

EL COMPROMISO LABORAL Y EL COMPORTAMIENTO INNOVADOR DE LOS EMPLEADOS: REVISIÓN DE LITERATURA

WORK ENGAGEMENT AND INNOVATIVE BEHAVIOR OF EMPLOYEES: LITERATURE REVIEW

Nory Pinela Morán¹, Mary Armijos Yambay²

Palabras clave:

compromiso
laboral,
comportamiento
innovador,
desempeño
organizacional

Resumen

Estudios previos del compromiso laboral demuestran poca evidencia empírica sobre el impacto que esta variable puede tener en el comportamiento innovador en el trabajo (Agarwal, 2014). Por lo tanto, es necesario que se realicen estudios que examinen qué factores pueden influir en el compromiso laboral y cómo afecta al comportamiento innovador que a su vez puede impulsar y mejorar el desempeño de las organizaciones (Iqbal et al., 2020). Para esto, antes de realizar un estudio empírico es relevante elaborar una revisión de literatura profunda y encontrar de esta forma qué es lo que ya ha sido estudiado y aún falta por estudiar, para que otros investigadores tengan una guía de las brechas en la literatura. En este trabajo se realiza una revisión de literatura narrativa, apoyado también en los fundamentos de una revisión integradora de la literatura de las variables de interés. Se encuentran los principales conceptos de compromiso laboral y comportamiento innovador, cómo estos interactúan y los resultados en estudios empíricos.

Códigos JEL: M12, O35

Keywords:

work
commitment,
innovative
behavior,
organizational
performance

Abstract

Previous studies of work engagement show scarce empirical evidence on the impact that this variable can have on innovative work behavior (Agarwal, 2014). Therefore, it is relevant to evaluate which factors can influence work engagement and how it affects innovative behavior which in turn can develop and improve organizational performance (Iqbal et al., 2020). For this, before conducting an empirical study it is relevant to conduct an exhaustive literature review and thus find what has already been studied and still needs to be studied, so that other researchers have a guide of the possible gaps in literature. In this study, we carry out a narrative literature review, supported also on the fundamentals of an integrative review of the literature. We find the main concepts of labor engagement and innovative behavior, how they interact and the results in empirical studies.

Códigos JEL: M12, O35

Palabras clave: work engagement, innovative behavior, performance

¹ Universidad ECOTEC, Posgrado y Educación Continua, Km. 13.5 Samborondón, Ecuador EC092302.
E-mail: npinela@ecotec.edu.ec

² Universidad ECOTEC, Posgrado y Educación Continua, Km. 13.5 Samborondón, Ecuador EC092302.
E-mail: maarmijos@ecotec.edu.ec <https://orcid.org/0000-0002-6935-6609>

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, con cambios constantes y aumento de competitividad, la generación, mejora e implementación de servicios, productos, procesos, y el aumento de la creatividad son componentes importantes para desarrollar ventaja competitiva y alcanzar un mejor desempeño organizacional (Chow, 2018). Por un lado, el compromiso laboral como factor clave para el éxito en las organizaciones, hace alusión a la contribución entusiasta, energética y dedicada de un empleado hacia su trabajo (Schaufeli & Salanova, 2011). Los empleados que están comprometidos son muy importantes para alcanzar una ventaja competitiva, ya que aportan con un valor agregado en las actividades diarias que conllevan al desempeño de una empresa (Oh et al., 2018). El compromiso laboral de los trabajadores se caracteriza por un positivismo constante que se compone de vigor, dedicación y absorción, lo cual puede influir en la innovación (Bakker & Demerouti, 2007) e impulsar el comportamiento innovador (Bogilović et al., 2020).

