables de control) se midieron a nivel de empleado en una escala tipo Likert de siete puntos que van desde 1 (muy en desacuerdo) a 7 (muy de acuerdo). Las medidas de las variables principales se basaron en escalas previamente validadas y para garantizar la confiabilidad y validez de la escala, se siguió el procedimiento de retro traducción propuesto por Brislin (1980) y

La variable HPWS percibida se evaluó mediante una escala de 15 ítems desarrollada por Jensen et al. (2013). La escala fue previamente validada para el contexto español por Escribá-Carda et al. (2020). Siete ítems (formación y desarrollo, selección, trabajo en equipo, estatus, seguridad laboral, intercambio de información y participación) correspondían a la escala de prácticas percibidas de HRM desarrollada originalmente por Gould-Williams y Davis (2005). Los otros ocho ítems correspondían a indicadores de los empleados (es decir, desarrollo, motivación, comunicación y empoderamiento) desarrollados por Truss (1999). Los elementos de muestra incluyen "Tengo suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo" y "El sistema de evaluación me proporciona una evaluación precisa de mis fortalezas y debilidades". La variable HPWS fue concebida

como un constructo de segundo orden compuesto por tres constructos de primer orden: habilidad (HPWS1, HPWS2 y HPWS6), motivación (HPWS4, HPWS10, HPWS11, HPWS12, HPWS13, HPWS14 y HPWS15) y oportunidad (HPWS3, HPWS5, HPWS7, HPWS8 y HPWS9). Estos constructos de primer orden correspondían a los tres conjuntos de prácticas de HRM definidas en el modelo AMO (Jiang et al., 2012; Subramony, 2009).

La PSM se midió utilizando la escala de cinco ítems de Christensen y Wright (2011). Incluida en una encuesta de 1996 de la Junta de Protección del Sistema de Méritos a empleados federales (Wright et al, 2013). Esta escala ha sido ampliamente utilizada (Alonso & Lewis 2001; Brewer, Selden & Facer 2000; Christensen & Wright. 2011; Kim 2005; Pandey, Wright & Moynihan 2008; Wright & Pandey 2008) y está considerada como una de las dos medidas unidimensionales más sólidas de PSM (Wright et al, 2013). Entre sus ítems se incluyen "Un servicio público significativo es muy importante para mí" y "Marcar una diferencia en la sociedad significa más para mí que los logros personales".

Para medir el ENG, se utilizó la escala de nueve ítems propuesta por Schaufeli et al. (2006). Los ítems incluyen a modo de muestra "Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar" y "Estoy orgulloso del trabajo que hago". El ENG fue concebido como un constructo de segundo orden que consta de tres constructos de primer orden: vigor, dedicación y absorción. Cada uno se midió utilizando tres de los nueve ítems de la escala.

El comportamiento innovador se midió utilizando la escala de seis ítems desarrollada por Scott y Bruce (1994). Sin embargo, se modificó la redacción para dirigir las preguntas directamente a los empleados en lugar de a los supervisores como en la escala original. Los elementos de escala incluyen "Se me ocurren ideas creativas" y "Desarrollo planes y cronogramas apropiados para la implementación de nuevas ideas". Finalmente, se incluyeron tres variables de control: género de los encuestados, nivel educativo y antigüedad en la profesión. Estas variables fueron similares a las propuestas por autores como Giaque et al. (2013).

3.4. Análisis de datos.

Para el análisis de datos y la validación de hipótesis, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) basado en la covarianza. Se utilizó el módulo AMOS 26.0 para IBM SPSS. Se eligió este modelo de análisis porque se basa en un enfoque confirmatorio que permite validar hipótesis previamente teorizadas y por su capacidad para estimar múltiples relaciones para un grupo de variables dependientes. El modelo captura la estructura de las relaciones causales entre variables latentes, asumiendo que las variables observadas son indicadores de estas variables latentes.

Para analizar la confiabilidad de las escalas se utilizó el alfa de Cronbach, que indica el grado de consistencia interna a partir de la correlación promedio de una determinada variable con el resto de variables de la escala. Según Nunnally (1978), para concluir que una escala en investigación exploratoria es confiable, este coeficiente debe ser mayor o igual a 0,7. Se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA) para probar si los datos se ajustaban a un modelo de medición hipotético. Es decir, se utilizó CFA para probar si existía una relación entre las variables observadas y sus constructos latentes subyacentes.

Para analizar la validez convergente, se estudiaron las cargas factoriales (coeficientes de regresión) de las variables observables para cada constructo para asegurar que fueran significativamente diferentes de 0 y mayores que 0,5. Además, los datos se analizaron para garantizar que la confiabilidad compuesta (CR) fuera superior a 0,7. El análisis también comprobó que la varianza promedio extraída (AVE), que es el grado en que una variable latente se explica por sus variables observadas, fuera superior a 0,5 (Hair et al., 2010). Para probar la validez discriminante, se evaluaron dos condiciones: que los valores de AVE fueran mayores que la varianza compartida máxima (MSV) y que las raíces cuadradas de la AVE fueran mayores que las correlaciones entre constructos (Fornell y Larcker, 1981).

Antes de analizar el modelo SEM, se realizaron pruebas para comprobar si había problemas asociados con el sesgo del método común (CMB). Estos problemas pueden ocurrir cuando las estimaciones de las relaciones entre dos o más constructos están sesgadas porque han sido medidas utilizando el mismo método (Podsakoff y Organ, 1986). Se utilizó la técnica del factor latente común (CLF) para comprobar si las diferencias entre los pesos de regresión estandarizados con y sin CLF eran superiores a 0,200 (Serrano et al., 2018). En tales casos, el CLF se mantendría en el modelo de ecuaciones estructurales.

Una vez realizados estos análisis, se analizó el modelo SEM para probar las hipótesis. Se utilizaron mínimos cuadrados generales (GLS) para obtener los valores estimados de los parámetros. Siguiendo las indicaciones de Hair et al. (2010), la bondad de ajuste se probó utilizando la discrepancia mínima o el estadístico Chi cuadrado (χ^2) dividido por los grados de libertad (df), el índice de bondad de ajuste (GFI), la bondad de ajuste ajustada índice (AGFI) y la raíz del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA).

El análisis de mediación se realizó utilizando dos modelos SEM con solo tres variables involucradas en la mediación. La razón es que el modelo general incluía efectos conjuntos de variables que no estaban involucradas en la mediación. Por lo tanto, fue necesario aislar estos efectos, que podrían confundir la verdadera relación entre las tres variables de interés.

3.5. Resultados.

3.5.1. Correlaciones.

La Tabla 2 presenta las correlaciones y estadísticos descriptivos de las variables. Los valores medios de las variables clave del estudio fueron altos y las correlaciones entre las variables fueron todas positivas y significativas. Las correlaciones con la variable de control antigüedad fueron bajas y, en algunos casos, no significativas.

Tabla 2. Correlaciones, media (M) y desviación estándar (SD) entre variables.

Constructo	Media	SD	HPWS	PSM	ENG	IB	Seniority
HPWS	4.37	1.01		.387**	.599**	.478**	.125**
PSM	5.21	1.03	.387**		.584**	.533**	.059*
ENG	5.50	1.07	.599**	.584**		.562**	.040
IB	5.03	1.11	.478**	.533**	.562**		.043
Seniority (años)	15.67	9.70	.125**	.059*	.040	.043	

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$. HPWS = Sistemas de prácticas de alto desempeño; PSM = Motivación al servicio público; ENG = Engagement; IB = Comportamiento innovador.

3.5.2. Evaluación de los modelos de medición.

La Figura 2 muestra los coeficientes de regresión estandarizados (cargas factoriales) del AFC después de eliminar los ítems HPWS4 y HPWS9, que empeoraban los resultados dadas sus bajas cargas factoriales (ver Heywood, 1931). Como se muestra en la Tabla 3, los valores del alfa de Cronbach fueron altos (por encima de 0,7) para cada constructo. Por lo tanto, los constructos necesarios para probar las hipótesis cumplieron con los criterios de confiabilidad de las escalas de medición.

Ilustración 2 CFA con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.

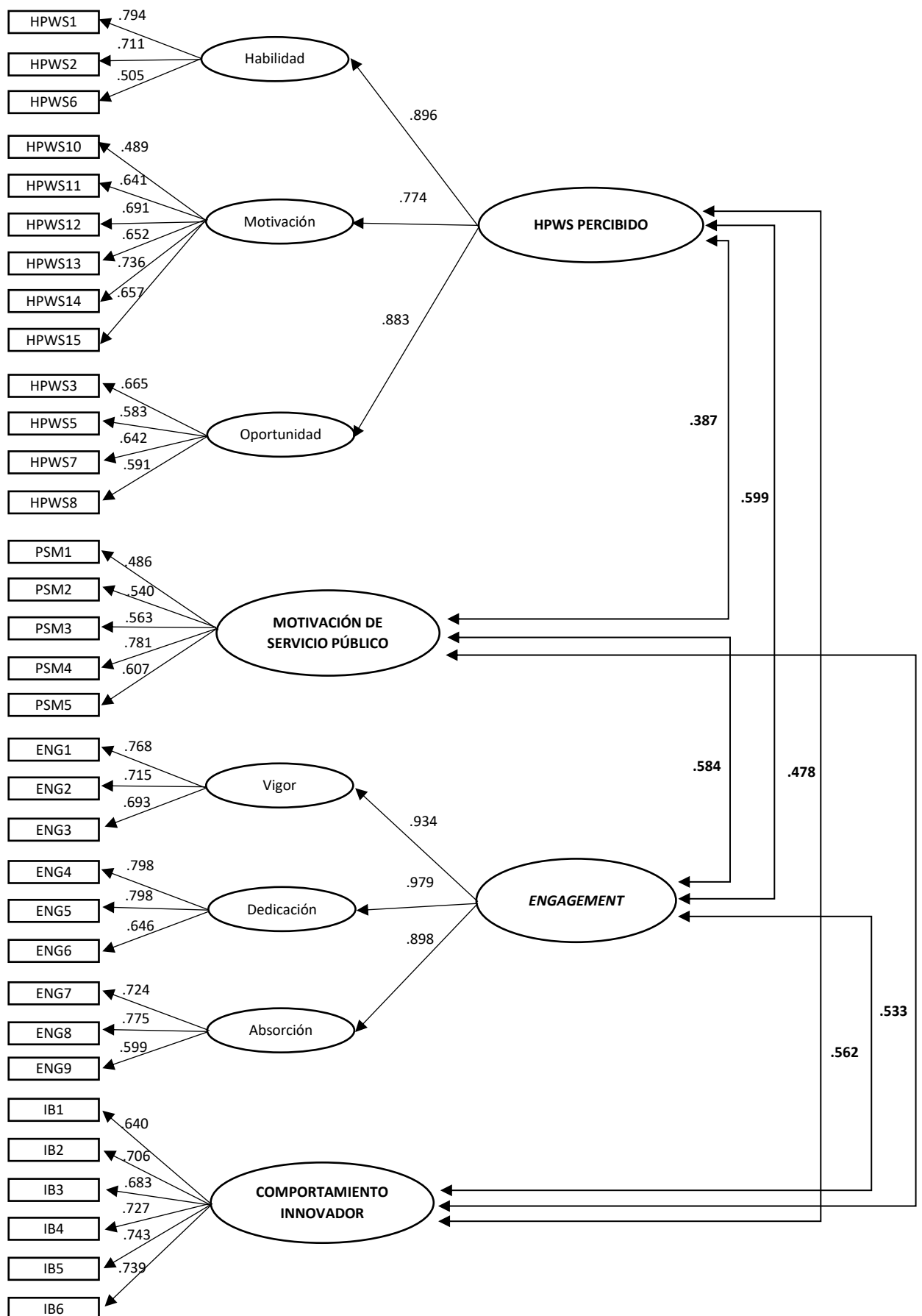


TABLA 3. Estadísticas de confiabilidad y validez del modelo de medición.

Constructo/ítem	t-value	Coefficientes estandarizados	Alpha de Cronbach	CR	AVE
HPWS Percibido			.842	.888	.727
<i>Capacidad</i>	8.372	.896**			
<i>Motivación</i>	Ítem de referencia	.774**			
<i>Oportunidad</i>	12.377	.883**			
Motivación de servicio público			.706	.736	.435
PSM1	Ítem de referencia	.486**			
PSM2	13.465	.540**			
PSM3	12.060	.563**			
PSM4	12.432	.781**			
PSM5	12.560	.607**			
Engagement			.896	.956	.879
<i>Vigor</i>	Ítem de referencia	.934**			
<i>Dedicación</i>	24.667	.898**			
<i>Absorción</i>	21.165	.979**			
Comportamiento innovador			.827	.856	.498
IB1	21.670	.739**			
IB2	24.389	.743**			
IB3	22.183	.718**			
IB4	21.970	.683**			
IB5	22.910	.706**			
IB6	Ítem de referencia	.640**			
Índices de bondad de ajuste		Umbrales de aceptación*			
X ² /df	4.059	(< 5)**			
GFI	.916	(> .9)			
AGFI	.902	(> .9)			
RMSEA	.046 (p = .996)	(< .05)			

Nota: * p < 0.05; ** p < 0.01; CR = fiabilidad compuesta; AVE = varianza media extraída; GFI = índice de bondad de ajuste; AGFI = índice ajustado de bondad de ajuste; RMSEA = error cuadrático medio de aproximación.

En relación a la validez convergente, todos los valores de t fueron significativos al nivel del 99%. Todas las cargas factoriales fueron superiores a 0,5, excepto la de PSM1, que estaba cerca de este umbral (0,486). La eliminación de esta variable del modelo no lo mejoró sustancialmente. Por lo tanto, todas las variables observables consideradas en el análisis tenían capacidad de medir sus correspondientes variables latentes. Además, los signos de todos los coeficientes fueron positivos. Por tanto, cada variable observable estaba directamente relacionada con su dimensión asociada. Los valores de CR fueron superiores a 0,7 para todos los constructos. Los valores AVE fueron superiores a 0,5 para ENG y HPWS, y cercanos al umbral de 0,5 para comportamiento innovador (0,498) y para PSM (0,435). Como señalan numerosos autores (Fornell & Larcker, 1981; Lam, 2012;

Malhotra & Dash, 2011), el AVE es una medida más conservadora que la CR. Por ejemplo, según Fornell y Larcker (1981: 46), “basándose únicamente en la confiabilidad compuesta, el investigador puede concluir que la validez convergente del constructo es adecuada, incluso si más del 50% de la varianza se debe al error”. Como señala Moral (2019), el AVE es muy sensible al número de ítems. Por tanto, se consideran aceptables valores inferiores a 0,5 cuando sólo se utilizan cinco indicadores, como en el caso del PSM (y seis indicadores en el caso del comportamiento innovador). Por tanto, los niveles observados de validez convergente pueden considerarse aceptables.

Finalmente, en la Tabla 4 se muestran los resultados del análisis de validez discriminante. Todos los valores del MSV fueron menores que los del AVE para todos los constructos. Además, la raíz cuadrada de los valores AVE para cada constructo (en negrita en la diagonal principal) fue mayor que cualquiera de las correlaciones entre constructos (los valores restantes en cualquier fila o columna).

Tabla 3 Evaluación de la validez discriminante mediante el criterio Fornell-Larcker

Constructo	AVE	MSV	HPWS	PSM	ENG	IB
HPWS	0.727	0.359	.853			
PSM	0.365	0.341	.387	.604		
ENG	0.879	0.359	.599	.584	.938	
IB	0.498	0.316	.478	.533	.562	.706

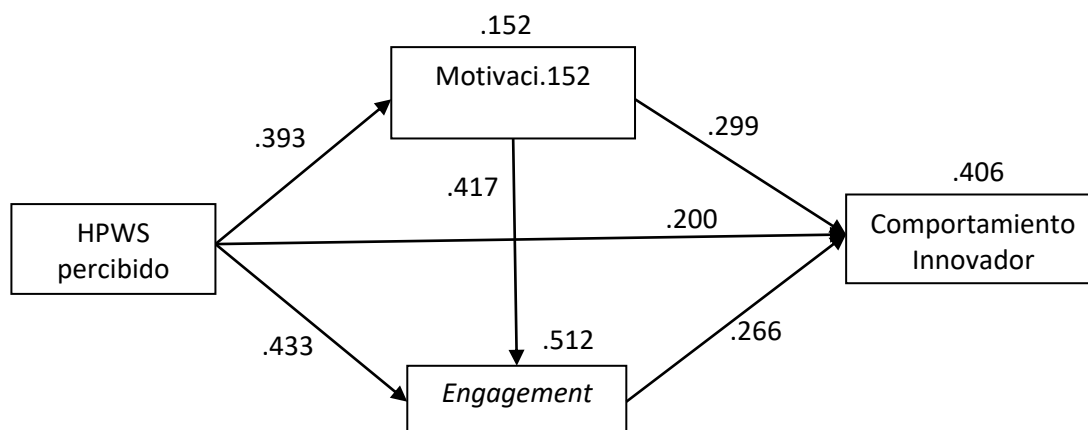
Nota: Raíz cuadrada de AVE en negrita en la diagonal principal; correlaciones entre constructos mostradas debajo de la diagonal. AVE = varianza media extraída; MSV = varianza máxima compartida; HPWS = sistema de prácticas de alto desempeño; PSM = motivación de servicio público; ENG = engagement; IB = comportamiento innovador.

Como se indicó en la sección de metodología, se utilizó el método del factor latente común (CLF) en AMOS para evaluar el CMB. Según los resultados, era poco probable que el CMB fuera un problema en el presente análisis. Las diferencias entre los pesos de regresión estandarizados del AFC con y sin el factor latente común fueron inferiores a 0,200 en todos los casos.

3.5.3. Evaluación de los modelos estructurales y validación de hipótesis.

Al igual que el modelo CFA, los modelos SEM deben cumplir ciertos niveles mínimos de bondad de ajuste. El modelo óptimo resultante se ilustra en la Figura 3. Los coeficientes de regresión estandarizados aparecen encima de las flechas y los valores de correlación múltiple al cuadrado (R^2) aparecen encima de las construcciones.

Ilustración 3. Modelo SEM



Como se muestra en la Tabla 5, el modelo estructural, en general, tuvo una bondad de ajuste aceptable para ser considerado válido. Todos los índices de calidad utilizados en el análisis estuvieron dentro de los umbrales aceptados. Se confirmaron todas las hipótesis de relaciones directas y todas fueron positivas y significativas. Cabe señalar que la introducción de las variables de control no provocó ninguna variación mínimamente significativa en los resultados.

Tabla 4. Resultados del modelo SEM

Relaciones propuestas	Hipótesis	Coefficientes estandarizados	t-value	Resultado
HPWS → IB	H1	0.200**	4.961	Aceptada
HPWS → PSM	H2	0.393**	7.877	Aceptada
HPWS → ENG	H3	0.433**	10.159	Aceptada
PSM → IB	H4a	0.299**	6.857	Aceptada
PSM → ENG	H5a	0.417**	10.246	Aceptada
ENG → IB	H6a	0.266**	5.645	Aceptada
Goodness-of-fit index		Umbrales de aceptación		
X ² /df	3.717	(< 5)		
GFI	.931	(> .9)		
AGFI	.903	(> .9)		
RMSEA	.044 (p = .975)	(< .05)		

Nota: * p < 0.05; ** p < 0.01. HPWS = Sistemas de practics de alto desempeño; IB = comportamiento innovador; ENG = engagement; PSM = motivación al servicio público; GFI = Índice de bondad de ajuste; AGFI = Índice de bondad ajustado; RMSEA = raíz del error cuadrático medio de aproximación.

3.5.4. Análisis de mediación.

La Tabla 6 muestra las dos cadenas de mediación propuestas. Se utilizó bootstrapping con 5.000 submuestras para calcular el valor p del efecto indirecto y establecer el tipo de mediación. En cuanto al efecto mediador de la PSM, para las dos cadenas de mediación, hubo un efecto directo positivo significativo (en presencia del mediador): $c' = 0.451$ (0.385, 0.515) para $HPWS \rightarrow PSM \rightarrow IB$ y $c' = 0.426$ (0.340, 0.505) para $HPWS \rightarrow PSM \rightarrow ENG$. Además, los efectos indirectos (mediadores) fueron positivos y significativos para ambas cadenas de mediación: $a*b = 0.160$ (0.120, 0.206) para $HPWS \rightarrow PSM \rightarrow IB$ y $a*b = 0.177$ (0.131, 0.230) para $HPWS \rightarrow PSM \rightarrow ENG$. Los intervalos de confianza del 95% no incluyeron el 0. En ambos casos la mediación fue parcial, validándose así las hipótesis H4b y H5b.

