

Comportamiento innovador del trabajador en el sector turístico: El rol del liderazgo del supervisor y el empoderamiento psicológico

INNOVATIVE WORKER BEHAVIOR IN THE TOURISM SECTOR: THE ROLE OF SUPERVISOR LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Pablo Sánchez Portocarrero¹ ✉ 

Universidad Autónoma del Estado de México

Alejandro Delgado Cruz^{1*} ✉ 

Universidad Autónoma del Estado de México

* Autor corresponsal.

1 Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México, Cerro de Coatepec s/n, Ciudad Universitaria, Toluca, Estado de México, México. CP 50100.

Resumen

Propósito: Analizar la influencia del liderazgo del supervisor y empoderamiento psicológico sobre el comportamiento innovador de los trabajadores del sector turístico.

Metodología: La investigación es cuantitativa, de diseño no experimental y alcance explicativo. De esta manera, se aplicó la modelación de ecuaciones cuadradas por mínimos cuadrados parciales para tratar los datos de 386 trabajadores de empresas turísticas de la Ciudad de México.

Resultados: El liderazgo del supervisor influye en el comportamiento innovador. Sin embargo, el empoderamiento psicológico se sobrepone, dado que cuando los trabajadores otorgan significado a su trabajo, valoran sus competencias, muestran autonomía, y tienden a estar más dispuestos a contribuir en la generación, difusión e implementación de innovaciones.

Implicaciones: Los hallazgos son útiles para los directivos y tomadores de decisiones que desean fomentar el comportamiento innovador de sus trabajadores.

Originalidad: Se presentan evidencias del contexto mexicano y se contribuye con una escala de medición adaptada y ampliada.

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 16 de Marzo 2024

Aceptado: 7 de Mayo 2024

Palabras Claves:

Liderazgo
Empoderamiento psicológico
Comportamiento innovador
Empresas turísticas

Abstract

Purpose: To examine the influence of the supervisor's leadership and psychological empowerment on the innovative behavior of workers in the tourism sector.

Methodology: The study employed a quantitative approach, utilizing a non-experimental design with an explanatory focus. Data from 386 workers in tourism firms based in Mexico City were analyzed using partial least squares equations modeling.

Findings: Supervisor leadership influences innovative behavior. However, psychological empowerment supersedes this influence since workers attribute meaning to their work, value their competencies and demonstrate autonomy are more inclined to foster, promote and implement innovations.

Practical implications: The findings are useful for managers and decision-makers who wish to implement strategies aimed at fostering innovative behavior in their workers.

Originality: Evidence from the Mexican context is presented, and an adapted and extended measurement scale is provided.

ARTICLE INFO

Received: 16 March 2024

Accepted: 7 May 2024

Keywords:

Leadership
Psychological empowerment
Innovative behavior
Tourism firms

INTRODUCCIÓN

La innovación es una pieza clave para lograr que las organizaciones se reinventen y sigan vigentes en el mercado (AlEssa & Durugbo, 2022; Delgado, 2022). En este sentido, el Global Innovation Index mide el desempeño innovador de los países según su participación institucional, capital humano, investigación, infraestructura y resultados, así como la sofisticación de los negocios y el mercado. En 2023, este índice reconoció a México como el tercer país latinoamericano con mayor innovación y el número 58 a nivel mundial de 211 economías (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2023). No obstante, se identifica que el ambiente empresarial y el conocimiento de los trabajadores son aspectos aún débiles (WIPO, 2023).

En tanto, la situación se complejiza para sectores como el turismo donde las empresas tienen dificultades para aprovechar el talento de sus trabajadores en el desarrollo de innovaciones. Asimismo, los estudios de innovación en este sector exponen que: a) a pesar de los esfuerzos, es todavía incipiente la investigación sobre el tema en comparación con otros sectores productivos; b) las aportaciones empíricas dejan ver que los recursos y las capacidades organizacionales son insumos para impulsar la innovación; y c) las evidencias permiten afirmar que las personas y su comportamiento inciden

en la generación, desarrollo y comercialización de innovaciones (Delgado et al., 2016; Delgado et al., 2018; Hernández et al., 2021; Hernández et al., 2023). Aunado con esto, la innovación es un proceso que integra los niveles organizacionales e individuales, por lo tanto, requiere de la participación de los trabajadores para adoptar un comportamiento innovador (Botha & Steyn; 2022; Contreras et al., 2020; Kör et al., 2021).