El compromiso laboral ha sido un tema de investigación relevante entre los psicólogos positivos, los investigadores de recursos humanos y los profesionales de la gestión en los últimos años (Truss et al., 2013). Debido al surgimiento de la psicología positiva, el compromiso laboral, como un aspecto positivo de la psicología, es cada vez más popular en la psicología de la salud ocupacional (Garrick et al., 2014). Los empleados comprometidos tienen un sentido de conexión energética y efectiva con sus actividades laborales y se ven a sí mismos como capaces de lidiar bien con las demandas de su trabajo (Schaufeli & Bakker, 2004).

Por otro lado, el comportamiento laboral innovador es imprescindible para que se desarrolle la innovación en una empresa y se puede convertir en una ventaja competitiva (Akram et al., 2020). Este comportamiento innovador hace referencia a la búsqueda de oportunidades, elaboración creativa de ideas, para poder sugerir cambios cuando sean necesarios e innovar en procesos para mejorar el desempeño de una organización (De Jong & Den Hartog,

2010). En el ámbito laboral, comportarse de forma innovadora implica la elaboración e implementación de ideas creativas con relación a los diferentes servicios, productos y procesos que conforman una empresa o una institución, lo cual incluye una fácil adaptación a los cambios y a los comportamientos requeridos para poder diseñar y realizar estas ideas (Saeed et al., 2018). En una organización, impulsar la elaboración de nuevas ideas que sean novedosas, genera un efecto positivo en la innovación (Acar et al., 2019) y originalidad y creatividad de estas ideas se desarrolla a través del comportamiento innovador de los trabajadores (Shafique et al., 2020).

Los académicos reconocen que los diversos factores individuales y circunstanciales que influyen en el compromiso de los empleados se han subestimado en el contexto específico del comportamiento innovador (Hakanen, Perhoniemi y Toppinen-Tanner, 2008).

En este sentido, se lleva a cabo una revisión de literatura para ayudar a conceptualizar un mecanismo integral en torno al compromiso laboral y el comportamiento innovador. El objetivo de la investigación actual es proporcionar una comprensión integral de la relación entre el compromiso de los empleados y el comportamiento innovador, identificar y revisar las teorías orientadoras que sustentan los estudios sobre el compromiso de los empleados; y construir un marco conceptual integrado basado en factores validados empíricamente y sus relaciones, junto con teorías relevantes.

METODOLOGÍA

El presente estudio adopta la forma de una revisión de literatura narrativa, es decir que expone los principales conceptos de las variables de estudio y resultados de estudios empíricos, pero adopta también fundamentos del método utilizado para la revisión integradora de la literatura por Callahan (2010), y por tanto, se presenta dónde se encontró la literatura, las bases de datos y motores de búsqueda, cómo se encontró la literatura (combinaciones de palabras), la cantidad de artículos encontrados usando las combinaciones de palabras indicadas. Sin embargo, en vez de resumirlo en una tabla, se

lo resume en orden cronológico en el texto de resultados.

La búsqueda de literatura se llevó a cabo en el 2021 utilizando varias bases de datos. La documentación que respalda la presente investigación ha sido extraída de la plataforma de la web of science que contiene las principales publicaciones científicas suministrada por Thomson Reuters para la consulta de bases de datos del Institute for Scientific Information (ISI), en su mayoría de artículos de revistas científicas de la base de datos Scopus (Elsevier), categorizada por SCImago Journal Rank (SJR), a partir de la evaluación y análisis de cara a las acreditaciones y evaluación de la actividad investigadora, como Q1 y Q2.

Es relevante mencionar que la búsqueda se la realiza principalmente en el idioma inglés debido a que la mayor cantidad de artículos científicos de rango alto están escritos en inglés. Las combinaciones de palabras clave son “compromiso laboral”, “compromiso del empleado”, “compromiso organizacional” y “comportamiento creativo”, “innovación” o “comportamiento innovador del empleado”. La verificación cruzada y la búsqueda adicional de artículos que no se encuentran en las bases de datos se realizaron a través de Google Scholar. La búsqueda inicial arrojó 175 artículos coincidentes. Luego, los artículos se redujeron mediante el proceso de revisión por etapas (Torraco, 2005) en el que solo se eligieron los más relevantes para su posterior consideración.