Tabla 5. Resultados del análisis de mediación

Hipótesis		Efecto directo (c')	Primera parte (a)	Segunda parte (b)	Efecto indirecto (a*b)	Mediación
PSM mediando $HPWS \rightarrow IB$	H4b	0.451** (0.385,0.515)	0.355** (0.279,0.435)	0.450** (0.372,0.517)	0.160** (0.120,0.206)	Parcial
PSM mediando $HPWS \rightarrow ENG$	H5b	0.426** (0.340,0.505)	0.420** (0.338,0.502)	0.422** (0.333,0.509)	0.177** (0.131,0.230)	Parcial
ENG mediando $HPWS \rightarrow IB$	H6b	0.217** (0.129,0.310)	0.590** (0.530,0.652)	0.437** (0.338,0.523)	0.258** (0.201,0.324)	Parcial
ENG mediando $PSM \rightarrow IB$	H6c	0.332** (0.237,0.420)	0.583** (0.511,0.656)	0.365** (0.284,0.457)	0.213** (0.160,0.286)	Parcial

Notas: Se informan coeficientes de regresión estandarizados e intervalos de confianza del 95%. Primer paso (a): $X \rightarrow$ mediador; Segundo paso (b): mediador $\rightarrow Y$; efectos directos (c'): $X \rightarrow Y$ en presencia de mediador; efectos indirectos: primer paso*Segundo paso (a*b); ** $p < 0.01$. HPWS = sistemas de prácticas de alto desempeño; IB = comportamiento innovador; ENG = engagement; PSM = motivación al servicio público.

Finalmente, en cuanto al efecto mediador del ENG, para las dos cadenas de mediación, hubo un efecto directo positivo significativo (en presencia del mediador): $c' = 0.217$ (0.129, 0.310) para $HPWS \rightarrow ENG \rightarrow IB$ y $c' = 0.332$ (0.237, 0.420) para $PSM \rightarrow ENG \rightarrow IB$. Los efectos indirectos (mediadores) también fueron positivos y significativos para ambas cadenas: $a*b = 0.258$ (0.201, 0.324) para $HPWS \rightarrow ENG \rightarrow IB$ y $a*b = 0.213$ (0.160, 0.286) para $PSM \rightarrow ENG \rightarrow IB$. En consecuencia, el ENG medió parcialmente ambas cadenas de mediación, validando así las hipótesis H6b y H6c.

3.6. Discusión y conclusiones.

La literatura especializada destaca la importancia de promover el IB, especialmente en sectores intensivos en conocimiento como el educativo. Los docentes innovadores desempeñan un papel clave gracias a su capacidad para adaptarse y garantizar servicios educativos de alta calidad (Ayoub et al., 2021; Gkorezis, 2016; Lambriex-Schmitz et al., 2020; Shafait et al., 2021). Aunque varios estudios han demostrado que los HPWS son antecedentes importantes del IB en el sector privado, los estudios sobre esta relación en el sector público aún son escasos, particularmente en relación con la educación. Este estudio arroja luz sobre cómo los sistemas integrados de prácticas laborales de alto desempeño afectan el IB. También se examinó el papel mediador del ENG y la PSM en esta relación. La literatura reconoce la importancia de estas variables como antecedentes de actitudes y comportamientos positivos relacionados con el trabajo, incluido el IB (Hosseini et al., 2021; Miao et al., 2018; Rafique, 2021; Van Zyl et al., 2021). El análisis de los efectos del HPWS basado en las respuestas de los directivos (prácticas previstas o pretendidas) ha sido ampliamente criticado debido a su naturaleza subjetiva (Arthur & Boyles, 2007). Para abordar estas críticas, este estudio utilizó las percepciones de los docentes sobre la implementación de estas prácticas, superando así este inconveniente, al menos parcialmente.

Los resultados del estudio revelan relaciones tanto directas como indirectas entre el HPWS percibido y el IB de los profesores de escuelas públicas no universitarias. Estos resultados son consistentes con los reportados en la literatura en otras áreas. Por ejemplo, los resultados del presente estudio son consistentes con los de Fu et al. (2015) en empresas de servicios profesionales, Escribá-Carda et al. (2017) en una muestra de investigadores del sector público español, y Sanz-Valle y Jiménez-Jiménez (2018) en empresas manufactureras. Los resultados indican que la implementación efectiva de prácticas para asegurar que los docentes tengan las habilidades, motivación y oportunidades necesarias para utilizarlas influye en el IB.

La literatura sugiere que el PSM es una variable clave no solo para la elección de empleos en el sector público por parte de los individuos, sino también para garantizar un mejor desempeño individual (Brewer, 2010) y un mayor comportamiento emprendedor (Miao et al., 2018; Rafique, 2021). Los resultados del presente estudio proporcionan evidencia de la relación entre la PSM y el IB. De manera similar, los resultados sugieren que los HPWS están directa y positivamente relacionados con la PSM. Este hallazgo es consistente con los de estudios anteriores (Asseburg et al., 2018; Chen et al., 2021; Mostafa et al., 2015), aunque la mayoría de estas investigaciones se centraron en prácticas aisladas de RRHH o en un pequeño número de dichas prácticas. Finalmente, los resultados también indican que la PSM media parcialmente la relación entre el HPWS y el IB. Este hallazgo muestra que la implementación adecuada de un HPWS también puede tener efectos positivos en el IB indirectamente, a través de un aumento en la PSM.

Existe amplia evidencia de la relación positiva significativa entre el ENG y el desempeño individual en general (Anitha, 2014; Motyka, 2018) y el IB en particular (Hosseini et al.,

2021; Pham-Tai et al., 2018; Van Zyl et al., 2021). Los resultados del presente estudio proporcionan más evidencia de la relación entre el ENG y el IB. Asimismo, los resultados sugieren que los HPWS están directa y positivamente relacionados con el ENG, que media parcialmente en la relación HPWS-IB. En consecuencia, la implementación efectiva de HPWS puede tener efectos positivos en el comportamiento innovador. Estos efectos también pueden ocurrir indirectamente dados los efectos positivos en el ENG de los docentes. Estos hallazgos son consistentes con los presentados por Husin et al. (2021) e Imran y Al-Ansi (2019).

Finalmente, se abordó la cuestión de si el ENG también juega un papel mediador en la relación entre PSM e IB. Este papel mediador ya ha sido validado en relación con diferentes resultados de desempeño (desempeño en el trabajo, satisfacción laboral y servicio extra-rol al cliente) en la literatura existente, especialmente, en términos del modelo de demandas y recursos laborales (Borst, 2018; Karatepe, 2013; Van Beurden et al., 2021). Los resultados muestran una vez más que el ENG media parcialmente la relación entre la PSM y el IB. Este hallazgo indica que el efecto de la PSM en el IB se produce tanto directa como indirectamente a través de su efecto positivo en el ENG de los docentes.

3.6.1 Contribuciones teóricas y prácticas.

Este estudio contribuye a la literatura de varias maneras. En primer lugar, la cuestión del fomento del IB se aborda en un área poco estudiada: las escuelas públicas no universitarias. En segundo lugar, las relaciones del IB con los tres constructos de interés se analizan conjuntamente, mientras que estudios anteriores sólo han examinado estas relaciones de forma aislada. Esta característica del presente estudio es particularmente relevante dado que los efectos de las prácticas de HRM en las variables de resultados, generalmente, ocurren directa e indirectamente a través de efectos en variables mediadoras, que típicamente son actitudinales o conductuales (Kaushik & Mukherjee, 2022). En esta línea, Bowen y Ostroff (2004) postularon que los efectos de las prácticas HRM en las conductas de los empleados ocurren directa e indirectamente bajo la mediación de actitudes laborales positivas. Como actitud laboral positiva relevante, el ENG se propone como un mecanismo subyacente importante en el vínculo entre el HPWS percibido y el IB de los empleados. Los HPWS hacen que los empleados se sientan comprometidos y, por lo tanto, actúen de manera innovadora. La inclusión de la PSM en el análisis también es de particular interés, dado que el estudio de su interrelación con los HPWS aún constituye un gap en la literatura (Piatak et al., 2021).

Estos hallazgos avanzan en la comprensión de cómo la PSM y el ENG influyen en la relación entre los HPWS y el IB cuando se controlan los efectos del género, el nivel educativo y la antigüedad. Las evidencias proporcionadas por el estudio parecen indicar que la influencia positiva del HPWS en el IB se produce, en parte, a través de una mejora en la PSM y el ENG de los docentes. Esta evidencia es relevante para explicar cómo la

capacidad de innovación y adaptación de las escuelas públicas puede mejorarse mediante un conjunto internamente consistente de prácticas de recursos humanos.

Del estudio también se pueden derivar una serie de implicaciones prácticas. Estas implicaciones afectan no sólo a los equipos directivos de los centros escolares, sino también al personal técnico y a los responsables de los departamentos de educación locales y centrales. En España, en general, los equipos directivos de los centros no cuentan con formación específica en habilidades de dirección y estos puestos no resultan especialmente atractivos para los profesionales. Además, las directrices en relación a las prácticas de dirección y gestión de recursos humanos (es decir, reclutamiento y selección, compensación y desarrollo profesional, etc.) a menudo son impuestas o, al menos, están fuertemente condicionadas por los servicios locales y centrales, lo que limita la independencia y el margen de acción de los directivos de estas escuelas.

En consecuencia, una implicación relevante es la necesidad de aumentar la profesionalización de la gestión de las escuelas, que actualmente es baja o inexistente. Esta profesionalización debe ir acompañada de una mayor compensación tanto en términos económicos como de desarrollo profesional. En cuanto a la promoción de la innovación educativa, esta profesionalización es necesaria dado que lograr comportamientos y desempeños innovadores efectivos requiere no solo un HPWS adecuado, sino también una implementación adecuada de prácticas de HRM por parte de los gerentes para mejorar las percepciones de los docentes. Entre otras prácticas encaminadas a involucrar a las personas, los expertos recomiendan las siguientes: capacitación continua para mejorar las habilidades de los empleados; empoderamiento y creación de equipos multifuncionales; intercambio de información y supervisión que apoye y fomente la apertura y la asunción de riesgos; un estilo de gestión participativo que facilite oportunidades para utilizar las habilidades de los empleados; seguridad en el empleo y un atractivo equilibrio entre la vida laboral y personal; valores cooperativos profundamente arraigados; y evaluaciones de desempeño que evalúan las contribuciones (en este caso) para mejorar el aprendizaje y la implicación de los estudiantes a través de prácticas innovadoras (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Revuelto-Taboada et al., 2021; Ur-Rehman et al., 2019; Waheed et al. otros, 2018).

Por lo que respecta a las prácticas de RRHH, conviene recordar, que pese a las limitaciones que les imponen las directrices establecidas por los departamentos de educación, los equipos directivos conservan un importante margen de maniobra. A modo de ejemplo, pueden articular procesos de incorporación, ofrecer apoyo emocional y cierta formación en el puesto de trabajo, fomentar la participación y el trabajo en equipo, establecer una buena política interna de información y comunicación, participar en la evaluación, retroalimentación y reconocimiento del profesorado, etc. El propio equipo directivo es responsable de elaborar el reglamento de régimen interior de centro, que debe ser aprobado por el consejo escolar; y el proyecto educativo del mismo, que indica las acciones a poner en marcha para mejorar la calidad de la enseñanza y ofrecer apoyo al profesorado. En todo caso, parece necesario, además de

su profesionalización, simplificar la burocracia exigida por la Dirección Provincial, que sobrecarga a estos equipos, dejando poco tiempo para la gestión real.

Finalmente, la seguridad laboral en el sector, que se refleja en la alta proporción de docentes de las escuelas públicas que son servidores públicos con contratos permanentes, no es tanta como cabría esperar dado que cerca del 40% del profesorado es interino, lo que sitúa a Aragón, lejos de la media nacional, que se sitúa algo por encima del 20%. Este hecho hace necesario adoptar medidas para reducir la temporalidad. Por otro lado, en aras a garantizar la objetividad, los procesos de selección no permiten procedimientos que discriminen entre candidatos en función de su PSM o nivel de ENG. Sin embargo, el hecho de que esta profesión sea vocacional y que tanto la PSM como el ENG puedan mejorarse mediante un uso eficaz de los HPWS significa que existen interesantes posibilidades de intervención en este sentido, en fases previas a la incorporación de los docentes.

3.6.2. Limitaciones y futuras investigaciones.

Una limitación importante de este estudio es la dependencia de datos transversales. Todas las medidas fueron autoinformadas y recopiladas en un solo momento del tiempo, debido a las limitaciones impuestas por la Unidad de Programas Educativos de la Diputación General de Aragón. La causalidad inversa y el sesgo del método común podrían ser problemas derivados de estos hechos. Sería valioso explorar las evaluaciones que hacen los directores de los centros sobre el comportamiento innovador de los docentes y comparar estas evaluaciones con el comportamiento innovador autoinformado. La recopilación de datos adicionales sobre el comportamiento innovador de los empleados podría permitir evitar el riesgo de sesgo de método común. En el presente estudio, se adoptaron medidas para minimizar ese potencial problema ofreciendo claras instrucciones; asegurando el anonimato; evitando la utilización de escalas demasiado largas y de ítems complejos y ambiguos; separando las variables independientes y dependientes; y enmascarando el nexo causal entre las mismas (Kock et al., 2021; Podsakoff et al., 2024). Además, para constatar sus posibles efectos se realizó un análisis factorial de métodos latentes no medidos, cuyos resultados indicaron que era poco probable que el sesgo del método común fuera un problema.

Al estudiar la relación entre las prácticas percibidas de HRM y el comportamiento innovador, existe el peligro de dar la impresión de que aumentar el comportamiento innovador siempre es bueno para una organización. Sin embargo, no todas las innovaciones educativas conducirán necesariamente a un mejor desempeño. Por lo tanto, sería interesante utilizar alguna medida relativa de la calidad de cualquier innovación introducida en las escuelas. Una investigación más profunda también podría aumentar la comprensión de cómo las percepciones de diversas prácticas de HRM se relacionan con diferentes dimensiones del comportamiento innovador.

Dado que el ENG y la PSM dependen de factores distintos de los HPWS (incluidas las características individuales de los docentes), se podrían agregar otras variables al

análisis. Un ejemplo podría ser el estilo de liderazgo, que en la literatura se ha vinculado insistentemente al comportamiento innovador (Slatten, 2011; Miao et al., 2018; Sagnak, 2012).

A la luz de la compleja red de relaciones que pueden existir entre todas las variables potencialmente relevantes, se podría adoptar un enfoque de análisis alternativo. Se podría utilizar un enfoque configuracional para encontrar configuraciones causales de condiciones que expliquen la presencia o la ausencia de comportamientos innovadores. Este enfoque se basa en los conceptos de equifinalidad y asimetría causal (Fiss, 2011; Ragin, 2008).

Finalmente, dado que las escuelas privadas y semiprivadas tienen objetivos diferentes a los de las escuelas públicas y que sus administradores generalmente no están sujetos a las mismas limitaciones que los de las escuelas públicas al definir los HPWS, sería interesante realizar estudios comparativos.

Referencias

- Alfy, S.E. & Naithani, P. (2021). Antecedents of innovative work behaviour: a systematic review of the literature and future research agenda. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(1), 1-19. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2021.112082>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Anwar, R. & Niode, S. H. M. (2017). The effects of learning organization towards employees' innovative behavior mediated by work engagement (a study in Indonesia). International Conference of Organizational Innovation. *Advances in Intelligent Systems Research*, (131), 159–164.
- Appelbaum, E.; Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.02.001>
- Asseburg, J., Homberg, F. & Vogel, R. (2018). Recruitment messaging, environmental fit and public service motivation: Experimental evidence on intentions to apply for public sector jobs. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 689-709. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2017-0217>
- Ayoub, A. E. A. H., Almahamid, S. M. & Al Salah, L. F. (2023). Innovative work behavior scale: Development and validation of psychometric properties in higher education in the GCC countries. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 119-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0176>
- Azevedo, M. C. D., Schlosser, F. & McPhee, D. (2020). Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement. *Personnel Review*, 50(2), 751-769. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0687>
- Baharuddin, M.F., Masrek, M. N., & Shuhidan, S.M. (2020). Content validity of assessment instrument for innovative work behaviour of Malaysian school teachers. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 1940-1946.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of*

- Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
<https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Balkar, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2), 81-92. <http://dx.doi.org/10.15345/iojes.2015.02.007>
- Bechtoldt, M.N., Rohrmann, S., De Pater, I. E. & Beersma, B. (2011). The primacy of perceiving: emotion recognition buffers negative effects of emotional labor. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1087-1094.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0023683>
- Bednall, T. C., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning and Education*, 13(1), 45-61. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0162>
- Blau, P. (1962). *Power and Exchange in Social Life*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons.
- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: the moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403-420. <https://doi.org/10.1002/hrm.21569>
- Borst, R. T. (2018). Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance. *Public Personnel Management*, 47(3), 287-313. <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253.
<https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Bottomley, P., Mostafa, A.M.S., Gould-Williams, J.S. & León-Cázares, F. (2016). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: the contingent role of public service motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390-405. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12108>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>

- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave,
- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: A simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024-1050. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740301>
- Brewer, G. A. (2010). Public service motivation and performance. In Waker, R. M.; Boyne, G. A: and Brewer, G. A. (eds.) *Public management and performance: Research directions*, (152-177). Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Brewer, G. A., Ritz, A. & Vandenabeele, W. (2012). Introduction to a symposium on public service motivation: An international sampling of research. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 1-4. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.635456>
- Brislin, R. W. (1980) Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.) *Handbook of cross-cultural psychology*. Vol. 2 (pp. 389-444). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bysted, R., & Jespersen, K.R. (2014). Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review* 16(2), 217–241. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806576>
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356-377. <https://doi.org/10.1108/00483480710731329>
- Chen, C. A., Hsieh, C. W. & Chen, D. Y. (2021). Can training enhance public employees' public service motivation? A pretest–posttest design. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 194-215. <https://doi.org/10.1177/0734371X19872244>
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723-743. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq085>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>

- Cooke, D. K., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2019). The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765-775. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1517265>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cun, X. (2012). Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. *Chinese Management Studies*, 6(2), 330-340. <https://doi.org/10.1108/17506141211236758>
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J. & Pandey, S. K. (2006). Gender dimensions of public service motivation. *Public Administration Review*, 66(6), 873-887. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00655.x>
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. in Buckley, M.R., Wheeler, A.R. and Halbesleben, J.R.B. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Emerald, 165-197.
- De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7), 1569-1594. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0072>
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>
- Escribá-Carda, N., Revuelto-Taboada, L. Canet-Giner, M. T. & Balbastre-Benavent, F. (2020). Fostering intrapreneurial behavior through human resource management system. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 355-373. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2019-0254>
- Fiss, P.C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*, 37(2), 209-231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>

- Giauque, D., S. Anderfuhren-Biget, and F. Varone. 2013. HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150. <https://doi.org/10.1177/0091026013487121>
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. & Varone, F. (2015). HRM practices sustaining PSM: when values congruency matters. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(3), 202-220. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2015.067812>
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gould-Williams, J. S. (2007). HR Practices, Organizational Climate and Employee Outcomes: Evaluating Social Exchange Relationships in Local Government. *International Journal of Human Resource Management* 18(9): 1627-47. <https://doi.org/10.1080/09585190701570700>
- Gould-Williams, J. S. (2016). Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation: a theoretical perspective. *International Journal of Manpower*, 37(5), 764-776. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2016-0065>
- Gould-Williams, J. S., Bottomley, P., Redman, T. O. M., Snape, E. D., Bishop, D. J., Limpanitgul, T., & Mostafa, A. M. S. (2014). Civic duty and employee outcomes: do high commitment human resource practices and work overload matter? *Public Administration*, 92(4), 937-953. <https://doi.org/10.1111/padm.12019>
- Hair, J., W. Black, Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River NJ (USA): Prentice-Hall Inc.
- Hakanen, J. J., A. B. Bakker, and W. B. Schaufeli. 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist*, (44), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>

- Hollósy-Vadász, G. J. (2018). Public service motivation (PSM) and job satisfaction in case of Hungarian local public service. *Academic and Applied Research in Military and Public Management Science*, 17(1), 23-30. <https://doi/10.32565/aarms.2018.1.3>
- Homberg, F., McCarthy, D. & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722. <https://doi.org/10.1111/puar.12423>
- Hosseini, S., & Haghighi Shirazi, Z. R. (2021). Towards teacher innovative work behavior: A conceptual model. *Cogent Education*, 8(1), 1869364, 1-19. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1869364>
- Hsieh, C. C. & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Hughes, J.C., Rog, E. (2008). Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Husin, N. H., Naha, N., Mansor, A., Widarman, B. & Kelana, Y. (2021). The Influence of High Performance Work Systems (HPWS) On Innovative Work Behaviour Through Work Engagement. *Journal of Contemporary Issues*, 27(2), 5408-5424. Retrieved from <https://cibgp.com/au/index.php/1323-6903/article/view/1442>
- Imran, R., & Al-Ansi, K. S. H. (2019). High performance work system, job engagement and innovative work behavior: An exploration in Omani context. In *Proceedings of the 2019 2nd International Conference on Computers in Management and Business* (24-28).
- Jensen, J. M., Patel, P. C. & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jin, M. H., McDonald, B. & Park, J. (2018). Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person–organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. *The American Review of Public Administration*, 48(1), 82-97. <https://doi.org/10.1177/0275074016652243>