Al respecto, la literatura científica revela que el comportamiento innovador de los trabajadores es un activo de gran valor para las empresas (Farrukh et al., 2023). En particular, porque este comportamiento permite interpretar adecuadamente el entorno y, a partir de ello, generar nuevas ideas, enfoques o soluciones para hacer frente a los problemas y detonar ventajas competitivas (Scott & Bruce, 1994; Wang et al., 2022). Así, la investigación en el tema ha proliferado en las últimas décadas con el interés de los académicos, empresarios y estrategas (AlEssa & Durugbo, 2022; Salam & Senin, 2022). Sin embargo, aún existe una brecha en el conocimiento sobre cuáles son las variables que intervienen en el comportamiento innovador de los trabajadores.

Desde esta perspectiva, se ha identificado que el liderazgo del supervisor y el empoderamiento psicológico funcionan como fuerzas impulsoras del comportamiento innovador de los

trabajadores (Gupta et al., 2022; Hughes et al., 2018; Li et al., 2023; Malibari & Bajaba, 2022; Siyal et al., 2023; Wang et al., 2021a). Porque, el liderazgo del supervisor permite alentar el talento innovador de los trabajadores a través de la motivación, la guía y el seguimiento (Bagheri et al., 2020; Bak, 2020; Hansen & Pihl-Thin-gvad, 2018). Mientras que el empoderamiento psicológico hace que el trabajador se sienta valorado e importante para las tareas de innovación (Ghosh et al., 2019; Luoh et al., 2014; Nas-sar, 2018; Sahadev et al., 2024). Por tal motivo, el objetivo del artículo es analizar la influencia del liderazgo del supervisor y empoderamiento psicológico sobre el comportamiento innovador de los trabajadores del sector turístico.

REVISIÓN DE LITERATURA

Comportamiento innovador del trabajador

El comportamiento innovador se conceptualiza como la conducta intencional que tienen los individuos para generar, desarrollar y ejecutar ideas innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento individual, grupal u organizacional (AlEsa & Durugbo, 2022; Kör et al., 2021; Salam & Senin, 2022; Scott & Bruce, 1994). El resultado de este comportamiento puede recaer en una ventaja competitiva, porque puede lograr la modificación, reconfiguración y mejoramiento significativo de los bienes, servicios, tecnologías de producción y sistemas de gestión (Farrukh et al., 2023; Yasir et al., 2023). En otras palabras, cuando los trabajadores ponen en práctica nuevas ideas y las convierten en innovaciones de valor para la empresa.

Por su parte, el comportamiento innovador es un concepto multidimensional y puede reflejarse en: a) la generación, b) difusión, e c) implementación de innovaciones. En este sentido, la generación de innovaciones se refiere a la capacidad de pensar de manera original, creativa y divergente para mirar el entorno organizacional desde diversos ángulos y estar dispuesto a explorar nuevas posibilidades (Iqbal et al., 2023; Wang et al., 2022). Dentro de una empresa, esta dimensión implica generar o combinar ideas para solucionar problemas de manera única, así como buscar métodos, formas y herramientas no convencionales para hacer el trabajo (Gupta et al., 2022).

En efecto, la difusión se centra en cómo las innovaciones son propagadas, compartidas y adoptadas por los demás individuos, y se exterioriza cuando el trabajador promueve las innovaciones y entusiasma a sus compañeros para usarlas (AlEsa & Durugbo, 2021; Salam & Senin, 2022). Mientras que la implementación es poner en práctica las innovaciones dentro de la empresa para resolver problemas, mejorar los procesos existentes o desarrollar nuevos productos. Además, esta última dimensión contempla los mecanismos para sistematizar la introducción de innovaciones y evaluar sus impactos (Botha & Steyn, 2022; Ghosh et al., 2019; Iqbal et al., 2023; Wang et al., 2022).