RESULTADOS

Compromiso laboral

Entre los primeros investigadores en iniciar los estudios relacionados al compromiso fue Kahn (1990), quien se basó en la teoría de roles de los trabajadores en la organización. Este autor identificó que los individuos se comportan físicamente, cognitivamente, y de forma emocional en el rol específico que le corresponde como actividad en su trabajo, considerando que estos elementos físicos, cognitivos y emocionales son factores que comprenden el compromiso. El elemento cognitivo hace referencia a las

opiniones de los trabajadores respecto a la cultura organizacional y los dirigentes. El elemento físico hace alusión a las energías físicas que los individuos requieren y usan para poder realizar las diversas actividades que tienen a su cargo. Y, las emociones en el trabajo significan los sentimientos y reacciones positivas y negativas que tienen los individuos respecto a su lugar de trabajo.

Autores como Schaufeli et al. (2002) definieron el compromiso en el trabajo como un estado mental que otorga un valor agregado en una organización, y que genera un ambiente positivo; está comprendido por vigor, dedicación y absorción, como los tres factores principales. Los autores elaboraron una escala para medir el compromiso laboral a través de los tres factores que se mencionaron: el vigor implica poseer suficiente energía y la habilidad de recuperar las energías en el trabajo, las ganas de esforzarse, y la constancia y perseverancia en momentos difíciles; la dedicación implica que el individuo valora, se motiva, y se siente orgulloso de su trabajo; y la absorción por su lado se relaciona con la caracterización, el hecho de identificarse de forma psicológica con las actividades realizadas en la organización.

Posteriormente, Schaufeli et al. (2006) elaboraron otro instrumento para medir el compromiso laboral (UWES), hicieron un análisis factorial confirmatorio, y determinaron que los tres factores que consideraron tienen una buena consistencia interna y fiabilidad. Por tanto, concluyeron que esa escala podría ser usada en diferentes investigaciones sobre comportamiento positivo en la empresa.

Por otro lado, Bakker y Demerouti (2008) investigaron sobre las diferentes definiciones de compromiso en estudios previos, sobre cómo este concepto se manifiesta y que implicaciones puede tener. Encontraron, al igual que autores de estudios pasados, que el compromiso en el trabajo comprende vigor, dedicación y absorción, y que los recursos adquiridos en el trabajo y en la vida personal explican el compromiso. Así mismo, determinaron que los empleados que se comprometen pueden ser más proactivos, trabajadores y ser capaces de innovar (Bakker &

Demerouti, 2008). Adicionalmente, en la literatura se ha hecho énfasis en la diferencia que existe entre ser comprometido en el trabajo y ser adicto al trabajo, de hecho, Shimazu et al. (2014) demuestran que existe una correlación muy pequeña entre ambas variables, debido a que el compromiso se relaciona con algo positivo, que incluye experimentar felicidad por el trabajo bien cumplido y mejoras en los resultados obtenidos en el trabajo, mientras que la obsesión o adicción a trabajar implica insatisfacción, empeoramiento de la salud. También se identifica que un trabajador comprometido puede encausar las demandas laborales para que se conviertan en retos, y por tanto mejorar el desempeño en el trabajo (Bakker, 2014).

En relación con el compromiso como término usado en otras áreas además del trabajo, Schaufeli (2017) investigó si el compromiso solo tenía un vínculo de comportamiento de trabajadores o si también se pueden evidenciar resultados del compromiso en actividades de esparcimiento, actividades deportivas, o si en actividades educativas también existía la posibilidad de que exista un comportamiento de compromiso en el que se presente el vigor y la dedicación. Con esto, el autor buscó ampliar el concepto de compromiso laboral a un concepto más general, y desarrolló por esto la versión generalizada de la Escala de compromiso de Utrecht (UGES). La validó en un estudio realizado con ciudadanos holandeses, comprobó la validez discriminante respecto a los resultados que puede tener como el bienestar. Los autores, por lo tanto, determinaron que este instrumento para medir el compromiso general se puede usar en otros estudios en los que se desea evaluar el compromiso en actividades que no solo sean laborales.