- Kamau, O. M., Muathe, S. M. & Wainaina, L. (2020). HRM practices employee engagement and teachers' turnover intentions: A cross-sectional study from public secondary schools in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9), 257-271. <https://doi.org/10.6007/ijarbss%2Fv10-i9%2F7726>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, (32), 132-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: a systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624-1643. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2282>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189. <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328-1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.026>
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M. & Segers, M. (2020). When innovation in education works: stimulating teachers' innovative work behavior. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 118-134. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12175>
- Malhotra N. K., and S. Dash. (2011). *Marketing Research an Applied Orientation*. London: Pearson Publishing.
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A. & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource*

Management, 31(22), 2893-2918.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>

- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S. & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Moral de la Rubia, J. M. (2019). Revisión de los criterios para validez convergente estimada a través de la Varianza Media Extraída. *Psychologia. Avances de la Disciplina*, 13(2), 25-41. <https://doi.org/10.21500/19002386.4119>
- Mostafa, A. M. Gould-Williams, S., J. S. & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 75(5):747–57. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Nishii, L.H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the why of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0163>
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277>
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D. & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00881.x>
- Perry, J. L., & Hondgehem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12. <https://doi.org/10.1080/10967490801887673>

- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2008). Behavioral dynamics: Institutions, identities, and self-regulation. In Perry, J. L. and Hondeghem, A. (eds), *Motivation in public management: The call of public service*, Oxford, UK: Oxford University Press (56-79).
- Pham-Thai, N.T., McMurray, A.J., Muenjohn, N., & Muchiri, M. (2018). Job engagement in higher education. *Personnel Review*, 47(4), 951-967.
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0221>
- Piatak, J. S., Sowa, J. E., Jacobson, W. S., & McGinnis Johnson, J. (2020). Infusing public service motivation (PSM) throughout the employment relationship: A review of PSM and the human resource management process. *International Public Management Journal*, 24(1), 86-105.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1805381>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2020). Tired from working hard? Examining the effect of organizational citizenship behavior on emotional exhaustion and the buffering roles of public service motivation and perceived supervisor support. *Public Performance and Management Review*, 43(6), 1260-1291.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1742168>
- Purcell, J.; Kinnie, N.J.; Hutchinson, S.; Rayton, B. & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD.
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Gull, N., & Ahmed, S. J. (2023). The dimensional linkage between public service motivation and innovative behavior in public sector institutions; the mediating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 207-229.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0098>
- Ragin, C.C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.ipart.a024401>
- Rajagukguk, D. H., & Desiana, P. M. (2021). The effect of job resources and public service motivation on affective commitment: The mediating role of work engagement. In S. Noviaristanti (ed.) *Contemporary Research on Business and Management* (pp. 105-108). CRC Press.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Ripoll, G. (2022). In charge of safeguarding the public interest: the role of goal clarity in shaping public service motivation and the acceptance of unethical behaviours. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 43-58. <https://doi.org/10.1177/0020852319878255>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635-1641. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2162>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The international Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Sanders, K., M. Moorkamp, N. Torka, C. M. Groeneveld, & Groeneveld, S. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1(1), 59-68. <https://doi.org/10.4236/ti.2010.11007>
- Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*, 56(6), 1417-1429. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0404>
- Schaufeli, W.B. (2014). *What is engagement?* In Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R. and Shantz, A. (Eds), *Employee Engagement in Theory and Practice*. New York: Routledge,
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor

- analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Serrano Archimi, C., Reynaud, E., Yasin, H. M., & Bhatti, Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 907-921.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3882-6>
- Shafait, Z., Yuming, Z., & Sahibzada, U. F. (2021). Emotional intelligence and conflict management: an execution of organisational learning, psychological empowerment and innovative work behaviour in Chinese higher education. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 1-22.
<https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111988>
- Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267-284. <https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Thaler, J., Spraul, K., Helmig, B., & Franzke, H. (2017). Satisfaction with and success of employee training from a public service motivation perspective. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 1-11.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072212>
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Truss, C. (1999). Soft and hard models of human resource management. In L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. Stiles, and C. Truss (Eds.), *Strategic human resource management: Corporate rhetoric and human reality* (pp. 40–58). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van de Voorde, K. (2021). How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and

- job performance. *Journal of Management & Organization*, 1-19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.66>
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40, 4012-4023. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management Revue*, 26(2), 138-160. <https://doi.org/10.1688/mrev-2015-02-Veenendaal>
- Vinarski Peretz, H. (2020). A view into managers' subjective experiences of public service motivation and work engagement: A qualitative study. *Public Management Review*, 22(7), 1090-1118. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740304>
- Waheed, A., Abbas, Q., & Malik, O. F. (2018). 'Perceptions of performance appraisal quality' and employee innovative behavior: Do psychological empowerment and 'perceptions of HRM system strength' matter? *Behavioral sciences*, 8(12), 114, 1-20. <https://doi.org/10.3390/bs8120114>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>
- Zainal, M. A., Effendi, M., & Matore, E. M. (2020). How teachers' innovative work behaviour can affect education quality. *Journal of Critical Reviews*, 7(17), 770-779. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.17.101>

CAPÍTULO 4: ABORDANDO LA COMPLEJIDAD CAUSAL DE LOS IMPULSORES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR DE LOS PROFESORES. UN ENFOQUE CONFIGURACIONAL CUALITATIVO COMPARATIVO.

4.1. Introducción.

En la medida en que los investigadores, los equipos directivos y los responsables políticos están interesados en promover la innovación y el intraemprendimiento, es vital explorar los factores que impulsan a los individuos a desarrollar un comportamiento innovador [IB] en el trabajo. La literatura especializada destaca la importancia de promover el IB de los empleados, especialmente en sectores intensivos de conocimiento como el educativo, aquí estudiado, para lograr la innovación educativa, prestar servicios educativos de alta calidad y sostener el desarrollo educativo y organizativo, garantizando el éxito de las instituciones educativas (Ayoub et al., 2023; Gkorezis, 2016; Shafait et al., 2021). La necesidad de los profesores innovadores aumentará sustancialmente a medida que la educación a todos los niveles experimente cambios transformadores (Lambriex-Schmitz et al.; 2020).

Los comportamientos innovadores de los profesores consisten en acciones destinadas a desarrollar, aplicar, promover o cambiar ideas; acciones que son autoiniciadas por los profesores para mejorar la calidad del aprendizaje y facilitar el *engagement* de los estudiantes (Thurlings et al., 2015; Zainal et al., 2020). El comportamiento innovador de los profesores incluye el aprendizaje continuo y la aplicación de nuevos métodos pedagógicos, la actualización de los contenidos didácticos y la mejora de las prácticas

docentes. Esto proporciona a los alumnos nuevos contenidos y métodos de aprendizaje que mejoran su rendimiento (Hsiao et al., 2011; Zhu et al., 2019).

La mayoría de los autores coinciden en la existencia de relaciones directas e indirectas entre factores institucionales y el IB mediadas o moderadas por combinaciones de relaciones con los empleados, con la empresa y con otros factores institucionales. Sin embargo, el estudio de los determinantes del IB se ha llevado a cabo tradicionalmente utilizando métodos de análisis que tratan cada variable independiente como analíticamente distinta y separada, cuando, en realidad, las relaciones entre los antecedentes del IB suelen ser complejas y los factores incluidos como mediadores o moderadores suelen tener, a su vez, diversos antecedentes. Esta circunstancia podría explicar, al menos parcialmente, la existencia de resultados no concluyentes y, en algunos casos, contradictorios, porque las relaciones causales a menudo pueden entenderse mejor en términos de relaciones teóricas de conjuntos (*set-theoretic relations*) que de correlaciones (Ragin, 2008; Ragin & Fiss, 2008).

Más concretamente, el hecho de que el sistema de prácticas de recursos humanos de alto desempeño y el liderazgo empoderador estuvieran altamente correlacionadas, no permitía analizar adecuadamente el efecto conjunto de ambas variables en un modelo de ecuaciones estructurales. Sin embargo, ello no plantea un problema desde la óptica del análisis cualitativo comparativo. Además, cabe señalar que, en las ciencias sociales, cuando ciertas condiciones se superponen, tienden a reforzarse, y esto es lo que consideramos que puede suceder cuando se aplican conjuntamente un sistema de prácticas de recursos humanos de alto desempeño y un liderazgo empoderador. Un estilo de liderazgo empoderador es perfectamente consecuente con la adopción de prácticas de recursos humanos de alto desempeño, donde la participación y el trabajo en equipo son esenciales y exigen cierta confianza mutua entre superior-subordinado. Por otro lado, dado que todas las variables analizadas parecen tener multitud de antecedentes y consecuencias, consideramos que diversas combinaciones de las mismas podían llevar a un alto nivel de comportamiento innovador (equifinalidad) y que no necesariamente el polo opuesto o “negativo” de las combinaciones causales del comportamiento innovador tendrían por qué ser las que explicasen la ausencia de este (asimetría causal).

Por todo ello es por lo que esta investigación utiliza el Análisis Cualitativo Comparativo [QCA] como enfoque metodológico para captar tanto la complejidad causal como la equifinalidad que subyace a este fenómeno. El QCA se utiliza a menudo en la investigación de la complejidad causal, donde hay múltiples causas que interactúan entre sí para producir un resultado (Rioux y Ragin, 2009). Este método, que permite incorporar la asimetría causal (Fiss, 2011, Ragin & Fiss, 2008) puede ayudar a identificar diferentes patrones de acción que impulsan (u obstaculizan) el comportamiento innovador de los docentes, que es el objetivo principal de esta investigación.

Se analizan dos modelos de análisis QCA, el primero de los cuales busca explicar la combinación de condiciones que conducen a altos niveles de IB (Modelo 1) y el segundo a bajos niveles de IB (Modelo 2). Las variables incluidas en esta investigación como

condiciones antecedentes del IB se seleccionaron cuidadosamente teniendo en cuenta la relevancia dada en la literatura, así como el sector (educativo y público) y la naturaleza del trabajo desarrollado (trabajos de alta complejidad). Estas condiciones antecedentes son: sistema de prácticas de alto desempeño [HPWS], liderazgo empoderador [EL], motivación de servicio público [PSM], *engagement* [ENG], experiencia [EXP] y género [GEN].

Las prácticas de dirección de recursos humanos han sido reconocidas como uno de los más importantes antecedentes que influyen en las actitudes, comportamientos y desempeño de los empleados, particularmente el IB (Alfes et al, 2013; Escribá-Carda et al., 2017; Pham-Thai, et. al., 2018). Está actualmente reconocido que los efectos de las prácticas de alto desempeño [HPWP] son mayores cuando se aplican de forma sinérgica en el marco de un sistema internamente consistente (Chadwick, 2010; Combs et al. 2006; Delery & Shaw 2001) y que las consecuencias en términos de actitudes y los comportamientos del HPWS dependen de las percepciones actuales de los empleados de este sistema (Alfes et al., 2013; Jiang et al., 2017; Mustafa, 2016; Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Van De Voorde & Beijer, 2015). Sin embargo, los estudios que analizan la relación HPWS-IB adoptan esta perspectiva sistémica basada en las percepciones del empleado son aún escasas y ninguna ha tenido en cuenta el efecto combinado de las variables consideradas en este estudio, adoptando un análisis configuracional cualitativo comparativo.

En cuanto al liderazgo empoderador, a pesar del creciente número de investigaciones sobre la asociación entre el liderazgo y el IB de los empleados (Choi et al., 2016; Bagheri, 2017), el impacto de este emergente y prometedor concepto de liderazgo empoderador, ha sido en cierto modo pasado por alto por los investigadores (Chen et al., 2011; Hassi et al., 2022; Jada et al. 2019). Específicamente, en el caso de la literatura educativa, la limitada investigación empírica ha enfatizado la importancia del EL en la promoción del IB. No obstante, los resultados obtenidos por autores como Gkorezis (2016), Sagnak (2012) y Zhu et al. (2019) son, cuanto menos, prometedores. Hassi considera el EL un estilo de liderazgo prometedor para examinar a este respecto, y la revisión metaanalítica realizada por Lee et al. (2020), ha confirmado que el EL es uno de los tres enfoques contemporáneos y claramente especificados estilos de liderazgo, que tienen las correlaciones más fuertes con la creatividad y la innovación.

Por lo que respecta al *engagement* de los empleados, este ha llamado mucho la atención de los investigadores ya que se postula como un predictor más fuerte del desempeño que otros constructos actitudinales como la satisfacción laboral, la implicación laboral y el compromiso organizativo (Rich et al., 2010). Se espera que el *engagement* de los empleados impulse el IB (Hakanen et al., 2008), existiendo múltiples evidencias al respecto (ver Kwon & Kim, 2020). En la mayoría de los casos, ENG actúa como una variable mediadora, con el HPWS (Alfes et al, 2013; Pham-Thai, et al., 2018) y el EL (Wihuda et al., 2017) siendo antecedentes particularmente relevantes dado el objeto de nuestra investigación. Las escasas investigaciones que han analizado esta relación han

mostrado, con escasas excepciones, una relación positiva entre la PSM y el IB (Cho & Song, 2021).

Por su parte, la PSM se define como el conjunto de creencias, valores y actitudes que impulsan a los empleados a servir a su comunidad, yendo más allá del interés propio y los intereses de la organización (Perry, 1996; Vandenabeele., 2007). Es un tema cada vez más investigado y, al mismo tiempo, candentemente debatido en el campo de la dirección y la administración pública (Vandenabeele et al., 2018). Aunque investigaciones anteriores han apoyado ampliamente la relación positiva de la PSM con actitudes, comportamientos y resultados laborales positivos, como compromiso, satisfacción laboral y desempeño, muy pocos estudios han examinado los vínculos entre la PSM y el IB, así como el mecanismo psicológico que subyace a este vínculo (Nguyen et al., 2023; Ritz et al., 2016). Los pocos estudios que han analizado esta relación han proporcionado evidencias de una relación positiva entre la PSM y el IB de los empleados, prácticamente sin excepciones (Cho & Song, 2021; Miao et al., 2018; Nguyen et al., 2023, Vuong, 2023).

Finalmente, el GEN y la EXP son los dos factores demográficos más influyentes identificados en literatura del IB. Cuando no han sido utilizados como explicativos, mediadores o variables moderadoras, se han utilizado como variables de control. En cuanto a sus efectos, la evidencia es contradictoria, lo que parece indicar la existencia de diferentes combinaciones de factores explicativos en función de estas variables (Sánchez-Pérez, 2024).

Esta investigación ofrece información sobre los impulsores del comportamiento innovador de los docentes, destacando la especial importancia del *engagement*, los sistemas de prácticas de alto desempeño, el empoderamiento y la motivación intrínseca. La investigación enfatiza la necesidad de una perspectiva sistémica y la consideración del efecto combinado de las variables consideradas a la hora de comprender la relación entre estos impulsores y el comportamiento innovador. Esta investigación también hace contribuciones prácticas ofreciendo recomendaciones para mejorar la dirección y gestión de las escuelas, que pueden conducir a una mejora en su desempeño en general, y en el comportamiento innovador de su profesorado en particular.

La estructura del estudio es la siguiente. En la siguiente sección, el marco teórico, se investigan los antecedentes del comportamiento innovador (IB) y, luego, se centra en las diferentes condiciones que se utilizarán en el Análisis Cualitativo Comparativo: liderazgo empoderador, sistemas de prácticas de alto desempeño, motivación de servicio público, *engagement*, género y experiencia. La Sección 3 hace referencia a la metodología utilizada (QCA) y a los resultados. Finalmente, se muestran las principales conclusiones y la discusión de la investigación.

4.2. Marco teórico.

4.2.1. Revisión de los antecedentes del comportamiento innovador.

El IB se puede definir como el conjunto de comportamientos a través de los cuales los empleados pueden contribuir al proceso de innovación (De Jong & Den Hartog 2007), centrándose particularmente en cómo las nuevas ideas se generan, crean, desarrollan, promueven, implementan y, si es necesario, son modificadas por los empleados a través del pensamiento crítico, para mejorar la innovación y el desempeño organizacional (AlEssa & Durugbo, 2022; Baharuddin et al., 2020).

Como se señaló en la introducción, la promoción del IB de los empleados en los sectores intensivos en conocimiento como el educativo es fundamental para garantizar el éxito de las instituciones educativas. El IB se ha relacionado con diferentes resultados individuales y organizacionales como el desempeño de la tarea, la satisfacción laboral, el desarrollo de los empleados, la competencia (*expertise*) de los docentes, el aprendizaje de los estudiantes, el desempeño innovador, la productividad, el desempeño organizacional, las ventajas competitivas, etc. (ver Sánchez-Pérez, 2024 para una revisión). Esto da una idea de la importancia de comprender los mecanismos que fomentan dicho comportamiento, de modo que se puedan implementar las medidas apropiadas.

La literatura especializada también presenta una variedad de antecedentes del IB. Thurlings et al. (2015) clasifican estos antecedentes en demográficos (edad, género, antigüedad, años de experiencia docente, educación), individuales (personalidad, rasgos y competencias) y organizacionales (actores y/o relaciones con otras personas, medios y recursos, cultura, características físicas de la organización y factores externos). El Alf y Naithani (2021) diferencian entre factores relacionados con los empleados (características demográficas, rasgos de personalidad y factores cognitivos y afectivos) y factores institucionales (liderazgo, clima organizacional y sistemas y políticas organizacionales, principalmente prácticas de recursos humanos y diseño de puestos de trabajo).

AlEssa y Durugbo (2022) sugieren cuatro conjuntos de conceptos de gestión investigados por los investigadores como antecedentes del IB. Aprendizaje innovador en el trabajo y liderazgo [IWLL], refleja el hecho de que la innovación en el trabajo requiere “crear un entorno donde los empleados se sientan seguros para ser innovadoramente creativos” (Ibíd., p. 1178). Este conjunto de conceptos engloba, entre otros, diferentes tipos de liderazgo (el concepto dominante de este conjunto), intercambio entre líderes y miembros [LMX], prácticas de HRM, compartición de conocimientos, motivación para aprender, autoevaluación y *engagement*. Procesos de trabajo innovadores y desempeño [IWPPs], incluyen como antecedentes subconceptos relacionados con el diseño del puesto, flexibilidad, desempeño reflexivo, apoyo directivo, etc., y, una vez más, prácticas de HRM. Características y condiciones de trabajo innovadoras [IWCCs], se centra en las cualidades de las personas y las condiciones ambientales que permiten la adopción del IB. Esto incluye motivación, personalidad y competencias. Algunos

estudios se centran en los factores que influyen en la motivación de los empleados, como la promoción, el alto compromiso, el trabajo significativo y su efecto en los resultados laborales, nuevamente relacionados con las prácticas de HRM. Finalmente, los inhibidores e interdependencias del trabajo innovador [IWII] se centran en los inhibidores y facilitadores del IB. Esto incluye entre los factores negativos, factores de estrés laboral, injusticia e inseguridad laboral; y como factores positivos, empoderamiento psicológico, las prácticas de HRM de alta implicación. Otros, como el clima organizacional, pueden actuar como inhibidores o facilitadores.

Partiendo de la base de estas revisiones, así como de las de Bos-Nehles et al. (2017), Kwon y Kim (2020), Li y Hsu (2016), Muchiri et al. (2020), Pons et al. (2016), Zhu et al. (2023) entre otros, y realizada una búsqueda bibliográfica utilizando una estrategia basada en el principio de bola de nieve, se estableció una clasificación detallada que incluye más de 150 variables. Estas variables se pueden agrupar en: individuales (demográficos, de personalidad y rasgos, competencias y recursos personales, actitudes y creencias individuales), organizacionales (liderazgo, prácticas y sistemas de prácticas de HRM, relacionadas con el trabajo/tareas y otros factores organizacionales o de equipo), y factores externos (ver capítulo 1 para una revisión). También fueron identificadas una serie de variables mediadoras (41), moderadoras (36) y de control (25), previamente incluidas en los modelos explicativos del IB.

Todas las variables seleccionadas como antecedentes del IB en esta investigación han sido analizadas previamente en la literatura. Estas mismas variables y otras muy similares han sido incluidas en algunos casos como variables directamente relacionadas con el IB, en otros como variables mediadoras, moderadoras o de control. Por ejemplo, el género se ha incluido en diferentes modelos propuestos como antecedente directamente relacionado con el IB o como moderador (Pons et al., 2016; Zhu et al., 2023) o como variable de control (Gkorezis, 2016; Lambriex-Schmitz et al., 2020; Ogbonnaya & Messersmith, 2019); y el HPWS ha sido incluido como un antecedente directamente relacionado con el IB (Fu et al., 2015; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018); indirectamente relacionado con el IB, a través de variables mediadoras (Alfes et al., 2013; Escribá-Carda et al., 2017; Pham-Thai, et. al., 2018), y como variable moderadora (Riaz et al., 2021). Podrían plantearse ejemplos similares con ENG y otras variables no incluidas en nuestro modelo de análisis.