Liderazgo del supervisor

En cuanto al liderazgo, este se concibe como la influencia que ejerce una persona sobre sus seguidores para promover el desempeño organizacional (Robins & Judge, 2017). Por tanto, implica convencer, motivar y guiar a un grupo de individuos para el cumplimiento de objetivos. Este rasgo social se vuelve primordial no solo para los mandos directivos, sino también para los medios o supervisores, porque estos últimos son un enlace crucial entre la alta dirección y los empleados. En este tenor, es deseable que los supervisores ejerzan un liderazgo capaz de influir sobre el comportamiento de los trabajadores con miras hacia la generación de nuevas ideas y convertirlas en productos, procesos y prácticas que aporten mayor valor (Bak, 2020).

Por consiguiente, el liderazgo del supervisor hace referencia a la influencia y dirección que ofrece un jefe inmediato a su equipo de trabajo, con el fin de alcanzar los propósitos establecidos (Bak, 2020). Este tipo de liderazgo es crucial porque inspira a los trabajadores a ser mejores, propicia el trabajo colaborativo y mantiene la armonía del entorno laboral. En la literatura se identifica una amplia gama de dimensiones para abordar el liderazgo del supervisor, pero se destacan: a) la mejora continua, b) los valores, c) la comunicación, y d) la atención de problemas. En consecuencia, la mejora continua es el proceso que permite identificar áreas de oportunidad, implementar cambios y hacer ajustes para incrementar el desempeño y los resultados de la empresa (Ali et al., 2022; Gupta et al., 2022), donde los valores son un conjunto de

principios que auxilian al supervisor a conducirse éticamente, tomar decisiones responsables y visibilizar su compromiso con las metas de la empresa. Además de facilitadores para aumentar las relaciones de confianza y respeto (Iqbal et al., 2023; Wang et al., 2022).

En definitiva, la comunicación es la habilidad del líder para transmitir información de manera clara y efectiva a los trabajadores. Cualidad que implica estar en la mejor disposición para escuchar y hablar sobre las situaciones que se van presentando en el trabajo (Bak, 2020, Iqbal et al., 2023). A su vez, la atención de problemas es la capacidad del supervisor para concentrarse en identificar, comprender y abordar los problemas, incluyéndose en esta dimensión el apoyo y la empatía que ofrece el supervisor ante las dificultades que enfrentan los trabajadores (Iqbal et al., 2023; Wang et al., 2022).

Empoderamiento psicológico

El empoderamiento psicológico se traduce en un jefe o supervisor inmediato que otorga al trabajador retribuciones para tomar decisiones, y que mejora su independencia y la simetría de objetivos (Javed et al., 2016). Este concepto se basa en la teoría del empoderamiento, la cual sugiere que cuando las personas perciben que tienen el control sobre su trabajo, entonces, se sienten más apreciadas, comprometidas y capaces de contribuir significativamente con los cometidos de la empresa (Yen et al., 2016). Por ende, el empoderamiento psicológico es el sentido de competencia, autonomía, impacto y significado que experimenta un individuo en su entorno laboral (Sun et al., 2024). Y puede manifestarse en a) el sentido del trabajo, b) las competencias y c) la autonomía que tienen los trabajadores.

Según el orden de ideas descrito, el sentido del trabajo es la percepción que tiene un individuo sobre la relevancia y el significado de sus actividades laborales con relación al impacto alcanzado, y se centra en la idea de que el trabajo no es solo una simple actividad para ganarse la vida, sino que también proporciona un propósito, identidad y contribución a algo más grande que uno mismo (Luoh et al., 2014; Nassar, 2018).