Adicionalmente, autores como Garg et al. (2017) realizaron una investigación en el sector bancario privado de India para identificar si existe una relación entre el compromiso en el trabajo y la satisfacción de los altos mandos de estos bancos. Encontraron que efectivamente existe una relación positiva entre compromiso laboral y satisfacción, y que los directivos están felices con su empleo por factores internos, mas no por factores externos. Los autores mencionan que la

satisfacción en el trabajo puede implicar mayor compromiso laboral en directivos.

Por otro lado, Reina et al. (2018) realizaron un estudio en el que vinculan la teoría de demandas y recursos, y el modelo de proceso episódico para evaluar las diferentes formas cognitivas episódicas (el interés por concentrarse en algo), el compromiso en el trabajo y el desempeño. Los hallazgos evidenciaron que los individuos pueden mejorar sus resultados en el trabajo y ser eficientes cuando trabajan con entusiasmo, vigor y que, de forma episódica, los recursos que poseen en el trabajo puedan servir como motivación en los trabajadores que se distinguen por tener un gran compromiso laboral.

La relación del compromiso de los trabajadores con la confianza que tienen en su capacidad para lograr objetivos (autoeficacia) y el desempeño laboral fue estudiada por Lisbona et al. (2018). Los hallazgos indican que el compromiso y la autoeficacia permite que los trabajadores sean más proactivos, y por lo tanto exista un mejor desempeño laboral.

Por otro lado, en el contexto de COVID-19, que implicó un efecto en los diferentes sectores productivos de las naciones, incluidas afectaciones negativas en el ámbito emocional y psicológico de los trabajadores, se han realizado estudios como el de De-la-Calle-Durán y Rodríguez-Sánchez (2021) en el que se busca evaluar cómo se relaciona el compromiso laboral y la satisfacción de los trabajadores en contextos adversos como el de la pandemia para identificar qué elementos pueden generar mayor compromiso y satisfacción en este tipo de situaciones. Los autores identificaron que, para mejorar el compromiso laboral y el bienestar de los trabajadores de una organización, los directivos deben trabajar en conciliar, mejorar la confianza, compensar y comunicarse de forma adecuada para que exista una buena salud en los trabajadores y se genere una satisfacción con el trabajo realizado, por tanto, exista un bienestar general en la empresa en medio de crisis.

Comportamiento innovador

En la revisión que se realizó sobre los primeros estudios del comportamiento innovador, se encontró que Kanter (1988) es uno de los pioneros en este tema. El autor expone que el proceso de innovar implica realizar actividades dentro de una organización a través de cuatro etapas: 1) identificar la problemática y plantear soluciones a la misma; 2) explorar la posible aprobación de altos mandos, y convenios, con el fin de contar con medios para poder materializar las ideas; 3) implementar ideas, que serían el prototipo tangible del proceso de innovar, por ejemplo, un producto o modelo que puede ser utilizado dentro de la organización; 4) publicar a los interesados en la innovación y/o adoptarla.

Luego de esto, autores como Scott y Bruce (1994) analizaron cómo el comportamiento innovador se puede ver afectado por la percepción de un entorno que se lo pueda definir como innovador; los autores mencionan que este ambiente puede estar determinado por el liderazgo, trabajo en equipo, y la forma en que se resuelven los problemas. Los autores se basan en Kanter (1988) para discutir sobre cómo el hecho de poder identificar una problemática y plantear soluciones es el inicio de la innovación. Concluyen que el liderazgo si afecta a la innovación debido a que los directivos son los que tienen expectativas y autorizan si se puede o no implementar una innovación. Por otro lado, determinan que las relaciones con los compañeros de trabajo, es decir, la dinámica que tienen para trabajar, y las características de cada uno de los trabajadores se relaciona de forma significativa con la innovación de cada uno de ellos en el trabajo.