Y lo que es aún más sorprendente, la misma variable puede aparecer como antecedente o resultado de otra variable en distintos modelos explicativos. En lo que respecta a IB, la satisfacción laboral se ha analizado como antecedente (Alshebami, 2021; Niu, 2014); y como resultado (Robinson & Beesley, 2010; Zainal et al., 2020) del IB. Estos tipos de propuestas y resultados se repiten en el caso de las condiciones antecedentes analizadas en esta investigación. Por ejemplo, el ENG se ha propuesto como antecedente (Bakker y Xanthopoulou, 2013) y resultado (Chen y Huang, 2016) del liderazgo carismático. La revisión de Mussagulova y van der Wal (2021) aporta pruebas de que el liderazgo transformacional y el estrés laboral se han tratado tanto como un antecedente y como un resultado de la PSM. Hassan et al. (2013) establecieron que el EL tenía una relación

positiva con LMX, mientras que Sharma y Kirkman, (2015) y Wang et al. (2022) postulan la relación inversa y Lorinkova y Perry (2017) afirman que la LMX modera la relación entre el EL y el empoderamiento psicológico.

Todo ello es indicativo de la complejidad de las interrelaciones entre las variables que influyen en la IB y la posible existencia de relaciones causales circulares. Esto, unido a las limitaciones de los métodos estadísticos de análisis que tratan cada variable como independiente y analíticamente distinta y separada del resto, y el predominio de los estudios transversales, puede explicar, al menos en parte, la existencia de resultados mixtos y, a veces, aparentemente contradictorios de la investigación.

4.2.2. Centrándonos en las condiciones previas o antecedentes seleccionados.

4.2.2.1. El liderazgo empoderador.

Lo que diferencia el EL de otros estilos de liderazgo es el hecho de que su objetivo es crear individuos autónomos y autodirigidos, (Hassi et al., 2022; Jada et al., 2019). El liderazgo empoderador puede definirse como un estilo de liderazgo que se caracteriza, principalmente, por “comportamientos que comparten el poder con los subordinados” (Vecchio et al., 2010: 531).

Los líderes empoderadores muestran confianza en los empleados, eliminan las trabas burocráticas y fomentan las capacidades de los empleados (Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2000). Los líderes empoderadores permiten a sus seguidores tomar el control de su trabajo (Srivastava et al., 2006), lo que aumenta su motivación intrínseca para asumir riesgos y probar cosas nuevas (Zhang & Bartol, 2010).

La naturaleza de líder empoderador potencia las actitudes positivas de los empleados y permite a los empleados ser más adaptables y receptivos a su entorno (Forrester, 2000). Según la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000), los empleados con autonomía encuentran más sentido a su trabajo, confían más en su capacidad de innovar y se sienten más intrínsecamente motivados para aportar soluciones innovadoras (Afsar et al., 2014; Boerner et al., 2007; Choi et al., 2016).

Los líderes empoderadores fomentan el comportamiento proactivo de los empleados (Martin et al., 2013) y exhortan a sus seguidores a experimentar formas innovadoras en el trabajo sin correr el riesgo de ser objeto de castigo en caso de resultados negativos de sus experimentos (Jung et al., 2003). La flexibilidad que ofrece un líder empoderador fomenta la exploración en el trabajo, lo que a su vez sienta las bases para las innovaciones en el lugar de trabajo (Gkorezis, 2016).

Un buen número de estudios previos han confirmado esta asociación positiva entre el EL y el IB. Sin ánimo de ser exhaustivos, podemos señalar, entre otros, los siguientes: Chen et al. (2011); Cheong et al. (2016), Faulks et al. (2021), Guo et al. (2022), Jada et al. (2019), Mutonyi et al. (2020), Riaz et al. (2021), Slåtten et al. (2011) y Wihuda et al. (2017). En concreto, en el caso de los profesores, autores como Gkorezis (2016), Sagnak

(2012) y Zhu et al. (2019) obtuvieron resultados similares. Por último, según Guo et al. (2023) el impacto positivo del EL en el IB es especialmente relevante en el caso de los empleados que trabajan en puestos de alta complejidad, como en el caso de los puestos docentes.

4.2.2.2. El Sistema de prácticas de alto desempeño.

Muchos investigadores creen que las prácticas de HRM son los factores que más influyen en el comportamiento de los empleados en el trabajo. Actualmente, como en nuestro caso, la mayoría de los autores adoptan un enfoque sistémico porque la literatura especializada muestra que los efectos de las prácticas de HRM de alto desempeño son mayores cuando estas prácticas se definen como conjuntos internamente consistentes que se aplican de forma sinérgica (Chadwick, 2010; Combs et al. 2006; Delery & Shaw 2001). También existen numerosas pruebas de que las consecuencias actitudinales y conductuales del HPWS dependen de las percepciones que los empleados tienen del mismo (Alfes et al., 2013; Jiang et al., 2017; Mustafa, 2016; Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Van De Voorde & Beijer, 2015).

En lo que respecta al IB, existen numerosas evidencias de que las prácticas de HRM tienen una relación positiva y significativa con el IB de los empleados (Riaz et al., 2021). Tanto los estudios que han analizado prácticas individuales como los que han analizado conjuntos o sistemas de prácticas de HRM han llegado a la conclusión, con pocas excepciones, que su relación con el IB era significativa y positiva (Sánchez-Pérez, 2024). Entre los estudios que adoptaron una perspectiva sistémica basada en percepciones de los empleados y aportaron pruebas de la relación HPWS-IB se encuentran los de Alfes et al. (2013), Dorenbosch et al. (2005), Escribá-Carda et al. (2017), Maden (2015); Ogbonnaya y Messersmith (2019); Pham-Thai, et. al. (2018). Trabajos recientes como los de Revuelto-Taboada et al. (2023) y Portalanza-Chavarría y Revuelto-Taboada (2023) también apuntan en esta dirección, aunque utilizan como resultado el comportamiento intraemprendedor del que el IB constituye una de sus 3 dimensiones.

Tres marcos teóricos principales apoyan esta relación: la teoría del intercambio social [SET], la teoría de la identidad social [SIT] y el marco de la capacidad, motivación y oportunidad [AMO].

Como sugiere la teoría del intercambio social (Cropanzano & Mitchell 2005; Rhoades & Eisenberger 2002; Sungu et al. 2019), los empleados que perciben su entorno organizacional como de apoyo se sentirán obligados a corresponder con comportamientos que sean beneficiosos para la organización. Y el HPWS señala la intención de la organización de invertir en competencias, ofrecer oportunidades a sus trabajadores y desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo con los empleados (Chang & Chin 2018; Sun et al. 2007). Los intercambios sociales implican acciones discrecionales y comportamientos extra-rol (Rhoades & Eisenberger 2002; Tavares et al., 2016) como las IB.

Desde el punto de vista de la teoría de la identidad social (Ashforth y Mael, 1989), formar parte de una organización que utiliza un HPWS puede hacer que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo, lo que refuerza su autoestima, aumentando su identificación con su organización (Liu et al., 2020; Newman et al., 2016). Cuanto más se identifiquen las personas con su organización, más probable es que actúen teniendo en cuenta los intereses de la misma. Es decir, más propensos serán a realizar acciones discrecionales y adoptar comportamientos extra-rol como el IB (Riketta 2005; Tavares et al. 2016; Van Dick et al. 2006).

El modelo AMO sugiere que invertir en un HPWS implica invertir en la capacidad, la motivación y la oportunidad de realizar tareas y funciones relevantes, lo que es esencial para garantizar que los empleados “hagan un esfuerzo adicional” (Appelbaum et al. 2000; Boxall 2012; Obeidat et al. 2016). Por lo tanto, la implementación de un HPWS puede preparar, motivar y proporcionar oportunidades para que los empleados identifiquen y aprovechen las oportunidades derivadas de los cambios en un entorno cada vez más cambiante, adoptando IB (Farrukh et al. 2021; Jiang et al. 2012).

4.2.2.3. La motivación de servicio público.

Según Mostafa et al. (2015: 749), “la PSM capta el grado en que los empleados están comprometidos con el servicio al público o a la comunidad en general. Como tal, el principal beneficiario de la motivación de los empleados se encuentra fuera de la organización”. El debate en torno a su naturaleza fundamental parece haber llevado a concluir que, aunque la PSM es un rasgo relativamente estable, producto de una socialización a largo plazo, puede verse fomentada o reducida por influencias más inmediatas en el entorno organizativo de un individuo (Christensen et al. 2017; Piatak et al., 2021). En particular, las prácticas de HRM y el liderazgo se han reconocido como elementos clave a la hora de impulsar o inhibir la PSM (Gould-Williams et al. 2014; Gould-Williams, 2016; Hameduddin & Engbers; 2022; Mostafa et al. 2015; Nguyen et al., 2023; Park & Kim, 2016; Piatak et al., 2021).

La investigación existente sobre la administración pública ha respaldado ampliamente el efecto positivo de la PSM en los resultados individuales y organizativos, como la satisfacción laboral (Cun, 2012; Hollósy-Vadász, 2018; Homberg et al., 2015), compromiso organizacional (Jin et al., 2018; Kim, 2012; Vandenabeele, 2009), el comportamiento de ciudadanía organizacional (Bottomley et al., 2016; Cun, X., 2012; Potipiroon & Faerman, 2020), el desempeño laboral (Bellé, 2013; Vandenabeele, 2009) o medidas generales de desempeño (Bright 2007; Van Loon 2016).

De mayor interés para nuestra investigación son sus relaciones con el ENG y el IB. Aunque han recibido menos atención en la literatura, también existen evidencias de la influencia positiva de la PSM en ambas variables. De Simone et al (2016), Sánchez-Pérez et al. (2023) y Ugaddan y Park (2017), entre otros, confirman la relación positiva entre la PSM y el IB. Y los pocos estudios que han analizado la relación PSM-IB han aportado

pruebas sobre el efecto directo de la PSM en el IB de los empleados, prácticamente sin excepciones (Cho & Song, 2021; Miao et al., 2018; Nguyen et al., 2023, Vuong, 2023). Hay que decir que, aparte de sus efectos directos, la PSM también se ha analizado como mediadora o moderadora de las relaciones entre, por ejemplo, diferentes tipos de liderazgo y el IB (Nguyen et al, 2023; Vuong, 2023) o el HPWS y el IB (Sánchez-Pérez et al., 2023). Por lo tanto, la existencia de interrelaciones complejas con las demás variables consideradas en el estudio parece evidente.

A la hora de explicar la influencia positiva de la PSM en las actitudes y comportamientos de los empleados, Christensen et al. (2017), Mostafa et al. (2015) y Vandenabeele et al. (2018) han destacado sus estrechos vínculos con la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan 2004) y la teoría de la identidad (Tajfel & Turner 1985). Si las organizaciones pueden proporcionar a sus empleados puestos de trabajo con un contenido que sea coherente con sus identidades prosociales, sus autoidentidades se verán reforzadas y, por lo tanto, “desearán mostrar actitudes y comportamientos beneficiosos para la organización” (Mostafa et al., 2015: 750). Cuando los individuos interiorizan los valores del servicio público, estos pasan a formar parte de su identidad autónoma afectando a su comportamiento de forma positiva (Christensen et al.2017).

Además, Hameduddin y Engbers (2022) consideran que la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977) no solo ofrece una explicación de la relación directa entre el liderazgo y la PSM, sino que también explica cómo la motivación de servicio público media o modera las relaciones entre el liderazgo y otras actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo. Cuando los líderes manifiestan PSM y comportamiento prosocial, los seguidores también desarrollan mayores niveles de PSM, lo que se traduce en un mayor esfuerzo hacia los objetivos de la organización (Schwarz et al., 2016). Del mismo modo, la PSM puede moderar los resultados, ya que los individuos que imitan los atributos y comportamientos del líder se vuelven más receptivos a su intervención, lo que puede repercutir los resultados laborales (Luu et al., 2019).

4.2.2.4. Engagement.

Schaufeli et al. (2002: 74) Definieron el *engagement* como “un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción”. El vigor hace referencia a altos niveles de energía mientras se trabaja; la dedicación conlleva estar fuertemente implicado en el propio trabajo experimentando un sentido de importancia o significación, entusiasmo y desafío; la absorción lleva al individuo a estar totalmente concentrado y felizmente absorto en el trabajo (Bakker y Xanthopoulou, 2013). En definitiva, el *engagement* puede conceptualizarse como un constructo global que comprende energías físicas, cognitivas y emocionales y manifestarse como un estado de dedicación de todas las energías al trabajo para marcar la diferencia (Kwon & Kim, 2020; Mackay, et al., 2017).

Debido a la sinergia de las energías cognitivas, emocionales y físicas, se espera que el *engagement* de los empleados impulse el comportamiento innovador (Hakanen et al., 2008). La triple naturaleza del *engagement* encaja bien con el comportamiento innovador, que representa una iteración orientada al cambio que conlleva la generación, promoción e implementación de ideas con el fin de lograr algo diferente o sin precedentes.

El ENG cognitivo moviliza el IB animando a los empleados a revisar las estructuras de conocimiento existentes, a ampliar el alcance de su cognición y percepción e intentar retoques y combinaciones de ideas no tradicionales (Fredrickson, 2001; Shuck et al., 2017). El ENG emocional ayuda a los empleados a confiar en el propósito y el sentido de los esfuerzos innovadores, a comunicar su optimismo a los demás y a ayudar a impulsar comportamientos proactivos en toda la organización (Demerouti & Cropanzano, 2010; Shuck et al., 2017). Por último, el ENG físico es determinante para hacer realidad las ideas y mantener comportamientos innovadores, porque ayuda a afrontar el proceso de innovación, que suele ser complejo y extenuante, y requiere un tiempo y un esfuerzo considerables antes de ver resultados (Anderson et al., 2014).

De nuevo inspirándose en la SET (Cropanzano & Mitchell 2005), algunos autores sostienen que los empleados compensan los beneficios económicos y socioemocionales que reciben de la organización mediante el ENG y los comportamientos positivos en el trabajo, como el IB (Alfes et al., 2013; Karatepe, 2013). HPWS y EL actúan como poderosos transmisores de mensajes que reflejan la orientación y los valores de la organización. Los HPWS reflejan el “enfoque de inversión mutua” en la relación empleado-organización, y el EL fomenta el ENG transmitiendo que la empresa desea su participación y confía en su criterio (Huertas et al, 2018).

Desde la perspectiva de la conservación de recursos [COR] (Bakker y Demerouti, 2008) tanto el HPWS como el EL desempeñan un papel motivacional intrínseco porque promueven el desarrollo de los empleados y satisfacen necesidades humanas básicas, como la necesidad de autonomía y competencia, y también pueden aumentar la motivación extrínseca dado que aumentan la probabilidad de que los empleados alcancen sus objetivos laborales, mejorando el ENG (Maden, 2015). Bakker (2015) también establece una conexión entre el ENG en el trabajo y la PSM, trabajando en conjunto para producir importantes resultados organizacionales. En particular, afirma que la PSM facilita el ENG que, a su vez, puede ser decisivo para hacer frente a los estresores organizativos. El papel de ENG como mediador en las relaciones entre el HPWS, el EL o la PSM con diferentes indicadores de resultados también se ha validado en una serie de estudios (por ejemplo, Alfes et al, 2013; Borst, 2018; Karatepe, 2013; Pham-Thai, et. al., 2018; Rajagukguk & Desiana, 2021; Van Beurden et al., 2021; Wihuda et al., 2017).

En resumen, aunque hay numerosos factores individuales, organizativos y contextuales que pueden afectar al ENG, como explica la teoría COR, está claro que está influida por el HPWS, el EL y la PSM, y que las interrelaciones entre estas variables afectan al IB.

4.2.2.5. El género y la experiencia.

En cuanto al género y la experiencia, cabe señalar que, junto con la formación (que no se ha tenido en cuenta porque todos los individuos de la muestra tenían altos niveles de formación) son los factores demográficos que más atención han recibido en la literatura sobre el IB. Cuando no se han utilizado como variables explicativas, mediadoras o moderadoras se han utilizado como variables de control.

En cuanto a sus efectos, las evidencias son contradictorias. Por ejemplo, mientras que Lambriex-Schmitz et al. (2020) hallaron un efecto positivo de GEN (mayor en el caso de las mujeres) y la EXP en algunas fases del IB; Zhu et al. (2023) mostraron que la relación GEN-IB era mayor entre los empleados varones; y Yang y Huang (2008) que los años de experiencia docente se relacionaban negativamente con el comportamiento innovador. En la misma línea los resultados de Gkorezis (2016) indicaron una influencia significativa de GEN y EXP en el IB de los profesores, mientras que Waheed et al. (2018) no encontraron efectos significativos en el caso de los miembros del profesorado a tiempo completo.

La teoría del rol social postula que la sociedad tiende a tener estereotipos de género que afectan a la percepción, el juicio y el comportamiento de una persona (Eagly & Wood, 2012), y los resultados de Pons et al. (2016) sugieren que, entre las mujeres, la innovación está más relacionada con variables intrínsecas (como la autoconfianza, el empoderamiento y los procesos sociales), mientras que en los hombres parecen estar más relacionados con las exigencias laborales. Lo anterior parece indicar que las diferencias en el IB entre hombres y mujeres pueden variar en función del contexto y de terceras variables intervinientes.

Lo mismo podría afirmarse en el caso de la EXP ya que si, por un lado, la EXP está relacionada con una comunicación más basada en el aprendizaje y una mayor integración interna de la de la innovación, y los empleados con mayor antigüedad ya han establecido conexiones y saben cómo operar en el entorno organizativo, por otro, los empleados que son nuevos en la organización se enfrentan a grandes expectativas y pueden llegar a la organización con nuevos conocimientos y una alta motivación (Lambriex-Schmitz et al., 2020; Sánchez-Pérez, 2024; Ul Haq et al., 2017).

4.2.2.6. Proposiciones.

Teniendo en cuenta los múltiples antecedentes de nuestras condiciones antecedentes/variables, sus evidentes interrelaciones, y el papel particular que pueden desempeñar GEN y EXP, proponemos que diferentes combinaciones de condiciones pueden conducir al mismo resultado, y que estas combinaciones pueden variar en función del GEN y la EXP de los profesores. En consecuencia, formulamos las siguientes proposiciones:

Proposición 1. Ninguna de las condiciones antecedentes (HPWS, EL, PSM, ENG, GEN y EXP o su ausencia) son necesarias por sí mismas para predecir un nivel alto (o bajo) de comportamiento innovador.

Proposición 2. HPWS, EL, PSM, ENG, GEN y EXP forman múltiples configuraciones que son suficientes para predecir un nivel alto (o bajo) de comportamiento innovador.

Proposición 3. Existen configuraciones particulares de GEN y EXP que son suficientes para predecir un nivel alto (o bajo) de comportamiento innovador.

4.3. Metodología.

En este artículo se utiliza el Análisis Cualitativo Comparativo [QCA], y más concretamente el Análisis Cualitativo Comparativo de conjuntos difusos [fsQCA], como el enfoque metodológico adecuado para captar tanto la complejidad causal como la equifinalidad subyacentes al fenómeno estudiado. El QCA se utiliza en diversas disciplinas, como la ciencia política, la sociología, la dirección y gestión de empresas y la psicología. Un supuesto clave del enfoque basado en casos es que el efecto de cualquier factor depende de la configuración particular de otros factores con los que coexiste en un caso concreto (Roig-Tierno et al., 2017).

Como afirman Schneider et al. (2010: 247), los métodos comparativos configuracionales “pueden emplearse para comprobar si todas las condiciones causales, o sólo una fracción de ellas están relacionadas con el resultado, y cómo deben combinarse las condiciones relevantes”. Por lo tanto, permite analizar combinaciones de determinantes causales y ofrecer resultados en situaciones donde puede existir asimetría causal y equifinalidad (Fiss, 2011; Ragin, 2008; Ragin & Fiss, 2008; Schneider et al, 2010). Por lo tanto, permite analizar combinaciones de determinantes causales y ofrecer resultados en situaciones en las que puede existir asimetría causal y equifinalidad (Fiss, 2011; Ragin, 2008; Ragin & Fiss, 2008; Schneider et al, 2010). En definitiva, los casos se estudian como configuraciones de causas y condiciones, o recetas causales, definidas como combinaciones específicas de antecedentes causalmente relevantes vinculados a un resultado.

Los datos se recopilaron a partir de un cuestionario que se envió a los profesores de los colegios públicos de Aragón (España), gracias a la colaboración de la Unidad de Programas Educativos de la Diputación General de Aragón. Se seleccionaron tres tipos de centros, de primaria, secundaria y formación profesional. Se recogieron un total de 1.416 válidas de una población de 17.011 profesores².