Respecto a las competencias, estas corresponden a un conjunto de habilidades, conocien-

tos y recursos que posee el trabajador. En el contexto del empoderamiento psicológico, el dominio de competencias específicas aumenta la confianza y autoeficacia de los trabajadores (Huertas-Valdivia et al., 2019; Sun et al., 2024), mientras que la autonomía es la capacidad que tiene el trabajador para tomar decisiones y llevar a cabo sus actividades de manera libre e independiente (Ali et al., 2022; Li et al., 2023; Nassar, 2018). En suma, los trabajadores están más motivados y comprometidos con sus tareas cuando dan sentido a su trabajo, reconocen sus competencias y tienen autonomía. Por tal razón, el empoderamiento psicológico se ha asociado con la satisfacción laboral, el rendimiento, el compromiso organizacional (Sahadev et al., 2024) y, recientemente, con el comportamiento innovador (Yadav et al., 2023).

Hipótesis de investigación

Incidir en el comportamiento innovador del trabajador es un desafío para cualquier empresa, principalmente, porque existen barreras como la resistencia al cambio, la desmotivación y la falta de cohesión organizacional, entre otras (Hansen & Pihl-Thingvad, 2018; Malibari & Bajaba, 2022; Wang et al., 2021b). Sin embargo, en la Tabla 1 se muestra un importante número de investigaciones que evidencia cómo el liderazgo que ejercen los supervisores puede influir en el comportamiento innovador de los trabajadores.

En tanto, un supervisor que apoya las ideas innovadoras hace que los trabajadores estén más motivados para proponer y desarrollar soluciones y, con ello, alcanzar su máximo potencial (Bagheri et al., 2020; Hoang et al., 2023; Xiao et al., 2020). Porque, el liderazgo del supervisor a través de la actitud de mejora continua, los valores, la comunicación efectiva y la atención de problemas, puede impulsar comportamientos favorables para el desarrollo de innovaciones entre los trabajadores (Iqbal et al., 2023; Lidman et al., 2023; Malibari & Bajaba, 2022). Por tanto, la hipótesis es:

H₁: El liderazgo del supervisor tiene una influencia significativa y positiva sobre el comportamiento innovador del trabajador.

Además, el liderazgo del supervisor incide en el empoderamiento psicológico cuando confiere poder y autoridad a los trabajadores sobre la toma de decisiones y los recursos de la organi-

Tabla 1. Estudios sobre liderazgo del supervisor y comportamiento innovador del trabajador.

Autor(es)	Dinámica entre las variables estudiadas	País	Participantes	Enfoque	Contexto organizacional
Hansen y Pihl-Thingvad (2018)	Liderazgo transformacional y transaccional de los supervisores → comportamiento innovador de los trabajadores	Dinamarca	517 trabajadores	Cuantitativo	Organizaciones de gobierno
Bagheri et al. (2020)	Liderazgo empresarial → comportamiento innovador de los trabajadores	Irán	310 trabajadores	Cuantitativo	Empresas de alta tecnología
Xiao et al. (2020)	Liderazgo temporal → comportamiento innovador de los trabajadores	China	336 trabajadores	Cuantitativo	Sin especificación
Wang et al. (2021a)	Liderazgo explotador de los supervisores → comportamiento innovador de los trabajadores	China	371 trabajadores	Cuantitativo	Sin especificación
Wang et al. (2021b)	Liderazgo explotador → comportamiento ecológico innovador de los trabajadores	China	467 trabajadores	Cuantitativo	Empresas hoteleras y restauranteras
Malibari y Bajaba (2022)	Liderazgo → comportamiento innovador de los trabajadores	Estados Unidos	241 trabajadores	Cuantitativo	Empresas de ventas, finanzas, tecnologías y otras
Iqbal et al. (2023)	Liderazgo de servicio → comportamiento innovador de los trabajadores	Pakistán	338 trabajadores	Cuantitativo	Empresas de tecnologías de la información
Hoang et al. (2023)	Liderazgo ético y empresarial → comportamiento innovador de los trabajadores	Vietnam	415 trabajadores 178 gerentes	Cuantitativo	Empresas hoteleras
Li et al. (2023)	Liderazgo espiritual de los directivos → comportamiento innovador de los trabajadores	China	886 trabajadores	Cuantitativo	Empresas de la manufactura