También se encontraron estudios que analizan las demandas de trabajo y el comportamiento innovador. Por ejemplo, Janssen (2000) evidenciaron un impacto positivo entre estas variables, cuando los trabajadores consideraron que el esfuerzo si era equitativamente recompensado. Para medir la variable de comportamiento innovador Janssen (2000) diseñó una medida con varias dimensiones considerando características relacionadas con la elaboración de ideas, propuesta de soluciones,

implementación de las mismas. Por otro lado, Kleysen & Street (2001) también diseñaron un instrumento para medir el comportamiento innovador; comprobaron que la escala contaba con validez y confiabilidad.

Adicionalmente, De Jong & Den Hartog (2007) mencionan que entre los medios para lograr la innovación entre los trabajadores de una organización está que los líderes impulsen las habilidades innovadoras de los individuos a través de generar un entorno más positivo, abierto y con la posibilidad de tomar riesgos, para que de esa forma se puedan desarrollar nuevas ideas e implementarlas. Luego, De Jong & Den Hartog (2008) verificaron que existe una relación entre el comportamiento innovador en el trabajo y el liderazgo participativo; identificaron cuatro etapas en el proceso de innovar: (1) Para innovar se empieza indagando en las oportunidades existentes; (2) para elaborar nuevas ideas y mejorar se necesita crear o modificar conceptos; (3) luego, se necesita que se promueva entre los demás empleados la nueva idea para que se convengan de la idea y se pueda tener así el apoyo de las autoridades; (4) la idea debe ser realizada o materializada.

Continuando con la exploración sobre este tema, De Jong y Den Hartog (2010) examinaron cómo el comportamiento innovador puede tener un impacto en el buen desempeño de una organización a través de las cuatro etapas mencionadas anteriormente (indagación, elaboración, persuasión y realización). Es relevante mencionar que la realización de las ideas considera que la innovación es un proceso que busca tener resultados para actividades realizadas regularmente, no para ser llevada a cabo una sola vez. Los autores concluyeron que a pesar de que estos cuatro factores son útiles para medir el comportamiento innovador se evidenciaron resultados débiles, y, por tanto, se necesita más investigación al respecto.

En la revisión de estudios recientes, se evidencian diferentes estudios que han evaluado la relación del comportamiento innovador con otras variables concernientes a las organizaciones. Por ejemplo, Akram et al. (2020), en empresas de telecomunicaciones de China,

evaluaron cómo la justicia en la organización puede afectar el comportamiento innovador en el trabajo; encontraron un impacto positivo y significativo, e identificaron que el intercambio de conocimientos es mediador en esa relación. Por otro lado, Bogilović et al. (2020) llevaron a cabo un estudio con individuos pertenecientes a diferentes culturas para examinar cómo la diversidad puede afectar el comportamiento laboral innovador. Los autores evidenciaron que existe una relación negativa entre ambas variables.

Adicionalmente, Knezović & Drkić (2020) realizaron una investigación, en pequeñas y medianas empresas de Bosnia y Herzegovina, sobre los factores que contribuyen al comportamiento innovador en el trabajo; concluyeron que existen tres principales factores: motivación psicológica, la voz activa en la toma de decisiones y la justicia en la organización. Por otro lado, Usmanova et al. (2021) demostró que el intercambio de conocimientos es un factor importante para impulsar el comportamiento innovador en el trabajo y el bienestar entre los trabajadores.