Las medidas de las variables, a excepción de GEN (dicotómica) y EXP (medida en años) se basaron en escalas validadas previamente, utilizando una escala tipo Likert de siete puntos que oscilaba entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo). Para garantizar la fiabilidad y validez de las escalas, se siguió el procedimiento de retrotraducción propuesto por Brislin (1980).

La variable de resultado, el IB, se midió utilizando la escala de seis ítems desarrollada por Scott y Bruce (1994). No obstante, se modificó la redacción para dirigir las preguntas directamente a los docentes en lugar de al equipo directivo como en la escala original. Algunos ejemplos de ejemplo: “Se me ocurren ideas creativas” y “Promuevo y defiendo ideas ante otros”.

² Para ver más detalles de la muestra, o de cualquier otro aspecto relacionado con la metodología, ver capítulo 2.

En cuanto a las condiciones antecedentes, HPWS se midió utilizando una escala de 15 ítems desarrollada por Jensen et al. (2013). Siete ítems (formación y desarrollo, selección, trabajo en equipo, estatus, seguridad laboral, intercambio de información e implicación) correspondían a la escala de prácticas de HRM percibidas desarrollada originalmente por Gould- Williams y Davis (2006). Los otros ocho ítems correspondían a indicadores de los empleados (desarrollo, motivación, comunicación y empoderamiento) elaborados por Truss (1999). Algunos ejemplos son: “Recibo la formación que necesito para hacer mi trabajo” y “Recibo feedback significativo sobre mi rendimiento al menos una vez al año”.

El EL se midió utilizando la escala de 12 ítems de Ahearne et al. (2005). Algunos ejemplos incluyen, “Mi jefe me ayuda a entender cómo se relacionan mis objetivos y metas con los de la empresa” y “Mi jefe cree en mi capacidad para mejorar incluso cuando cometo errores”.

Para medir la ENG se utilizó la escala de nueve ítems propuesta por Schaufeli et al. (2006). Algunos ejemplos son “En mi trabajo me siento lleno de energía” y “Mi trabajo me inspira”.

La PSM se midió utilizando la versión abreviada de cinco ítems de la escala de Perry (1996), incluida en una encuesta de la Junta de Protección del Sistema de Méritos de 1996 a empleados federales (Wright et al, 2013). Esta escala ha sido ampliamente utilizada (Alonso y Lewis 2001; Brewer, Selden, y Facer 2000; Christensen y Wright; 2011; Kim 2005; Pandey, Wright, y Moynihan 2008; Wright y Pandey 2008) y se considera una de las dos medidas unidimensionales más potentes de la PSM (Wright et al, 2013). Los ítems incluyen “Un servicio público significativo es muy importante para mí” y “Marcar la diferencia en la sociedad significa más para mí que los logros personales”.

Por último, la EXP se midió por el número de años dedicados a la docencia y el GEN con una variable dicotómica (0 hombre; 1 mujer).

El QCA generalmente consta de tres etapas clave: selección de casos, calibración de variables y minimización booleana (Ragin, 2008; Rihoux & Ragin, 2009; Crilly, Zollo & Hansen, 2012; Woodside & Zhang, 2013). La selección de casos se centra en identificar aquellos que son importantes para la pregunta de investigación, asegurando que sean comparables en relación con el resultado analizado. En este contexto, dado que el resultado corresponde al IB a nivel individual de docentes en centros públicas, los casos seleccionados son personas que cumplen con estas características, involucradas en la enseñanza preuniversitaria en dichos centros. La calibración consiste en establecer las variables relevantes para la investigación y asignarles valores específicos a cada caso. Por su parte, la minimización booleana busca simplificar los datos hasta obtener un conjunto mínimo de condiciones necesarias y suficientes para que ocurra el resultado. Este enfoque permite identificar los patrones causales que conducen al comportamiento innovador de los individuos, proporcionando así una comprensión más detallada de este fenómeno.

Conforme a lo recomendado, se considerará que una condición es "necesaria" o "casi siempre necesaria" si la puntuación de consistencia supera el umbral de 0,9. (Schneider et al. 2010). Para considerar una condición como suficiente se establece un umbral de consistencia de 0,75, conforme a lo recomendado por Ragin (2008).

Cabe recordar que una condición es necesaria para un resultado específico (IB / ~IB) si está siempre presente cuando dicho resultado ocurre. En otras palabras, el resultado no puede ocurrir en ausencia de dicha condición. Una condición es suficiente para un resultado específico (IB / ~IB) si dicho resultado ocurre siempre que la condición está presente; sin embargo, el resultado puede provenir de otras condiciones.

El modelo QCA pone a prueba tanto el papel configuracional de las condiciones seleccionadas en el comportamiento innovador de los profesores (Modelo 1) como su ausencia (Modelo 2).

Model 1: $IB = (HPWS, ELQ, PSM, ENG, GEN, EXP)$

Model 2: $\sim IB = (HPWS, ELQ, PSM, ENG, GEN, EXP)$

4.4. Resultados.

En esta sección se presentan lo descubierto mediante del estudio de los impulsores del IB utilizando el Análisis Cualitativo Comparativo (QCA). El primer análisis realizado está relacionado con las condiciones necesarias para el modelo (y la presencia y ausencia del resultado IB). En el primer modelo (presencia de un comportamiento innovador) el *engagement* [ENG] es una condición necesaria, mientras que en el segundo modelo (ausencia de comportamiento innovador), la ausencia de un sistema de prácticas de alto desempeño [~HPWS] es una condición necesaria. En consecuencia, la proposición de que ninguna de las condiciones antecedentes (HPWS, EL, PSM, ENG, GEN y EXP o su ausencia) eran por sí mismas necesarias para predecir un alto (o bajo) el nivel de comportamiento innovador no fue validada.

Tabla 1. Análisis de las condiciones necesarias para el modelo (y la presencia y ausencia del resultado IB).

Condición	Modelo 1: resultado IB		Modelo 2: resultado ~IB	
	Consistencia	Cobertura	Consistencia	Cobertura
GEN	0.697	0.557	0.676	0.443
EXP	0.611	0.701	0.622	0.587
HPWS	0.645	0.916	0.609	0.711
EL	0.816	0.816	0.697	0.573
PSM	0.860	0.807	0.765	0.589
ENG	0.909	0.757	0.803	0.550
~GEN	0.303	0.532	0.324	0.468
~EXP	0.640	0.673	0.683	0.590
~HPWS	0.796	0.713	0.928	0.682
~EL	0.573	0.697	0.776	0.776
~PSM	0.562	0.745	0.749	0.815
~ENG	0.460	0.740	0.645	0.853

El símbolo “~” se refiere a la negación de la condición. Por ejemplo, “~IB” se refiere a la ausencia de comportamiento innovador en la contribución [IB].

El *engagement* [ENG] representa el entusiasmo de los profesores por su trabajo, que muestran un alto compromiso en la consecución de sus objetivos vocacionales. El HPWS es un conjunto de prácticas de HRM de alto desempeño interrelacionadas, complementarias y que se refuerzan mutuamente, prácticas que pretenden fomentar el compromiso de los empleados con su organización, buscando establecer una relación a largo plazo basada en la reciprocidad. Los profesores “*engaged*” o comprometidos con su trabajo están impulsados por un sentido de propósito y motivación intrínseca, que puede alimentar su creatividad y la voluntad de aportar ideas y soluciones innovadoras.

Cuando los educadores se sienten vinculados a la misión y los valores de la escuela, es más probable que participen proactivamente en actividades que fomenten la innovación e impulsen cambios positivos (Benneworth et al., 2020). Además, estos educadores son más propensos a participar en la comunicación abierta y las iniciativas de colaboración (Saks, 2006; Yalabik et al., 2013).

En cuanto al análisis de las condiciones suficientes, el modelo 1 tiene 4 configuraciones causales (Cobertura de la solución: 0,868, Consistencia de la solución: 0,825) y el modelo 2 tiene tres configuraciones que conducen a la ausencia del resultado (Cobertura de la solución: 0.710, Consistencia de la solución: 0,872).

Tabla 2. Solución parsimoniosa para los modelos1 (presencia y ausencia del resultado IB) – Solución ESA.

	Configuración causal	Cobertura bruta	Cobertura exclusiva	Consistencia
Modelo Outcome: IB	[C1] HPWS*ENG	0.632	0.007	0.926
	[C2] EL*ENG	0.776	0.054	0.854
	[C3] GEN*PSM*ENG	0.566	0.022	0.855
	[C4] ~EXP*PSM*ENG	0.549	0.015	0.889
Cobertura de la solución: 0.868		Consistencia de la solución: 0.825		
Modelo Outcome: ~IB	[C1] ~HPWS*~EL*~PSM	0.635	0.117	0.896
	[C2] ~HPWS*~EL*~ENG	0.578	0.060	0.907
	[C3] ~GEN*~HPWS*~PSM*~ENG	0.191	0.015	0.926
Cobertura de la solución: 0.710		Consistencia de la solución: 0.872		

Por lo que respecta a las 4 configuraciones causales del modelo 1, como se indicó anteriormente en el análisis de necesidad, el ENG, como condición necesaria, está presente en todos los patrones. Una de las configuraciones causales que conduce al resultado es 'HPWS*ENG'. Así pues, parece crucial que el sistema educativo fomente el comportamiento innovador mediante la promoción de prácticas relacionadas con la socialización, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa, siguiendo el modelo Habilidad-Motivación-Oportunidad AMO (Ability-Motivation-Opportunity) (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003). Además, mediante una serie de prácticas de HRM, entre las que se incluye hacer hincapié en el valor de la formación y el desarrollo, los HPWS pueden mejorar la capacidad de los empleados para evaluar los problemas y aprovechar las posibilidades de una forma más innovadora.

Otra receta que conduce al resultado comportamiento innovador es 'EL*ENG'. El liderazgo empoderador, caracterizado por la delegación de autoridad, el apoyo a la autonomía de los empleados, y el fomento del autodesarrollo, ha mostrado influir

positivamente en el comportamiento innovador, incrementando la motivación intrínseca (Zhang y Bartol, 2010). El liderazgo empoderador fomenta un entorno laboral que valora la autonomía y el empoderamiento de los docentes, a menudo proporcionando apoyo y recursos que permiten a las personas explorar soluciones creativas al afrontar retos. Los líderes empoderadores fomentan una actitud proactiva en los empleados, y les motivan a aportar ideas innovadoras, buscar mejoras constantes, experimentar y asumir riesgos sin miedo a castigos (Gkorezis, 2016; Martin et al., 2013). En definitiva, estos líderes fomentan un entorno que anima a desarrollar y poner en práctica nuevas ideas proporcionando dirección y eliminando obstáculos (Naqshbandi et al., 2019).

Otro patrón que conduce a IB es 'GEN*PSM*ENG'. Esta configuración se refiere sólo a los hombres. Como se ha indicado anteriormente, la Motivación de Servicio Público se refiere a la inclinación del individuo a servir al interés público y contribuir al bienestar de la sociedad. La PSM suele reflejar un profundo compromiso para afrontar los retos de la sociedad y satisfacer las necesidades públicas. Los profesores (hombres) con altos niveles de PSM (el ENG es imprescindible en todas las soluciones) son más propensos a desarrollar soluciones novedosas a problemas sociales complejos y a mejorar los servicios públicos (Karim y Majid, 2022). Además, estos educadores están impulsados por una motivación intrínseca para tener un impacto positivo en la sociedad, lo que puede fomentar su sentido de la responsabilidad, animándolos a iniciar e implementar soluciones innovadoras que aborden las preocupaciones públicas y mejoren el bienestar general (Simone et al., 2016).

Por último, el IB de los individuos también se explica con el siguiente patrón '~EXP*PSM*ENG'. Los profesores y profesoras con alta PSM y ENG, pero sin experiencia (~EXP), muestran comportamientos innovadores. Estos profesores suelen aportar nuevas perspectivas y la voluntad de cuestionar las normas y prácticas existentes. Este nuevo punto de vista puede conducir a la introducción de ideas y enfoques novedosos, fomentando un comportamiento innovador (Walder, 2017). La falta de experiencia también puede estar relacionada con un alto grado de adaptabilidad y a un fuerte deseo de aprender y adquirir nuevas habilidades, lo que se traduce en una mentalidad de aprendizaje más proclive a la búsqueda de enfoques y soluciones innovadoras.

En cuanto al modelo 2, y en coherencia con los ~HPWS como condición necesaria, HPWS está ausente en todas las configuraciones causales que conducen a la ausencia del resultado, es decir, de comportamientos innovadores. Las configuraciones 1 y 2 son similares porque comparten como factores que explican la ausencia de IB, la ausencia de HPWS y EL, combinada con la ausencia de PSM en el primer caso y de ENG en el segundo. Si faltan 3 de las 4 condiciones antecedentes principales el IB no se produciría. La tercera configuración también cumple esta regla, aunque es específica de género (mujeres) '~GEN*~HPWS*~PSM*~ENG' e indica que el EL -definido como el proceso de compartir el poder y asignar autonomía y responsabilidades a los seguidores, equipos o colectivos a través de un conjunto particular de comportamientos del líder para que los empleados puedan mejorar la motivación interna y alcanzar el éxito profesional (Cheong

et al., 2019)- no sería suficiente para conducir al IB en ausencia de las otras condiciones antecedentes principales.

En resumen, ni PSM ni ENG por si solos son suficientes para que se dé IB en ausencia de HPWS y/o EL, independientemente del género y, al contrario que en el caso de los hombres, en el caso de las mujeres la combinación de PSM y ENG no sería suficiente para alcanzar el IB en ausencia de HPWS y EL.

Los resultados obtenidos permiten validar las proposiciones 2 y 3, dada la existencia de diferentes configuraciones que son suficientes para predecir un alto (o bajo) nivel de comportamiento innovador y que existen configuraciones específicas de GEN y EXP que son suficientes para predecir un nivel alto (o bajo) de comportamiento innovador.

4.5. Discusión and conclusiones.

El principal objetivo de esta investigación es subrayar la importancia de promover el comportamiento innovador [IB] de los empleados en sectores intensivos en conocimiento como la educación para para lograr la innovación escolar y ofrecer servicios educativos de alta calidad. Utilizando Análisis Cualitativo Comparativo (QCA) como enfoque metodológico, podemos capturar la complejidad causal y la equifinalidad subyacentes al IB de los profesores, identificando las distintas vías de actuación que impulsan el IB de los docentes, proporcionando una comprensión más profunda de este proceso. Mediante la adopción de este enfoque configuracional cualitativo comparativo se contribuye a llenar un vacío en la investigación analizando un conjunto de antecedentes relevantes e interrelacionados del comportamiento innovador, prestando especial atención a las percepciones de los empleados del sistema de prácticas de recursos humanos de alto desempeño [HPWS].

Este estudio pone de relieve que el engagement es un importante impulsor del comportamiento innovador, ya que anima a los empleados a revisar las estructuras de conocimientos ampliando su cognición y percepción ya intentar plantear e implementar combinaciones de ideas no tradicionales. La triple naturaleza del *engagement*, cognitivo, emocional y físico, se ajusta bien a la naturaleza iterativa y orientada al cambio del comportamiento innovador. Como ya anticipamos, el *engagement* cognitivo lleva a los empleados a revisar sus estructuras de conocimiento y facilita planteamientos no tradicionales basados en novedosas combinaciones de ideas y conceptos. El emocional ayuda a los empleados a confiar en el propósito y la significatividad de sus esfuerzos innovadores, así como a comunicar su optimismo a los demás e impulsar comportamientos proactivos. Finalmente, el físico les ayuda a afrontar el desgaste que pueden suponer estos procesos por su complejidad y por el esfuerzo continuado requerido hasta obtener resultados.

Un alto nivel de *engagement* puede ser el resultado de varios antecedentes, entre los que podemos encontrar tanto factores individuales como la autoestima, la autoeficacia, la creatividad y la inteligencia emocional (Bakker & Xanthopoulou, 2013; Chen & Huang 2016; Choi et al., 2015; Toyama & Mauno, 2017), y algunos factores grupales como el apoyo de los compañeros (Chen & Huang 2016). Sin embargo, como se puede constatar en el capítulo 1, la literatura nos muestra que existen múltiples factores organizativos relevantes, entre los cuales destacan el HPWS (Alfes et al., 2013; Pham-Thai, et al., 2018) y el EL (Wihuda et al., 2017). Dos variables con posibles efectos positivos sobre el IB tanto directamente, como a través de un mayor ENG, ya que pueden proporcionar a los profesores los recursos, apoyo y autonomía necesarios para emprender actividades innovadoras, y también fomentan un entorno de trabajo que valora la autonomía y el empoderamiento. Todo ello permite a los profesores explorar soluciones creativas a los retos. La motivación intrínseca, como el fuerte deseo de aprender y adquirir nuevas competencias y realizar contribuciones significativas a través de su trabajo, puede impulsar a las personas a buscar enfoques y soluciones innovadoras. Además, el HPWS refleja la orientación y los valores de la organización, promoviendo el desarrollo de los

empleados y satisfaciendo necesidades humanas básicas, como la autonomía y la competencia y aumentando la probabilidad de que los empleados alcancen sus objetivos laborales, mejorando el *engagement* y la citada motivación intrínseca, que son motores clave del comportamiento innovador. Los resultados obtenidos muestran que su ausencia conduce a una falta de IB.

Algo similar ocurre con la PSM, que junto con un nivel adecuado de ENG parece ser relevante a la hora de lograr IB en el caso de los hombres y, en general, de profesores sin experiencia. Aunque la PSM es un rasgo relativamente estable producto de socialización a largo plazo, puede verse afectado por influencias más inmediatas en un entorno organizativo (Christensen et al, 2017; Piatak et al, 2021). En particular, las prácticas de HRM y el liderazgo han sido reconocidos como elementos clave para impulsar o inhibir la PSM (Gould-Williams et al. 2014; Gould-Williams, 2016; Hameduddin & Engbers; 2022; Mostafa et al. 2015; Nguyen et al., 2023; Park & Kim, 2016; Piatak et al., 2021). Además, trabajos como los de Cooke et al. (2019), De Simone et al. (2016) y Ugaddan y Park (2016), entre otros, señalan la existencia una relación positiva entre PSM y ENG, ya que la PSM actuaría como un recurso psicológico que ayudaría a afrontar las demandas del puesto (Bakker, 2015). Algo que los resultados obtenidos en el capítulo 3 de esta tesis corroboran.

Por todo ello, aunque parece claro que las interrelaciones entre variables que influyen en el comportamiento innovador son complejas, y puede haber relaciones causales circulares involucradas, los centros educativos pueden mejorar el IB de los profesores con prácticas adecuadas de liderazgo y recursos humanos. Deben proporcionar recursos, apoyo, información, empoderamiento, autonomía y oportunidades para aprender y adquirir nuevas competencias, promoviendo el desarrollo y el reconocimiento de los empleados. Esto requiere, por un lado, lograr una cierta estabilidad de los equipos directivos, ofreciendo los incentivos necesarios tanto económicos como no económicos (para el curso 2024-25, el complemento salarial de los equipos directivos se incrementa en un 7% para incentivar su participación). Por otro lado, debe fomentarse la formación específica en habilidades directivas, combinada con otras actividades que puedan ayudarles a desarrollar competencias de gestión y proporcionarles conocimiento de modelos de referencia. Los programas de mentoría y las visitas a centros educativos de referencia por la calidad de su gestión podrían ser especialmente útiles. Otras acciones encaminadas a prevenir el *burnout*, muy frecuente entre los profesores, enriquecer los puestos de trabajo, ofrecer oportunidades de desarrollo y el reconocimiento de las contribuciones de los profesores pueden mejorar el nivel de ENG, que ha demostrado ser una variable clave para promover el IB.

En lo que respecta al HPWS, aunque las directrices sobre un buen número de políticas y prácticas de HRM se definen de forma centralizada, especialmente los procesos de compensación y selección, los equipos directivos de los centros conservan cierto margen de maniobra y desempeñan un papel esencial en la aplicación de muchas de estas prácticas de HRM. Estos equipos pueden (pero que lo hagan es otra cuestión, de ahí la necesidad de incentivos) articular procesos de acogida e integración, ofrecer apoyo

emocional y cierta formación en el puesto de trabajo, fomentar la participación y el trabajo en equipo, establecer una buena política de información y comunicación interna, participar en la evaluación, retroalimentación y reconocimiento del profesorado, etc. Sus principales mecanismos de intervención se basan en el reglamento interno, elaborado por el equipo directivo y aprobado por el consejo escolar; y el proyecto educativo del centro, que indica el camino a seguir y las actividades a desarrollar en el centro para mejorar la calidad de la enseñanza y el apoyo al profesorado. Sin embargo, parece necesario dotar a estos equipos directivos de una mayor participación en la elección y promoción del profesorado, así como simplificar la burocracia exigida por la Dirección Provincial, que sobrecarga a estos equipos dejando poco tiempo para la gestión real.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, el uso del Análisis Cualitativo Comparativo (QCA) como enfoque metodológico puede tener limitaciones para captar toda la complejidad de las relaciones causales y la equifinalidad en el contexto del comportamiento innovador de los profesores. Además, si bien el sector analizado es importante tanto por su tamaño, como por su impacto en la sociedad, el hecho de que la investigación se centre en un solo sector puede limitar la aplicabilidad de los resultados a otras profesiones o sectores. Otra limitación tiene que ver con el hecho de que la investigación no explora factores contextuales que, potencialmente, pueden influir en la relación entre los antecedentes aquí considerados y el comportamiento innovador, lo que podría limitar la comprensión de los mecanismos subyacentes. En esta línea, el estudio no aborda el estudio de variables potencialmente relevantes, como el carácter urbano o rural de los centros, por ejemplo, que podrían ofrecer explicaciones alternativas del IB. En cualquier caso, todas estas limitaciones pueden considerarse como futuras líneas de investigación, desde un punto de vista más positivo.