Fuente: Elaboración propia.

zación (Nassar, 2018). Por tanto, el liderazgo permite a los supervisores actuar de manera responsable con sus subordinados (Javed et al., 2016; Siyal et al., 2023) y los efectos se observan cuando los trabajadores aumentan sus niveles de confianza y productividad (Huertas-Valdivia et al., 2019; Sahadev et al., 2024), son tomados en cuenta y promovidos en puestos de mayor responsabilidad (Hansen & Pihl-Thingvad, 2018; Siyal et al., 2023). Con un liderazgo como este, las personas tienden a sentirse más incluidas, valoradas y comprometidas con sus quehaceres. A la par de reforzar en ellas un mejor sentido del trabajo, competencias y autonomía

(Gupta et al., 2022; Javed et al., 2016; Siyal et al., 2023). Por consiguiente, la hipótesis es:

H_2 : El liderazgo del supervisor tiene una influencia significativa y positiva sobre el empoderamiento psicológico del trabajador.

Sin embargo, y a pesar de que el liderazgo del supervisor puede incidir en el comportamiento innovador, las evidencias empíricas señalan la necesidad de considerar la motivación intrínseca en la forma de empoderamiento psicológico que tienen los trabajadores (Ali et al., 2022; Gupta et al., 2022; Li et al., 2023; Su et al., 2020), el cual puede desempeñar un papel crucial a

la hora de motivar a los individuos a hacer un esfuerzo adicional y asumir riesgos necesarios para exhibir un comportamiento innovador (Sun et al., 2024; Yadav et al., 2023). Cuando los trabajadores sienten que marcan una diferencia en la empresa, tienden a asumir una actitud favorable hacia la innovación (Ghosh et al., 2019; Luoh et al., 2014; Sinha et al., 2016; Su et al., 2020). Por ende, se desprende la hipótesis:

H₃: El empoderamiento psicológico tiene una influencia significativa y positiva sobre el comportamiento innovador del trabajador.

A partir de lo enunciado, la presente investigación plantea un modelo con tres hipótesis. Como se observa en la Figura 1, se parte de que el comportamiento innovador del trabajador es explicado por el liderazgo del supervisor y el empoderamiento psicológico. Además, dentro de la dinámica se muestra que el empoderamiento psicológico, a su vez, está determinado por el liderazgo que ejerce el supervisor.

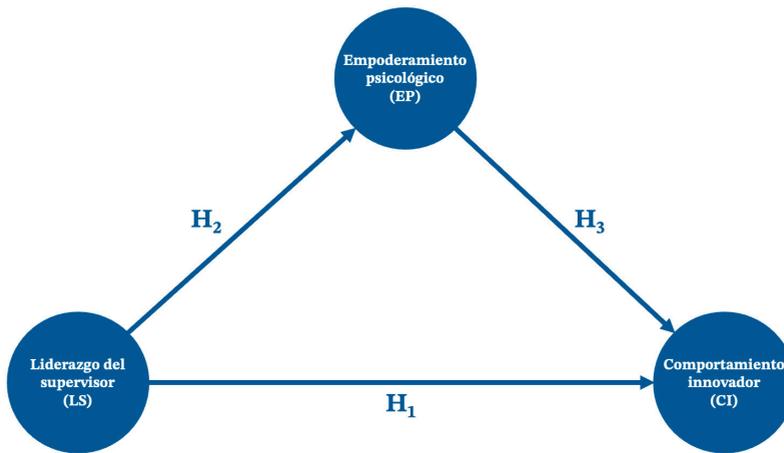


Figura 1. Modelo e hipótesis de las dinámicas entre las variables liderazgo del supervisor, empoderamiento psicológico y comportamiento innovador. *Fuente: Elaboración propia.*

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

La investigación optó por un enfoque cuantitativo y un método de pensamiento hipotético-deductivo, para analizar el fenómeno con objetividad y someter a prueba las hipótesis esbozadas de la teoría en una realidad concreta. Asimismo, un diseño no experimental y corte transversal, porque la intención fue observar el fenómeno tal como ocurre naturalmente en un momento determinado, sin la intervención del investigador para alterar las condiciones. Finalmente, su alcance fue explicativo al analizar la influencia entre las variables planteadas.