Compromiso laboral y comportamiento innovador

En la revisión de estudios vinculando estas dos variables, se identifican evidencias empíricas como las de Agarwal et al. (2012), en las que se prueba la hipótesis de la relación entre compromiso en el trabajo y el comportamiento innovador en trabajadores de la industria de servicios en India. Los autores obtienen como resultado una relación positiva y significativa, comprobando así la hipótesis de investigación. Por otro lado, Agarwal et al. (2014) realizaron un estudio en la industria de manufactura y de elaboración de fármacos, y encontraron el mismo resultado, que el compromiso de los trabajadores impacta de forma significativa y positiva al comportamiento innovador.

También se han realizado estudios en el sector público, por ejemplo, la investigación de Garg y Dhar (2017), que analiza cómo un intercambio del directivo con el empleado puede influir en el comportamiento innovador;

encuentran que por medio del compromiso laboral puede existir una relación positiva y significativa entre ambas variables.

Adicionalmente, Chang et al. (2013) llevaron a cabo un estudio con organizaciones que desarrollan productos tecnológicos de alto valor agregado en Taiwan y analizaron cómo los contratos relacionales y transaccionales se relacionan con el comportamiento innovador. Para ambos tipos de contratos se encontró que el compromiso laboral es un mediador en esas relaciones. Por tanto, se comprueba la relación del compromiso laboral con el comportamiento innovador.

Así mismo, Park et al. (2014) realizó un estudio en Corea de empresas pertenecientes a las industrias manufactureras, de construcción, tecnologías, y electrónica, y encontraron el mismo resultado hallado en otros estudios, que el compromiso en el trabajo afecta de forma positiva y significativa al comportamiento innovador de los trabajadores.

Un estudio más reciente realizado en América del Norte por Montani et al. (2019) a empresas de construcción, tecnología, marketing y comunicación, los autores evidenciaron que efectivamente el compromiso laboral tiene una relación positiva con el comportamiento innovador de los trabajadores, aun considerando controles demográficos en el análisis de la relación como género, rango etario, educación.

CONCLUSIONES

A través de la revisión de la literatura se pudo identificar que los tres principales factores del compromiso laboral son el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli et al., 2002). Con estos tres factores se han elaborado instrumentos en los que se ha comprobado la consistencia interna y fiabilidad (Schaufeli et al., 2006).

Por otro lado, se relaciona al compromiso laboral con la capacidad de desenvolverse mejor en la organización y ser capaces de innovar (Bakker & Demerouti, 2008). Autores como Lisbona et al. (2018) han comprobado que efectivamente el compromiso laboral puede

afectar positivamente el desempeño laboral. También se relaciona al concepto de compromiso laboral con la satisfacción que se puede obtener del trabajo bien hecho (Garg et al., 2017).

De esta forma, la revisión cronológica de la literatura permite inferir los comportamientos actitudinales que caracterizan la variable de interés; se identifica que el compromiso de los trabajadores puede generar la siguiente percepción o actitud en ellos: (1) motivación y actitud positiva; (2) capacidad de recuperar energías; (3) sentido de pertenencia, ganas de involucrarse en el trabajo con dedicación y entusiasmo; y (4) concentración en el trabajo y percepción del trabajo como una actividad agradable (Bakker et al., 2014; Schaufeli, 2017).

Respecto al comportamiento innovador, se hace mención de la importancia de los líderes (De Jong & Den Hartog, 2007), justicia organizacional (Akram et al., 2020), el intercambio de conocimientos (Usmanova et al., 2021), y cómo el compromiso puede afectar el desempeño laboral (De Jong & Den Hartog, 2010)

Se concluye que los factores o pasos para lograr un comportamiento innovador son: identificar la problemática, generar soluciones innovadoras, persuadir a los demás para contar con su apoyo para realizar la idea, implementar la idea (Akbari et al., 2020; Iqbal et al., 2020).

Finalmente, respecto a la relación entre compromiso laboral y comportamiento innovador, se expusieron varios estudios que comprueban la relación positiva entre las variables, y en su mayoría identifican que la dirección de la relación es del compromiso laboral al comportamiento innovador y no viceversa (Agarwal, 2014; Montani et al., 2019; Park et al., 2014).