Por último, otra limitación se deriva de la imposibilidad de identificar el centro docente concreto al que pertenecen los profesores de la muestra, ni datos sobre la composición, características y estabilidad de los equipos directivos. Esta información podría ayudar a identificar el impacto de estas variables en los resultados de los centros e identificar con mayor precisión posibles líneas de actuación al respecto.

Referencias.

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Alshebami, A. S. (2021). The influence of psychological capital on employees' innovative behavior: mediating role of employees' innovative intention and employees' job satisfaction. *Sage Open*, 11(3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440211040809>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3%3C249::AID-JOB10%3E3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3%3C249::AID-JOB10%3E3.0.CO;2-%23)
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Ayoub, A. E. A. H.; Almahamid, S. M.; Al Salah, L. F. (2023). Innovative work behavior scale: Development and validation of psychometric properties in higher education in the GCC countries. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 119-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0176>
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.003>
- Baharuddin, M.F., Masrek, M.N. and Shuhidan, S.M. (2020). Content validity of assessment instrument for innovative work behaviour of Malaysian school teachers. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 1940-1946.
- Bakker (2015)
- Bakker, A. B. 2015. A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Revue.*, 73(1), 143–153. <https://www.jstor.org/stable/23355447>
- Benneworth, P., Cunha, J., & Cinar, R. (2020). Between good intentions and enthusiastic professors: the missing middle of university social innovation structures in the Quadruple Helix. In: Farinha, L., Santos, D., Ferreira, J., Ranga, M. (eds.) *Regional Helix Ecosystems and Sustainable Growth. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics*, (pp. 31-44). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47697-7_3
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26. <https://doi.org/10.1177/10717919070130030201>
- Borst, R. T. (2018). Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy,

- dimensions of PSM, and performance. *Public Personnel Management*, 47(3), 287-313. <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379. <https://doi.org/10.1177/0734371X07307149>
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.001>
- Chang, E., & Chin, H. (2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Journal of Business Research*, (84), 175-185. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2017.11.002>
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0021886>
- Chen, Y. S., & Huang, S. Y. (2016). A conservation of resources view of personal engagement in the development of innovative behavior and work-family conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 1030-1040. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2015-0213>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadersh. The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2021). How to facilitate innovative behavior and organizational citizenship behavior: evidence from public employees in Korea. *Public Personnel Management*, 50(4), 509-537. <https://doi.org/10.1177/0091026020977571>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>

- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Cooke, D. K., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2019). The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765-775. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1517265>
- Crilly, D., Zollo, M.; Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429-1448.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cun, X. (2012). Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. *Chinese Management Studies*, 6(2), 330-340. <https://doi.org/10.1108/17506141211236758>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In Buckley, M.R., Wheeler, A.R. and Halbesleben, J.R.B. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Emerald, 165-197.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147–163). New York, NY: Psychology Press.

- De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7), 1569-1594. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0072>
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (eds.) *Handbook of theories of social psychology*, 2, (458-476). Sage: London.
- Elgin, D. J., Erickson, E., Crews, M., Kahwati, L. C., & Kane, H. L. (2024). Applying qualitative comparative analysis in large-N studies: A scoping review of good practices before, during, and after the analytic moment. *Quality & Quantity*, 1–16. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-01849-2>
- El Alfy, S.E. and Naithani, P. (2021). Antecedents of innovative work behaviour: a systematic review of the literature and future research agenda. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(1), 1-19. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2021.112082>
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>
- Farrukh, M., Khan, M. S., Raza, A., & Shahzad, I. A. (2021). Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(4), 609-626. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2020-0086>
- Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B., & Godinic, D. (2021). Impact of empowering leadership, innovative work, and organizational learning readiness on sustainable economic performance: an empirical study of companies in Russia during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(22), 12465, 1-27. <https://doi.org/10.3390/su132212465>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468067>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.56.3.218>

- Fu, N., Flood, P., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209-231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2015-0060>
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Gould-Williams, J. S. (2016). Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation: a theoretical perspective. *International Journal of Manpower*, 37(5), 764-776. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2016-0065>
- Gould-Williams, J.S., Bottomley, P., Redman, T.O.M., Snape, E.D., Bishop, D.J., Limpanitgul, T. & Mostafa, A.M.S. (2014). Civic duty and employee outcomes: do high commitment human resource practices and work overload matter? *Public Administration*, 92(4), 937-953. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut053>
- Guo, Y., Peng, Y., & Zhu, Y. (2023). How does empowering leadership motivate employee innovative behavior: A job characteristics perspective. *Current Psychology*, 42(21), 18280-18290. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03000-6>
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work Stress*, 22(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86-119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
- Hassi, A., Rohlfer, S., & Jebesen, S. (2022). Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 503-518. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010>
- Hollósy-Vadász, G. J. (2018). Public service motivation (PSM) and job satisfaction in case of Hungarian local public service. *Academy of Applied Research in Military and Public Management Sciences*, 17(1), 23-30. <https://doi.org/10.32565/aarms.2018.1.3>

- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722. <https://doi.org/10.1111/puar.12423>
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., Tu, Y. L., & Chen, S. C. (2011). The impact of self-efficacy on innovative work behavior for teachers. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(1), 31-36.
- Huertas-Valdivia, I., Llorens-Montes, F. J., & Ruiz-Moreno, A. (2018). Achieving engagement among hospitality employees: A serial mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 217-241. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0538>
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915-930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiang, K., Hu, J. I. A., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91. <https://doi.org/10.1002/hrm.21771>
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person–organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. *American Review of Public Administration*, 48(1), 82-97. <https://doi.org/10.1177/0275074016652243>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadersh. The leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, (32), 132-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Karim, D. N., & Majid, A. H. A. (2022). Opportunity-enhancing HRM practices and knowledge sharing behaviour: the mediating role of public service motivation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(4), 359-383. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2022.126150>

- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lambriex-Schmitz, P.; Van der Klink, M.R.; Beusaert, S.; Bijker, M.; Segers, M. (2020). When innovation in education works: stimulating teachers' innovative work behavior. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 118-134. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12175>
- Li, M., & Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820-2841. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0214>
- Liu, F., Chow, I. H. S., & Huang, M. (2020). High-performance work systems and organizational identification: The mediating role of organizational justice and the moderating role of supervisor support. *Personnel Review*, 49(4), 939-955. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0382>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654. <https://doi.org/10.1177/0149206314560411>
- Luu, T. T., Rowley, C., Dinh, C. K., Qian, D., & Le, H. Q. (2019). Team creativity in public healthcare organizations: The roles of charismatic leadership, team job crafting, and collective public service motivation. *Public Performance & Management Review*, 42(6), 1448-1480. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1595067>
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108-120. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.002>
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720-738. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0113>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>

- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S. & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5):747–57. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>
- Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M., & Pham, H. C. (2020). Mapping antecedents of innovative work behavior: A conceptual review. *The Journal of Developing Areas*, 54(4), 1-9. <https://doi.org/10.1353/jda.2020.0047>
- Mussagulova, A., & Van der Wal, Z. (2021). “All still quiet on the non-Western front?” Non-Western public service motivation scholarship: 2015–2020. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 43(1), 23-46. <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1836977>
- Mustafa, M., Lundmark, E., & Ramos, H. M. (2016). Untangling the relationship between human resource management and corporate entrepreneurship: The mediating effect of middle managers’ knowledge sharing. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(3), 273-295. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0004>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: Empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175–197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2019). Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. *Management Decision*, 57(3), 703-723. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0660>
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees’ organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440-455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2023). Fostering public sector employees’ innovative behavior: The roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30-63. <https://doi.org/10.1177/00953997221100623>
- Niu, H. J. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, 43(2), 288-302. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0200>
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0163>

- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Park, S. M., & Kim, M. Y. (2016). Antecedents and outcomes of non-profit public service motivation in Korean NPOs. *International Journal of Manpower*, 37(5), 777-803. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2014-0242>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Pham-Thai, N. T., McMurray, A. J., Muenjohn, N., & Muchiri, M. (2018). Job engagement in higher education. *Personnel Review*, 47(4), 951-967. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0221>
- Piatak, J. S., Sowa, J. E., Jacobson, W. S., & McGinnis Johnson, J. (2020). Infusing public service motivation (PSM) throughout the employment relationship: A review of PSM and the human resource management process. *International Public Management Journal*, 24(1), 86-105. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1805381>
- Pilcher, N., & Cortazzi, M. (2024). 'Qualitative' and 'quantitative' methods and approaches across subject fields: implications for research values, assumptions, and practices. *Quality & Quantity*, 58(3), 2357-2387.
- Pons, F. J., Ramos, J., & Ramos, A. (2016). Antecedent variables of innovation behaviors in organizations: Differences between men and women. *European Review of Applied Psychology*, 66(3), 117-126. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2016.04.004>
- Portalanza-Chavarría, A.; Revuelto-Taboada, L. (2023). Driving intrapreneurial behavior through high performance work systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 897-921. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00848-3>
- Pons, F. J., Ramos, J., & Ramos, A. (2016). Antecedent variables of innovation behaviors in organizations: Differences between men and women. *European Review of Applied Psychology*, 66(3), 117-126. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2016.04.004>
- Ragin, C. C. (2008). Measurement versus calibration: A set-theoretic approach. In J.J. Box-Steffensmeier, H. Brady, y D. Collier (Eds.), *The Oxford handbook of political methodology* (pp. 174–198). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ragin y, C.C.; Fiss, P. C. (2008). Net effects versus configurations: An empirical demonstration. In C.C. Ragin (Ed.), *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond* (pp. 190–212). Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Rajagukguk, D. H., & Desiana, P. M. (2021). The effect of job resources and public service motivation on affective commitment: The mediating role of work engagement. In S. Noviaristanti (ed.) *Contemporary Research on Business and Management* (pp. 105-108). CRC Press.
- Revuelto-Taboada, L.; Portalanza-Chavarría, A.; Cedeño-Alejandro, F. (2023). Promoting intrapreneurial behavior in banking: the role of high-performance work systems, knowledge management processes, and supervisor support. *Service Business*, 17(3), 789-817. <https://doi.org/10.1007/s11628-023-00539-7>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Riaz, A., Shahid, M., & Ali, Q. (2021). A moderated mediation model of empowering leadership and employees' innovative work behavior. *Journal of Management and Research*, 8(2), 252-274. <https://doi.org/10.29145/jmr/82/09>
- Rihoux, B.; Ragin C. C.(eds) (2009). *Configurational Comparative Methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. Thousand Oaks: Sage.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Robinson, R. N., & Beesley, L. G. (2010). Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs. *Tourism Management*, 31(6), 765-776. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.003>
- Roig-Tierno, N., González-Cruz, T. F., & Llopis-Martínez, J. (2017). An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 15-23. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.002>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635-1641. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2162>
- Sánchez-Pérez, M.; Revuelto-Taboada, L.; Mas-Tur, A. (2023). *Fostering innovative behaviour through high-performance work systems in the public education sector*. XXVII European Academy of Management and Business Economics (AEDEM) Annual Meeting, 31 may -2 june. Universidad de Vigo, Vigo (España).

- Sánchez-Pérez (2024). *Prácticas de alto desempeño, liderazgo empoderador y comportamiento innovador en los centros educativos. La influencia de la motivación de servicio público en dicha relación*. Ph. D. research proposal, Universitat de València.
- Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*, 56(6), 1417-1429. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0404>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schermuly, C. C., Meyer, B., & Dämmer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132-142. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000093>
- Schneider, M. R.; Schultze-Bentrop, C.; Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 246-266. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.36>
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>
- Shafait, Z.; Yuming, Z.; Sahibzada, U.F. (2021). Emotional intelligence and conflict management: an execution of organisational learning, psychological empowerment and innovative work behaviour in Chinese higher education. *Middle East Journal of Scientific Research*, 8(1), 1-22. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111988>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(2), 267-284. <https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>

- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Kitule, J. A. (2019). When organizational support yields both performance and satisfaction: The role of performance ability in the lens of social exchange theory. *Personnel Review*, 48(6), 1410-1428. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0402>
- Tavares, S. M., van Knippenberg, D., & Van Dick, R. (2016). Organizational identification and “currencies of exchange”: Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 34-45. <https://doi.org/10.1111/jasp.12329>
- Toyama, H., & Mauno, S. (2017). Associations of trait emotional intelligence with social support, work engagement, and creativity in Japanese eldercare nurses. *Japanese Psychological Research*, 59(1), 14-25. <https://doi.org/10.1111/jpr.12139>
- Thurlings, M.; Evers, A. T.; Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270-285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Ul Haq, M. A., Usman, M., & Hussain, J. (2017). Enhancing employee innovative behavior: The moderating effects of organizational tenure. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 814-832. <https://hdl.handle.net/10419/188318>
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van De Voorde, K. (2021). How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and job performance. *Journal of Management & Organization*, 1-19 <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.66>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. Ongaro, E., & Van Thiel, S. (Eds.). (2018). *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (261-278). London: Palgrave Macmillan.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—

- performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.66>
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x>
- Van Loon, N. M. (2016). Is public service motivation related to overall and dimensional work-unit performance as indicated by supervisors? *International Public Management Journal*, 19(1), 78-110. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1064839>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Vuong, B. N. (2023). The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: does public service motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 295-315. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517>
- Waheed, A., Abbas, Q., & Malik, O. F. (2018). 'Perceptions of performance appraisal quality' and employee innovative behavior: Do psychological empowerment and 'perceptions of HRM system strength' matter? *Behavioral sciences*, 8(12), 114, 1-20. <https://doi.org/10.3390/bs8120114>
- Walder, A. M. (2017). Pedagogical Innovation in Canadian higher education: Professors' perspectives on its effects on teaching and learning. *Studies in Educational Evaluation*, 54, 71-82. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2016.11.001>
- Wang, S., De Pater, I. E., Yi, M., Zhang, Y., & Yang, T. P. (2022). Empowering leadership: Employee-related antecedents and consequences. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(2), 457-481. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09734-w>
- Wihuda, F., Kurniawan, A. A., Kusumah, A. I., & Adawiyah, W. R. (2017). Linking empowering leadership to employee service innovative behavior: A study from the hotel industry. *Tourism: International Interdisciplinary Journal*, 65(3), 294-313. <https://hrcak.srce.hr/187101>
- Woodside, A.G.; Zhang, M. (2013). Cultural diversity and marketing transactions: Are market integration, large community size, and world religions necessary for fairness

- in ephemeral exchanges? *Psychology & Marketing*, 30(3), 263–276.
<https://doi.org/10.1002/mar.20603>
- Yang, S. C., & Huang, Y. F. (2008). A study of high school English teachers' behavior, concerns and beliefs in integrating information technology into English instruction. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1085-1103.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.03.009>
- Zainal, M. A.; Effendi, M.; Matore, E, M. (2020). How teachers' innovative work behaviour can affect education quality? *Journal of Critical Reviews*, 7(1), 770-779.
<https://doi.org/10.31838/jcr.07.17.101>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, (20), 657-671.
<https://doi.org/10.1007/s12564-019-09584-2>
- Zhu, D., Lin, M. T., Thawornlamlert, P. K., Subedi, S. B., & Kim, P. B. (2023). The antecedents of employees' innovative behavior in hospitality and tourism contexts: A meta-regression approach. *International Journal of Hospitality Management*, (111), 103474, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103474>

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

5.1. Introducción: recapitulando.

A modo de recapitulación cabe destacar que en la presente tesis se ha abordado el estudio de antecedentes del comportamiento innovador de los docentes del sector educativo público preuniversitario. Un sector intensivo en conocimiento, dado que sus profesionales tienen como misión transmitir conocimiento especializado en calidad de “expertos” en la materia, de los que cabe esperar esfuerzos continuados para la actualización de sus conocimientos, así como ciertos fundamentos en materia de psicopedagogía.

El objetivo último de nivel práctico de esta investigación se ha centrado en identificar de qué forma se puede dar un impulso al comportamiento innovador de los docentes. La motivación para realizarlo, al margen, por supuesto, del interés del doctorando en alcanzar el grado de doctor, ha tenido mucho que ver con el convencimiento de que el sector es fundamental para el desarrollo del país, preparando individuos capacitados para enfrentar los retos a los que tendrán que enfrentarse en el futuro, en un mundo cada vez más cambiante e incierto. Además, se daba la circunstancia de que el doctorando, por las responsabilidades de gestión asumidas durante una etapa muy reciente de su carrera profesional, conocía de primera mano que se estaba produciendo un descenso significativo de la participación del profesorado en proyectos de innovación docente.

Como ya comentamos al inicio de esta Tesis, este descenso en la participación se estaba produciendo en un marco de cierto desánimo y agotamiento en el colectivo, cuyas señales de alarma más evidentes eran las crecientes cifras de bajas laborales, especialmente de las relacionadas directa o indirectamente con el estrés y la salud mental. Por otro lado, también se había detectado un creciente desinterés, cuando no animadversión, por ocupar puestos en los equipos directivos de los centros. Estos hechos eran especialmente relevantes en un sector en el que, por sus especiales características, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación a los retos que se le plantean en el siglo XXI dependen de la capacidad, actitudes y comportamientos de sus “trabajadores del conocimiento”, es decir, de sus docentes. Por lo que respecta a los retos a afrontar, como ya anticipamos, son variados y trascendentales, destacando entre ellos, la creciente diversidad del alumnado, la necesidad de actualización constante de los contenidos, los cambios normativos recurrentes y la imparable evolución de las nuevas tecnologías

En la revisión realizada se ha identificado más de 150 variables como antecedentes del comportamiento innovador en la literatura especializada. Estas variables fueron clasificadas en diferentes categorías en el capítulo primero: factores individuales (demográficos, personalidad y rasgos, competencias y recursos personales, y actitudes y creencias individuales); organizativos (liderazgo, prácticas y sistemas de prácticas de recursos humanos, relacionadas con el puesto/tareas, y otros factores organizativos/de equipo); y, finalmente, factores externos.

Entre ellas, se seleccionaron el sistema de prácticas de recursos humanos de alto desempeño, el liderazgo empoderador, la motivación de servicio público y el engagement por su especial relevancia, por las posibilidades de intervención que permitían tanto a nivel organizativo, como a nivel de los órganos de gestión del sistema educativo, así como por la escasa atención que algunas de ellas habían recibido en lo que respecta a su relación con el comportamiento innovador. Los motivos concretos de la selección de cada una de estas variables fueron expuestos de forma detallada en la introducción y el marco teórico general, por lo que consideramos innecesario volver a incidir en esta cuestión. Al margen de estas variables explicativas o predictoras del comportamiento innovador que podemos denominar “principales”, se tuvieron en consideración otras como el género, el nivel educativo y la antigüedad, bien como variables de control en un sistema de ecuaciones estructurales, bien como condiciones antecedentes en un análisis cualitativo comparativo (en este caso solo se consideraron género y experiencia).

Se adoptaron dos metodologías de análisis diferentes en los trabajos empíricos del capítulo tercero y cuarto dos motivos fundamentales. El primero y principal tiene que ver con las limitaciones que el modelo de análisis de datos mediante ecuaciones estructurales nos planteaba a la hora de analizar el efecto conjunto del sistema de prácticas de recursos humanos de alto desempeño y el liderazgo empoderador. La fuerte correlación existente entre ambas variables no permitía aplicar un modelo de ecuaciones estructurales, sin embargo, no plantea un problema desde la óptica del

análisis cualitativo comparativo. Dicho esto, en primer lugar, desde una perspectiva conceptual, ambos constructos (HPWS y EL) tienen punto en común en la medida en que un estilo de liderazgo empoderador es perfectamente consecuente con la adopción de prácticas de recursos humanos de alto desempeño, donde la participación y el trabajo en equipo son esenciales y exigen cierta confianza mutua entre superior-subordinado. Por otro lado, en las ciencias sociales, cuando ciertas condiciones se superponen, tienden a reforzarse, y esto es lo que consideramos que puede suceder cuando se dan ambas condiciones de forma simultánea. Finalmente, dado que todas las variables analizadas parecen tener multitud de antecedentes y consecuencias, consideramos que diversas combinaciones de las mismas podían llevar a un alto nivel de comportamiento innovador (equifinalidad) y que no necesariamente el polo opuesto o “negativo” de las combinaciones causales del comportamiento innovador tenían por qué ser las que explicasen la ausencia de este (asimetría causal). Por todo ello consideramos apropiado plantear un modelo QCA para la “presencia” de comportamiento innovador y otro para la “ausencia” del mismo.

Otro motivo, secundario pero relevante para abordar la utilización de las dos técnicas de análisis utilizadas en los capítulos tercero y cuarto tiene que ver con el aprendizaje del doctorando. En la medida en que el doctorado supone un proceso de formación investigadora y, por lo tanto, habría de ser más un medio que un fin en sí mismo, el utilizar diferentes técnicas de análisis puede permitir ampliar el “rango” de aprendizajes del doctorando. Esto último tiene un gran valor pensando en el futuro y en la posibilidad de afrontar nuevos retos en materia investigadora con mejor criterio y más herramientas.

5.2. Discusión general de resultados.

5.2.1. Trabajo empírico 1.

Los resultados del primer trabajo empírico nos muestran que la implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño puede influir de forma positiva y significativa en el comportamiento innovador de los docentes. Estos resultados son consistentes con los obtenidos por Fu et al. (2015) en relación con las empresas de servicios profesionales, Escribá-Carda et al. (2017) en una muestra de investigadores del sector público español y Sanz-Valle y Jiménez- Jiménez (2018) en una muestra de empresas manufactureras.

Los resultados también validan la existencia de una influencia positiva y significativa del HPWS sobre la motivación de servicio público, hallazgo consistente con los resultados obtenido en estudios anteriores (Asseburg et al., 2018; Chen et al., 2021; Mostafa et al., 2015). No obstante, estos se centraron en prácticas aisladas de recursos humanos o en un número reducido de dichas prácticas, mientras que este trabajo adopta una perspectiva sistémica. Los resultados también indican que la PSM media parcialmente la relación entre el HPWS y el IB. Este hallazgo muestra que la aplicación adecuada de un HPWS también puede tener efectos positivos en el IB indirectamente a través de un aumento de la PSM. Existen abundantes precedentes en la literatura que validan la relación PSM-IB, entre ellos, los de Lee y Kim (2024), Miao et al. (2018), Vuong (2023). También existe una variedad de trabajos que le asignan un rol mediador en las relaciones entre variables organizativas en las que existe posibilidad de intervención y desempeño. Más concretamente los resultados de Susanti y Syahlani (2022) muestran a la PSM mediando entre las prácticas de HRM de alto compromiso e IB, en el marco de una mediación secuencial en la que también interviene el compromiso organizativo afectivo.

Por lo que respecta al *engagement*, los resultados nos muestran que tanto el HPWS como la PSM tienen una relación positiva y significativa con el mismo. Estos resultados coinciden con los obtenidos, entre otros, por Alfes et al. (2013), Kamau (2020) o Karatepe y Olugbade (2016), entre otros, en el caso de la relación HPWS-ENG; y por los de Cooke et al. (2019), De Simone et al. (2016) y Ugaddan y Park (2016), entre otros, en el caso de la relación PSM-ENG. En la medida en que la relación HPWS-PSM ya fue validada, esto nos permite afirmar que el HPWS influye positivamente en el *engagement* tanto de forma directa como a través de la PSM. Finalmente, dado que el *engagement* también muestra una relación positiva con el comportamiento innovador, como ya habían mostrado, entre otros, los trabajos de Gorgievski et al. (2014) y Van Zyl et al. (2021), este actúa como mediador en dos cadenas causales $HPWS \rightarrow ENG \rightarrow IB$ y $HPWS \rightarrow PSM \rightarrow ENG \rightarrow IB$.

Todos estos resultados no hacen más que reforzar la idea de que estas variables antecedentes interrelacionadas contribuyen en su conjunto a la mejora del comportamiento innovador. Este rol mediador del *engagement*, que es el que típicamente se le otorga en la literatura en las relaciones entre variables organizativas en las que existe posibilidad de intervención y desempeño, ya había sido constatado

específicamente en la relación entre prácticas de recursos humanos de alto desempeño y comportamiento innovador en trabajos como los de Alfes et al. (2013), Escribá-Carda (2015) y Pham-Thai, et. al. (2018).

Evidentemente, no debe obviarse que la evolución de la motivación de servicio público y el *engagement* dependen solo parcialmente de las prácticas de recursos humanos de alto desempeño, y que existen un buen número de factores tanto individuales como organizativos o contextuales que son determinantes en la misma. Por lo tanto, al margen del HPWS el perfil del individuo (lo que resulta muy relevante desde la perspectiva de la captación y el desarrollo) y otros factores como el contenido del trabajo, el estilo de liderazgo, el clima organizativo, el balance recursos/demandas del puesto, etc., pueden ser determinantes para favorecer el comportamiento innovador a través de una alta motivación de servicio público y un alto nivel de *engagement*. Cabe señalar, en todo caso, que la inclusión de las variables de control (género, nivel de formación y experiencia) en el modelo no provocó ninguna variación mínimamente significativa en los resultados, por lo que, en este caso no tuvieron influencia significativa en el comportamiento innovador.

Los resultados evidencian que el *engagement* aumenta la disposición de los docentes a generar nuevas ideas y aplicarlas en su trabajo diario, contribuyendo a mejorar la capacidad de adaptación de los centros públicos de enseñanza, así como la calidad educativa. Además, se confirma que la PSM influye en el comportamiento innovador tanto de forma directa como a través de ese *engagement* y que un HPWS puede tener efectos positivos sobre el comportamiento innovador, tanto de forma directa, como indirecta a través de sus efectos en la PSM y el *engagement*. Ello refuerza la idea de que a través de las adecuadas prácticas de selección, desarrollo, evaluación y motivación tanto extrínseca como, especialmente, intrínseca, se puede intervenir para conseguir centros educativos capaces de innovar y adaptarse a los retos de su entorno, merced al impulso que sus propios docentes puede darles a través de sus iniciativas y su participación voluntaria en proyectos de innovación. Decimos voluntaria en la medida en que el comportamiento innovador ha de considerarse un comportamiento extra-rolado que innovar no forma parte de la esencia de su trabajo, y que un docente en un centro público podría perfectamente desarrollar toda su carrera profesional sin aportar nada de *motu proprio* a la innovación.

5.2.2. Trabajo empírico 2.

Este trabajo empírico, se ha realizado utilizando análisis cualitativo comparativo QCA para captar la complejidad causal detrás del comportamiento innovador de los docentes. Su objetivo se ha centrado en identificar las combinaciones de factores o combinación de factores que lo impulsan o dificultan. Se analizan como antecedentes causales del comportamiento innovador los sistemas de trabajo de alto desempeño (HPWS), el liderazgo empoderador (EL), la motivación de servicio público (PSM), el *engagement* (ENG), el género (GEN) y la experiencia (EXP). Para ello se parte de la premisa

de estos antecedentes pueden estar interrelacionados y dar lugar a efectos conjuntos; que diversas combinaciones de los mismos pueden llevar a un alto nivel de comportamiento innovador (equifinalidad); y que no necesariamente el polo opuesto o “negativo” de las combinaciones causales del comportamiento innovador tiene por qué explicar la ausencia de este (asimetría causal). Se pretende constatar: 1) si existe alguna condición necesaria o casi necesaria que permita predecir un alto (o bajo) nivel de comportamiento innovador; 2) si existen múltiples configuraciones que son suficientes para predecir un nivel alto (o bajo) de comportamiento innovador; y 3) si existen configuraciones particulares de género y experiencia que son suficientes para predecir un nivel alto (o bajo) de comportamiento innovador.

El análisis de necesidad reveló que el *engagement* [ENG] es una condición necesaria para un alto nivel (presencia) de comportamiento innovador, mientras que la ausencia de un sistema de prácticas de alto desempeño [~HPWS] es una condición necesaria para un bajo nivel (ausencia) de comportamiento innovador. En definitiva, ello viene a revelar, por un lado, que el compromiso, entrega y entusiasmo de los profesores con su trabajo, impulsado por un sentido de propósito y motivación intrínseca, puede alimentar su creatividad y la voluntad de aportar ideas y soluciones innovadoras. Es decir, el *engagement* de los docentes actúa como un facilitador crítico del comportamiento innovador, ya que fomenta una disposición proactiva para la generación de nuevas ideas y la implementación de mejoras. Los profesores comprometidos tienden a estar más motivados intrínsecamente, lo que se traduce en una mayor creatividad y disposición a participar en actividades innovadoras. Por otro lado, si los docentes perciben la ausencia de un conjunto de prácticas de HRM de alto desempeño interrelacionadas, complementarias y que se refuerzan mutuamente, no se sentirán “obligados” a adoptar comportamientos innovadores. Ello parece indicar que, incluso los profesionales con vocación, que suelen estar comprometidos con su trabajo, dejan de ser innovadores cuando no se sienten valorados y reconocidos por su trabajo a través de las adecuadas prácticas de recursos humanos. Los sistemas de trabajo de alto desempeño influyen directamente en el comportamiento innovador al proporcionar los recursos y el apoyo necesarios para que los docentes se sientan valorados, capacitados y motivados.

Por lo que respecta al análisis de suficiencia, las soluciones parsimoniosas para los modelos 1 presencia y 2 ausencia de comportamiento innovador, mostraron 4 y 3 configuraciones respectivamente. Como era de esperar, el ENG está presente en todos los patrones causales del comportamiento innovador. En la primera solución el ENG se combina con el HPWS, lo que revela la importancia de desarrollar un sistema de prácticas de recursos humanos siguiendo el modelo Habilidad-Motivación-Oportunidad AMO (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003). De este modo se puede mejorar la capacidad de los empleados para evaluar los problemas y aprovechar las oportunidades de una forma más innovadora sintiéndose recompensados por el propio trabajo y reconocidos por la organización. Una segunda solución combina ENG con el liderazgo empoderador (EL), lo que lo identifica como un factor significativo en la promoción del comportamiento innovador, como ya señalaran, entre otros Zhang y Bartol (2010). Este estilo de liderazgo se asocia con la creación de un clima

organizacional que valora la innovación, permitiendo a los profesores experimentar sin temor a repercusiones negativas, lo cual es esencial para estimular la creatividad y la innovación en las prácticas educativas.

La configuración 3 establece un patrón específico de género y la 4 en función de la experiencia. La 3 establece que los hombres con alto nivel de *engagement* y motivación de servicio público muestran altos niveles de comportamiento innovador. Una alta motivación de servicio público señala la inclinación del individuo a servir al interés público, un profundo compromiso para afrontar los retos de la sociedad y satisfacer las necesidades públicas. Los profesores (hombres) con altos niveles de PSM que están comprometidos con su trabajo son más propensos a desarrollar soluciones novedosas a problemas sociales complejos y a mejorar los servicios públicos (Karim & Majid, 2022). Una posible explicación, basada en la teoría del rol social (Eagly & Wood, 2012) y los resultados de Pons et al. (2016), sería que, en el caso de las mujeres, la innovación está más relacionada con la autoconfianza, el empoderamiento y los procesos sociales, por lo que en ausencia de EL y HPWS, serían menos proclives a adoptar comportamientos innovadores.

Finalmente, la configuración 4 es específica de docentes con escasa experiencia, pero alta PSM y alto ENG. La escasa experiencia se suele relacionar con una mayor adaptabilidad y un fuerte deseo de adquirir y poner en práctica nuevas habilidades. Ello, unido al hecho de que están menos sesgados o condicionados por las presunciones básicas en relación a las “formas de hacer correctas” en el centro, puede hacer a estos individuos más proclives a adoptar enfoques y soluciones innovadoras. Especialmente cuando están comprometidos con su trabajo y tienen una alta motivación de servicio público. La PSM refuerza el compromiso y la disposición de los docentes para enfrentar desafíos y buscar soluciones innovadoras en sus contextos de enseñanza.

Por lo que respecta a las configuraciones que explican la ausencia de comportamiento innovador, se puede observar que la ausencia de un HPWS aparece en todas las configuraciones. De ello se deduce que, si los docentes perciben que la organización no les valora adecuadamente, ni les ofrece oportunidades de desarrollo, participación, ni reconoce su esfuerzo adecuadamente, serán poco proclives a adoptar comportamientos innovadores. Las 2 primeras configuraciones son semejantes al señalar ambas como elementos relevantes la ausencia de HPWS ya señalada, pero también la de un liderazgo empoderador que suele ser muy congruente como un HPWS ya que se caracteriza por la delegación de autoridad, el apoyo a la autonomía de los empleados y el fomento del autodesarrollo. En ausencia de estos dos elementos y, o bien la ausencia de un suficiente nivel de ENG o de PSM, no existiría comportamiento innovador. Cabe señalar que, si bien tanto el ENG como la PSM se ven influidas positivamente por El HPWS y el EL, podrían mantener un nivel elevado incluso en ausencia de las anteriores debido a otros factores individuales o contextuales que fueron detallados en el capítulo primero. La tercera configuración es específica de género, en este caso mujeres, e indica que en ausencia de HPWS, ENG y PSM no mostrarán comportamientos innovadores, es decir,

un liderazgo empoderador no sería suficiente para promoverlos si no se dan los otros condicionantes.

5.3. Sumario de contribuciones teóricas y prácticas.

5.3.1. Contribuciones teóricas.

En el presente trabajo hemos realizado diversas contribuciones teóricas que pasamos a resumir a continuación:

En primer lugar, hemos realizado una amplia revisión de los antecedentes del comportamiento innovador, lo que permite contar con una panorámica general del estado de la cuestión. Esta revisión nos ha permitido seleccionar una serie de antecedentes por su relevancia e interés, algunos de los cuales habían sido hasta el momento escasamente analizados en lo relativo a su relación con el comportamiento innovador. Además, cabe señalar que el sector educativo público preuniversitario, un sector muy importante tanto en cifras como en impacto social, había sido, hasta el momento, escasamente estudiado en esta línea de investigación.

Además de describir los antecedentes causales del comportamiento innovador seleccionados (HPWS, EL, PSM y ENG), se ha realizado un esfuerzo de revisión de las distintas teorías que podrían dar razón de la existencia de relaciones causales entre estas últimas y el comportamiento innovador. Entre ellas destacan el modelo de habilidad-motivación-oportunidad o modelo AMO (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003), la teoría del intercambio social o [SET] (Blau, 1962; Cropanzano & Mitchell, 2005; Rhoades & Eisenberger, 2002), la teoría de la autodeterminación [SDT] (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000), la teoría de demandas y recursos, [JDRT] (Bakker & Demerouti, 2007 & 2017) y la teoría de la identidad social [SIT] (Ashforth & Mael, 1989, Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979). Este análisis nos ha permitido observar, que existen más complementariedades o compatibilidades entre las explicaciones que ofrecen, qué puntos de conflicto o fricción. En todo caso, consideramos que queda camino por recorrer a la hora de integrarlas en un marco más amplio.

El análisis conjunto de los antecedentes seleccionados nos ha permitido revelar, hasta cierto punto, las complejas interrelaciones que existen entre los mismos y descubrir que existen al respecto tanto “certezas”, como el rol mediador del ENG, como “discrepancias”, por ejemplo, en relación a si el rol de la PSM ha de ser mediador o moderador. Sobre esta última cuestión, volveremos más adelante, en el apartado de líneas de investigación futura. En todo caso, los resultados obtenidos han puesto de manifiesto la relevancia de todas las variables clave seleccionadas (HPWS, EL, PSM y ENG), así como de algunas variables generalmente utilizadas como variables de control (GEN y EXP) a la hora de explicar el comportamiento innovador de los docentes.

Estos resultados nos muestran como el ENG especialmente, pero también la PSM pueden ser elementos importantes para que los docentes muestren un comportamiento

innovador “extra-rol” en la medida en que, como ya comentamos anteriormente, no constituye la esencia de su trabajo, ni una condición clave para ni para acceder ni para mantener el puesto o, incluso, una buena evaluación de su desempeño. Asimismo, nos han mostrado que, al margen de que existen muchos factores fuera del control de la organización que pueden influir en el ENG y la PSM, se puede “intervenir” para mejorarlos por medio de las adecuadas prácticas de recursos humanos y el adecuado estilo de liderazgo. Ello es especialmente cierto cuando estas prácticas y este estilo de liderazgo son congruentes entre sí y se refuerzan mutuamente, como parece ser el caso del HPWS basado en el modelo AMO y el liderazgo empoderador. En definitiva, parece existir una compleja red de relaciones directas e indirectas entre estos antecedentes y el comportamiento innovador.

En el apartado metodológico, una de nuestras contribuciones ha sido el analizar el fenómeno utilizando dos técnicas de análisis muy diferentes en cuanto a sus premisas, a las posibilidades de análisis conjunto de diversos antecedentes que ofrecen, y a los resultados que se obtienen. Nos han permitido contraponer una lógica configuracional frente a una lógica estadística tradicional que analiza los efectos individuales de cada variable explicativa con la variable a explicar. Esta lógica configuracional nos permite entender por qué la presencia o ausencia (o niveles altos o bajos) de un antecedente clave (variable explicativa clave) no implica necesariamente un resultado (o el contrario), sino que pueden existir diversas combinaciones de antecedentes que pueden explicar un mismo resultado.

5.3.2. Contribuciones prácticas.

Por lo que respecta a las contribuciones prácticas que pueden deducirse de ambos trabajos, teniendo en cuenta nuestro conocimiento de primera mano del sector, cabe señalar lo siguiente.

En primer lugar, cabe destacar que estas implicaciones afectan a los formuladores de políticas educativas, a la dirección general de educación y a los departamentos provinciales, al menos tanto, si no más, que a los equipos directivos de los centros. En la Comunidad de Aragón, de la que se ha obtenido la muestra de docentes en centros educativos públicos, muchas de las decisiones en materia de prácticas de gestión de recursos humanos (es decir, reclutamiento y selección, compensación y desarrollo profesional) son directamente tomadas o, al menos, están fuertemente condicionadas por las directrices establecidas por estos servicios. Ello limita la independencia y el margen de acción de los equipos directivos de los centros educativos que, no obstante, mantienen un importante margen de maniobra y desempeñan un papel esencial en la aplicación de muchas prácticas de HRM.

Estos equipos directivos tienen autonomía suficiente para, por ejemplo, articular procesos de incorporación u *onboarding* del nuevo profesorado, ofrecer apoyo emocional, ofrecer cierta formación en el puesto de trabajo o, cuanto menos, recomendar actividades formativas útiles. También pueden crear un ambiente de confianza y fomentar la participación y el trabajo en equipo, establecer una buena política de información y comunicación interna, participar en la evaluación, retroalimentación y reconocimiento del profesorado, etc. A este respecto, algunos de sus principales mecanismos de intervención se basan, por un lado, en el reglamento interno, elaborado por el equipo directivo y aprobado por el consejo escolar. Por otro, en el proyecto educativo del centro, que indica el camino a seguir y las actividades a desarrollar en el centro para mejorar la calidad de la enseñanza y ofrecer el apoyo necesario al profesorado. Lo que no cuentan en muchos casos estos equipos directivos es con la capacitación en materia de recursos humanos y liderazgo, ni con el tiempo, ni los medios y los incentivos necesarios para llevar a cabo estas actividades.

En consecuencia, una implicación notable es la necesidad de aumentar la profesionalización de la gestión de las escuelas, que actualmente es baja o inexistente, así como crear las condiciones para una mayor estabilidad de las plantillas. Para ello se han determinado una serie de directrices que pasamos a exponer.

Reducción de la tasa docente interina: Actualmente el 40% de la plantilla docente en la Comunidad de Aragón está formada por personal interino. La combinación de inseguridad laboral, falta de integración, menor acceso a recursos y el enfoque en alcanzar una posición fija hace que el profesorado interino tenga, en general, un menor nivel de compromiso con el centro docente y solo atienda a la innovación en la medida en que pueda facilitar su promoción. Esto no significa que no se esfuercen en su labor educativa, sino que su involucramiento en aspectos más amplios de la comunidad escolar y en proyectos a largo plazo tiende a ser menor en comparación con los docentes

titulares, quienes tienen una mayor estabilidad y un sentido de pertenencia más consolidado. En consecuencia, se considera necesaria una política de reducción de este porcentaje de interinidad, hasta, al menos, equipararlo con la media nacional que se sitúa en torno al 20%. Con ello se trata de aumentar la seguridad laboral, que el profesorado sienta que se valora su trabajo y que mejore el compromiso de los docentes no solo con la tarea, sino con el centro donde desarrolla su actividad.