REFERENCIAS

Acar, O., Tarakci, M. & Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121. doi:10.1177/0149206318805832

Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. doi:10.1108/pr-02-2012-0019.

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(2), 208-230. doi:10.1108/13620431211241063

Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2020). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1–22. doi:10.1108/ejim-10-2019-0283

Akram, T., Lei, S., Haider, M., & Hussain, S. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), pp. 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>

Amabile, T.M. (1988). A Model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Staw, & L.L. Cummings, (Eds.). *Research in organizational behavior* (pp. 123–167). JAI Press.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative

- behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620. doi:10.1108/ijchm-02-2017-0079
- Bogilović, S., Bortoluzzi, G., Černe, M., Ghasemzadeh, K. & Žnidaršič, J. (2020). Diversity, climate and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0100>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-38. doi:10.3389/fpsyg.2018.01767
- Callahan, J. L. (2010). Constructing a manuscript: Distinguishing integrative literature reviews and conceptual and theory articles. *Human Resource Development Review*, 9(3), 300–304.
- 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. doi:10.1111/jasp.12165
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 202-217. doi:10.1108/lodj-03-2016-0060
- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), pp. 41-64. doi:10.1108/14601060710720546
- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. Scales Research Reports H200820, EIM Business and Policy Research. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, 1–27.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- De-la -Calle-Durán, M.-C., & Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of COVID-19: A proposal of the 5Cs Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5470. doi:10.3390/ijerph18105470
- Farr, J., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In M. West, & J. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63-80). Wiley.
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2017). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58–71. doi:10.1177/1523422317742987
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242–258. doi:10.1108/ijm-04-2015-0060
- Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B., & Lushington, K. (2014). Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 694-714.
- Hakanen, J. J., Rouvinen, P., & Ylhäinen, I. (2021). The impact of work engagement on future occupational rankings, wages, unemployment, and disability Pensions—A register-based study of a representative sample of finnish employees. *Sustainability*, 13(4), 1626, 1-19. doi:10.3390/su13041626
- Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2020). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*, 1-18. doi:10.1108/ejim-06-2020-0212

- 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>
- 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. doi:10.1348/096317905x25823
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. Staw, & L. Cummings, (Eds.), *Research in organizational behavior*, 16, (pp. 169-211). JAI Press.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472, 1-12. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102472
- 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>
- Knezović, E., & Drkić, A. (2020). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2), 398-415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M. & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96. doi:10.7334/psicothema2016.245
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A., & Courcy, F. (2019). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*, 73(1), 59–93. doi:10.1177/0018726718819055
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. M. (2017). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 1-22. doi:10.1080/09585192.2017.1359792
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276–290. doi:10.1108/lodj-02-2016-0030
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 75–94. doi:10.1108/ejtd-04-2013-0040
- Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2018). The work engagement–performance link: an episodic perspective. *Career Development International*, 23(5), 478-496. doi:10.1108/cdi-10-2017-0179
- Saeed, B.B., Afsar, B., Cheema, S. & Javed, F. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: the role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 105-124, doi:10.1108/EJIM-11-2017-0158
- 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*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- 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, 3(1), 71-92.
doi:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46. doi:10.1080/1359432x.2010.515981
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W.B. (2017). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report). KU Leuven, Belgium.
- 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. <http://www.jstor.org/stable/256701>
- Shafique, I., Ahmad, B. & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. doi:10.1108/EJIM-12-2018-0269
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2014). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23. doi:10.1007/s12529-014-9410-x
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The international journal of human resource management*, 24(14), 2657-2669.
- Usmanova, N., Yang, J., Sumarlia, E., Khan, S.U. and Khan, S.Z. (2021). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 515-532. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2019-0177>
- West, M. & Farr, J. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4(1), 15-30