Aumento retribución salarial: Aragón se sitúa como la comunidad autónoma con uno de los niveles de retribución salarial de los docentes más baja de España. Cabe, por lo tanto, plantear que se realice un esfuerzo en este ámbito. Como propuesta, se plantea que el aumento salarial esté, en la medida de lo posible, vinculado al desempeño de los docentes, buscando incentivar y recompensar a los profesores en función de su desempeño individual en términos amplios y sus contribuciones al proceso educativo, en lugar de basarse únicamente en la antigüedad o en criterios estandarizados. Ello puede incluir valorar aspectos como: tasas de éxito del alumnado comparativas, felicitaciones y quejas recibidas, participación en actividades de formación continua, en programas internacionales (intercambios), en actividades de innovación, en actividades de gestión académica, etc. Además, podría plantearse en términos de “carrera salarial” más que en términos de incentivos puntuales, lo que podría tener efectos más a largo plazo sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los docentes. Con ello se trataría de motivar a los docentes a mejorar sus prácticas pedagógicas y a involucrarse activamente en la mejora continua de la enseñanza y de sus propias capacidades. Obviamente, esto exigiría una implicación y participación clave de los equipos directivos de los centros en el proceso de evaluación, lo que, de nuevo, exige tiempo, recursos, formación y avanzar en la profesionalización de los mismos.

Cambio de políticas de contratación docente, distinguimos las que se deben aplicar a personal interino y a funcionario de carrera. Si bien no es factible discriminar a los candidatos/as en función de su nivel de *engagement* o motivación de servicio público, al menos se puede incidir en conocimientos, experiencias y habilidades que puedan facilitar su implicación en el centro y en sus iniciativas innovadoras.

Personal interino: Para acceder a una plaza de personal docente interino, actualmente, solo se valoran méritos profesionales, sin poder conocer al docente hasta que ha tomado posesión de la plaza por el tiempo de contrato estipulado. Se propone, al menos, realizar una entrevista al personal asignado a cada centro educativo en la que participarían miembros del equipo directivo del centro y miembros técnicos del servicio de educación. Aunque los méritos son importantes y proporcionan una visión del historial y las habilidades del candidato, la entrevista ofrece una evaluación más integral y personalizada del ajuste del candidato al centro educativo. Bien planteada puede permitir proporcionar una imagen más completa del candidato en términos de sus habilidades prácticas, comportamiento, motivación y potencial. Así el centro educativo puede evaluar si el perfil se ajusta con la cultura de centro y las políticas aplicadas en el mismo. Ello podría facilitar un mejor encaje posterior, aumentar el compromiso entre el equipo directivo y el docente de nuevo ingreso.

Personal funcionario de carrera: Por diferentes motivos como tratar de garantizar la máxima objetividad, lo complicado que podría ser evitar el sesgo de deseabilidad social en las respuestas, etc., el proceso de selección no permite procedimientos que discriminen entre candidatos en función de su motivación de servicio público o su nivel de *engagement*. No obstante, en relación a los docentes con destino definitivo, la administración debe articular nuevos criterios mejorar sus procesos de selección y tratar de mejorar el *engagement* de los docentes, la calidad y la innovación continua. Ello puede incluir valorar además de factores relacionados con el conocimiento de la materia, otras competencias relacionadas, por ejemplo, con la gestión de conflictos, la asertividad, la flexibilidad y adaptabilidad, etc., así como otorgar mayor protagonismo a las aptitudes psicopedagógicas. Todo ello, al margen de que estas aptitudes puedan ser mejoradas durante un periodo de prácticas tuteladas en los centros y formación continúa a lo largo de su carrera.

Por otro lado, cabe señalar que estos docentes pueden tener la percepción de que, una vez alcanzada una estabilidad laboral han alcanzado el máximo en su carrera profesional, lo que, a la larga, podría afectar negativamente al compromiso docente y a la motivación al servicio público. Este es otro de los motivos por el que planteamos una evaluación multinivel de cada docente donde se pueda valorar su desempeño, con efectos no solo a nivel de reconociendo y retroalimentación, sino con efectos en términos salariales, en el marco de una carrera profesional y salarial. En el proceso de evaluación se verían implicados tanto el equipo directivo, como los compañeros docentes y los alumnos (en función de la edad de los mismos se podría omitir), y se utilizarían en la medida de lo posible indicadores objetivos como los anteriormente comentados.

Contribuciones en relación a los equipos directivos de centros educativos: En primer lugar, se debe tender hacia una mayor profesionalización de los mismos, lo que exige, entre otras cosas, formación en materia de recursos humanos y liderazgo, establecer procesos de *mentoring* y un mayor reconocimiento en materia de carrera/promoción profesional y salarial. Asimismo, se debería simplificar, en la medida de lo posible, la burocracia exigida por las Direcciones Provinciales, ya que sobrecarga a estos equipos dejando poco tiempo para la gestión real. Quizás sería también necesario replantearse cuál debería ser su dedicación horaria en materia de docencia a impartir. Sin ello, es complicado que se pueda ejercer un liderazgo empoderador efectivo, ni se puedan implementar adecuadamente las prácticas de alto desempeño adecuadas para impulsar el comportamiento innovador de los docentes de los centros.

Por otro lado, como ya señalamos anteriormente los equipos directivos de los centros educativos se basan en el reglamento de régimen interno, elaborado por el propio equipo directivo y aprobado por el consejo escolar, y en el proyecto educativo del centro, que indica el camino a seguir y las actividades a desarrollar en el centro para mejorar la calidad de la enseñanza y el apoyo al profesorado. Consideramos que con la previa supervisión de la dirección provincial de educación los equipos directivos deberían crear programas para la promoción de la innovación educativa en sus centros

educativos, estableciendo así una cultura de innovación que se pueda transmitir y medir en los miembros del equipo docente del centro.

El programa de innovación educativa del equipo directivo debería contener, cuanto menos: 1) un itinerario formativo en aspectos relacionados con la innovación en metodología docente; 2) programas de innovación docente en las aulas, que podrían desarrollarse en cooperación con otros centros educativos, donde se pudieran implementar los itinerarios formativos docentes. Para lograr el éxito de los itinerarios y programas, se debe establecer, desde las direcciones provinciales, una asesoría de innovación, que pueda guiar a los centros docentes y coordinar proyectos de colaboración entre ellos. El último punto para fomentar la participación y crear cultura de innovación en los centros, es el de darle valor. Por parte del departamento de educación se debe establecer un cupo de horas en el cupo docente del centro, para que los docentes implicados en el proceso dispongan de tiempo para estas actividades dentro de su horario laboral y puedan desarrollar los programas y los itinerarios formativos. Para su correcto desempeño desde la asesoría de innovación se deberían realizar mediciones por curso de los docentes que participen en el programa, para así asegurar el correcto desempeño e incentivarlos, potenciando la cultura de innovación en los centros.

5.4. Limitaciones y líneas de investigación futuras.

5.4.1. Limitaciones del estudio.

Las primeras limitaciones dignas de reseñar se deben a la naturaleza transversal o *cross section* de la investigación, y al hecho de que se haya utilizado una única fuente y método de información. Ello es relevante en la medida en que las prácticas de recursos humanos y de liderazgo pueden tardar en surtir efectos y ser adecuadamente interpretadas por los sujetos a los que se aplican. El tomar en el mismo momento del tiempo datos sobre las “causas” y los “efectos” supone una limitación importante a la hora de establecer con total seguridad relaciones causales, es decir, si las variables independientes realmente influyen en las variables dependientes o viceversa. No obstante, al basarnos en las percepciones de los docentes en relación a estas prácticas, se mitiga este problema dado que son sus percepciones las que condicionan sus actitudes y conductas. Por otro lado, al menos en lo que se refiere a decisiones que están centralizadas (políticas educativas) no ha habido cambios sustanciales recientemente, por lo que los cambios recientes podrían venir casi exclusivamente derivadas de decisiones al nivel de los equipos directivos de los centros. Sí se ha de tener en cuenta que, en el caso en que se adopten medidas que afecten a las variables de intervención incluidas en el modelo, estas pueden tardar en modificar las percepciones de los docentes y, de ahí, sus conductas. Más relevante puede ser el hecho de que el comportamiento innovador sea autoevaluado pues, el hecho de que un profesor piense que es innovador o que tenga nuevas ideas no implica, necesariamente, que en realidad sea así, lo que afectaría a la validez de los resultados obtenidos.

Por otro lado, como señalan Podsakoff et al. (2003) la recopilación de datos de una sola muestra o fuente puede inflar artificialmente las relaciones entre variables debido a la falta de varianza en el método de medición. Asimismo, el uso de un único método limita la validez del estudio, ya que no se pueden contrastar los resultados con otros tipos de datos, como observaciones directas o mediciones objetivas, reduciendo así la robustez y la generalización de los hallazgos. No obstante, desde la Dirección General de Educación, no se consideró oportuno ni realizar dos oleadas de encuestas, separando variables independientes y dependientes, ni solicitar a los directores de centros o departamentos que evaluaran el comportamiento innovador de los docentes a su cargo. Y dado que no existían datos objetivos fiables en relación al comportamiento innovador de los docentes de cada centro, no había otra opción que la implementada. No obstante, se adoptaron medidas para minimizar ese potencial problema como ofrecer claras instrucciones asegurando el anonimato, intentando reducir la aprensión a la evaluación; evitando la utilización de escalas demasiado largas y de ítems complejos y ambiguos; separando las variables independientes y dependientes en el cuestionario; y enmascarando el nexo causal entre las mismas (Kock et al., 2021; Podsakoff et al., 2024).

El hecho de que el estudio se limite al sector de la educación pública preuniversitaria, hasta ahora escasamente investigado, reduce la posibilidad de generalizar los resultados a otros ámbitos. Las características propias de este sector pueden influir en los hallazgos,

haciendo que las prácticas observadas, como las de recursos humanos o el comportamiento innovador de los docentes, no sean representativas de otros contextos organizacionales. Por ejemplo, los factores que impulsan la innovación en centros educativos pueden diferir considerablemente de los presentes en sectores educativos privados o industriales, donde las dinámicas laborales, políticas de recursos humanos, incentivos y autonomía de los empleados pueden variar. No obstante, consideramos que, por sus características, su importancia y su interés social, este sector merecía nuestra atención.

Cabe señalar también que se analizan variables de intervención sobre las que no tienen total capacidad de actuación los equipos directivos. Por ejemplo, como hemos señalado reiteradamente, gran parte de las decisiones en materia de recursos humanos se toman de forma centralizada y existen limitaciones tanto a nivel normativo como de políticas públicas en la materia. Del mismo modo, aspectos clave como la formación de cuadros directivos en liderazgo y habilidades de dirección y gestión está en manos de los organismos competentes en materia de políticas educativas (aspecto, por cierto, bastante descuidado), y/o dependen de la voluntad y esfuerzo individual de los profesores que forman parte de los mismos. No obstante, como hemos razonado en nuestras contribuciones de orden práctico, estos equipos directivos siguen teniendo gran capacidad de influir en las actitudes y comportamientos de sus plantillas docentes. Por otro lado, gran parte de nuestras sugerencias en relación con iniciativas para mejorar el comportamiento innovador van dirigidas a los órganos que definen las políticas educativas.

Finalmente, podemos señalar que faltaría considerar variables relativas al “contexto organizacional”, dado que la ausencia de datos específicos sobre los equipos directivos y el centro educativo en concreto, como la experiencia del director, el tamaño del equipo directivo, el enfoque de liderazgo o las características propias del colegio, pueden afectar significativamente el comportamiento de los docentes y sus respuestas. Sin información en relación a variables contextuales, se pierde la posibilidad de explorar cómo estos factores influyen en los resultados, limitando, por ejemplo, la capacidad de entender las dinámicas específicas de cada centro educativo.

5.4.2. Propuestas de investigación futura.

Somos conscientes de que la presente investigación, además de adolecer de las limitaciones anteriormente comentadas, ha suscitado quizás más preguntas de las que ha sido capaz de responder. Esto último lo valoramos más como una oportunidad para profundizar en esta línea de investigación, que como un problema o debilidad de la misma.

Por un lado, la variable motivación para el servicio público (PSM), ha sido estudiada en la literatura con diferentes roles en diferentes modelos teóricos. De hecho, existe un debate sobre si ha de considerarse una variable mediadora o moderadora entre

variables de intervención (independientes) y desempeño, en nuestro caso, comportamiento innovador. Existen argumentos tanto a favor de una opción como de la otra y, por nuestra parte, hemos iniciado una investigación basada en el análisis de modelos competitivos, para avanzar en esta línea y comprobar qué nos dicen las evidencias empíricas respecto al comportamiento de la variable PSM.

En lo referente a la PSM como variable mediadora, se considera mediadora cuando actúa como un puente que transmite los efectos de una variable independiente (como las prácticas de recursos humanos) hacia una variable dependiente (como el comportamiento innovador). En este caso, las políticas organizacionales mejorarían primero la motivación de servicio público de los empleados, lo que a su vez incrementaría su disposición a innovar. Brewer y Selden (1998) señalan que la PSM actúa como un mecanismo que conecta las características del entorno organizacional con el rendimiento de los empleados, sugiriendo que los empleados con alta PSM son más propensos a convertir sus valores de servicio en comportamientos positivos para la organización. Perry, Hondeghem y Wise (2010): En su revisión sobre la PSM, argumentan que esta variable puede mediar la relación entre prácticas organizacionales y resultados de desempeño, al motivar a los empleados a ir más allá de sus tareas básicas y contribuir a objetivos más amplios de la organización pública.

En lo referente a la PSM como variable moderadora, se interpreta como moderadora cuando influye en la intensidad o la dirección de la relación entre dos variables. Por ejemplo, la PSM podría moderar el impacto del liderazgo en el comportamiento innovador, aumentando o reduciendo este efecto dependiendo del nivel de motivación de servicio público del empleado. En este contexto, empleados con alta PSM podrían responder mejor a políticas de liderazgo orientadas al empoderamiento, incrementando su intención a innovar. Vandenabeele (2009) propone que la PSM puede moderar la relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional, afirmando que los empleados con alta PSM reaccionan más positivamente a estilos de liderazgo transformacional o empoderador, potenciando así su rendimiento y disposición a innovar. Wright y Pandey (2008) examinaron el papel de la PSM en la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, sugiriendo que la PSM fortalece esta relación, moderando los efectos de las condiciones laborales sobre el comportamiento de los empleados.

El liderazgo empoderador se ha identificado en la literatura como un estilo de liderazgo particularmente prometedor debido a su enfoque en fomentar la autonomía, la confianza y el desarrollo de capacidades en los empleados. Sin embargo, su estudio sigue siendo relativamente limitado, especialmente en el contexto de sectores como la educación, donde el comportamiento innovador de los docentes es crucial para mejorar la calidad educativa y adaptarse a los desafíos contemporáneos. Explorar más a fondo el impacto del EL en el IB podría ofrecer valiosas perspectivas sobre cómo este estilo de liderazgo puede incentivar a los docentes a involucrarse en la innovación. La naturaleza del EL, al centrarse en la delegación de poder y la promoción de la iniciativa propia, podría ser un potente impulsor del IB, facilitando que los docentes sientan un mayor sentido de propiedad y motivación para implementar ideas creativas. Este tipo de

liderazgo podría ser especialmente efectivo en sectores donde la autonomía profesional es limitada debido a políticas centralizadas, como en el ámbito educativo, lo que sugiere que profundizar en su estudio podría identificar nuevas estrategias para superar estos obstáculos estructurales y potenciar la innovación educativa. Este estudio se encuentra todavía en una fase incipiente pero ya se están dando los primeros pasos en esta dirección, bajo la tutela de mis codirectores.

Otra línea de investigación futura interesante sería analizar el impacto de los sistemas de prácticas de alto desempeño (HPWS) y el liderazgo empoderador (EL) en la felicidad en el trabajo, un constructo emergente relacionado con el bienestar de los empleados. La felicidad en el trabajo se asocia con un ambiente laboral positivo que promueve el compromiso, la satisfacción y el sentido de pertenencia. La felicidad de los empleados contribuye al desempeño organizacional mediante el aumento de la productividad y el bienestar general en el entorno laboral. Wright (2005). Investigar cómo prácticas integradas de HPWS y estilos de liderazgo como el EL contribuyen al bienestar podría proporcionar una comprensión más profunda de cómo mejorar no solo el desempeño organizacional, sino también la calidad de vida de los empleados. En este caso también existe un trabajo en curso, que cuenta con la colaboración de un experto investigador en materia de felicidad en el trabajo, motivo por el cual hemos decidido mantener la descripción de esta variable y su escala de medición en la metodología, a pesar de no haberla utilizado en los trabajos de la tesis.

Finalmente, en futuras investigaciones se podría tratar de disponer de datos sobre que anteriormente hemos denominado el “contexto organizacional”, es decir datos específicos sobre los equipos directivos (experiencia, tamaño, formación, etc.) y el centro educativo en concreto (tamaño, tipología, etc.) en el que desempeñan sus labores los docentes. Incluso se podría configurar una muestra de centros públicos y privados. De este modo se podría llevar a cabo otro tipo de estudio mediante técnicas de análisis multinivel. Este tipo de análisis permite anidar los datos y analizar relaciones entre variables independientes a nivel de organizativo, de grupo e individual, con una variable dependiente, como podría ser el comportamiento innovador o la felicidad en el trabajo. Dado que se cuenta con datos sobre el tipo de centro, se podría empezar por analizar si las características del centro influyen de algún modo en la relación entre las variables analizadas.

Finalmente señalar la conveniencia de obtener datos sobre las variables dependientes e independientes, utilizando varias oleadas de recogida de datos y diversas fuentes de evidencia. Ello requiere la colaboración de las unidades de gestión correspondientes, que esperamos poder lograr a partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo. Con ello se evitarían algunas de las limitaciones de esta investigación anteriormente comentadas, que podrían causar problemas derivados del *common method bias* y que limitan su capacidad para establecer relaciones causa-efecto.

Referencias.

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Appelbaum, E.; Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Asseburg, J., F. Homberg, and R. Vogel. 2018. Recruitment messaging, environmental fit and public service motivation: Experimental evidence on intentions to apply for public sector jobs. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 689-709. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2017-0217>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Blau, P. (1962). *Power and Exchange in Social Life*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave,
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439. DOI:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379. <https://doi.org/10.1177/0734371X07307149>
- Chen, C. A., Hsieh, C. W. & Chen, D. Y. (2021). Can training enhance public employees' public service motivation? A pretest–posttest design. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 194-215. <https://doi.org/10.1177/0734371X19872244>
- Cooke, D. K., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2019). The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765-775. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1517265>

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision*, 54(7), 1569-1594. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0072>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (eds.) *Handbook of theories of social psychology*, 2, (458-476). Sage: London.
- Escribá-Carda, N. (2015). *High performance work systems and employee innovative behaviour*. PhD dissertation, Universitat de València, Valencia
- Escribá-Carda, N., F. Balbastre-Benavent, and M. T. Canet-Giner. 2017. Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209-231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0169>
- Kamau, O. M., Muathe, S. M. & Wainaina L. (2020). HRM practices employee engagement and teachers' turnover intentions: A cross-sectional study from public secondary schools in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9), 257-271. <https://doi.org/10.6007/ijarbss%2Fv10-i9%2F7726>
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350–2371. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0145>
- Karim, D. N., & Majid, A. H. A. (2022). Opportunity-enhancing HRM practices and knowledge sharing behaviour: the mediating role of public service motivation. *Int. Journal of Knowledge Management Studies*, 13(4), 359-383. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2022.126150>

- Karimi, S., Malek, F. A., Farani, A. Y., & Liobikienė, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 104330, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Lee, G., & Kim, C. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: the role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-16 1378217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S. & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 75(5), 747–57. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690. <https://doi.org/10.1177/0734371X10394405>
- Pham-Thai, N.T., McMurray, A.J., Muenjohn, N., & Muchiri, M. (2018). Job engagement in higher education. *Personnel Review*, 47(4), 951-967. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0221>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903 <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>

- Pons, F. J., Ramos, J., & Ramos, A. (2016). Antecedent variables of innovation behaviors in organizations: Differences between men and women. *European Review of Applied Psychology*, 66(3), 117-126. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2016.04.004>
- Rhoades, L.; Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*, 56(6), 1417-1429. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0404>
- Susanti, E., & Syahlani, D. H. (2022, March). The Effect of Human Resource Management Practices on Improving Performance and Innovative Behavior of State Civil Apparatus. In 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021) (pp. 304-318). Atlantis Press.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of intergroup relations* (pp. 33-47.). Monterrey, CA: Brooks.
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270-285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 12(3), 330-353. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012-4023.
- Vuong, B. N. (2023). The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: does public service motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 295-315. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence.

Journal of Public Administration and Society, 40 (5), 502-521.
<https://doi.org/10.1177/0095399708320187>

Wright, T. A. (2005). The role of "happiness" in organizational research: Past, present and future directions. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Exploring interpersonal dynamics* (pp. 221–264). Elsevier Science/JAI Press.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>