Muestra y recolección de los datos

La investigación se centró en los trabajadores de empresas turísticas de la Ciudad de México, México. Ante la imposibilidad de estudiar a toda la población, se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos. Se utilizó el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2023), por ofrecer información sobre la ubicación, tipo de actividad y tamaño de más de cinco millones de empresas activas en el país. Ante esto, se identificaron 119 empresas ubicadas en las delegaciones Álvaro Obregón, Benito Juárez, Cuauhtémoc, Coyoacán, Gustavo Madero y Miguel Hidalgo. La búsqueda se limitó a estas delegaciones porque en ellas opera más del 90% de empresas turísticas de la Ciudad de México. Otras delegaciones fueron descartadas, pues la mayoría las empresas de servicios no atiende un mercado turístico. La invitación se hizo a la totalidad de las empresas y se obtuvo una tasa de participación de

68.06%, con una cuota de respuesta promedio de cinco trabajadores por empresa.

Durante los meses de octubre a diciembre de 2023, se aplicó un cuestionario a través de Google Forms. El link del cuestionario fue distribuido a directivos y gerentes de las empresas mediante las plataformas y los correos de contacto disponibles en las páginas web. Durante esta etapa, se pidió autorización para la aplicación del cuestionario y se informó a los participantes sobre la privacidad y uso académico de los datos proporcionados, brindando al mismo tiempo un medio de comunicación para atender cualquier inquietud al respecto.

Por otro lado, se trató de una muestra no probabilística donde los participantes fueron seleccionados bajo dos criterios: a) ser trabajadores activos de alguna empresa turística de la ciudad de México (de alojamiento, alimentos y bebidas, recreación y entretenimiento, transporte, espectáculos, entre otros), y b) ser mayores de edad (más de 18 años). De esta manera, de los 415 formularios recolectados, 386 cumplieron con dichos criterios.

En la Tabla 2 se observa que la muestra se constituyó por hombres y mujeres, en su mayoría solteros y casados de entre 21 y 40 años de edad (77.72%), con un nivel de estudios de licenciatura y carrera técnica (72.02%). Con relación a su condición laboral, se conoce que son trabajadores operativos (52.07%) con una antigüedad de uno a siete años (70.21%), dentro de alguna empresa de alojamiento, alimen-

tos y bebidas, recreación y entretenimiento, o transporte.

Instrumento de medición

Se diseñaron los ítems y la escala de medición del instrumento según la literatura científica, la asesoría de expertos en el tema y una prueba piloto (n=50). Tal como muestra la Tabla 3, el instrumento final estuvo conformado por 31 ítems adaptados y ampliados de las propuestas originales, los cuales fueron evaluados con una escala tipo Likert de seis puntos: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “moderadamente en desacuerdo”, 3 “ligeramente en desacuerdo”, 4 “ligeramente de acuerdo”, 5 “moderadamente de acuerdo” y 6 “totalmente de acuerdo”. En este instrumento también se integraron las preguntas de control y del perfil del trabajador (ver Tabla 2).

Tratamiento de los datos

Se aplicó un modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés: *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) de tipo jerárquico. La elección de esta técnica fue por: a) su flexibilidad en el uso de datos no paramétricos, b) tener un enfoque predictivo del modelo, y c) por su capacidad para analizar simultáneamente las dinámicas entre variables reflectivas de primer y segundo orden (Hair et al., 2017). En este sentido, las ecuaciones centrales del modelo fueron:

$$Y \text{ Comportamiento innovador del trabajador} = \beta_0 + \beta_1 X \text{ Liderazgo del supervisor} + \beta_2 X \text{ Empoderamiento psicológico} + \varepsilon \quad (1)$$

$$Y \text{ Empoderamiento psicológico} = \beta_0 + \beta_1 X \text{ Liderazgo del supervisor} + \varepsilon \quad (2)$$

Se siguieron las recomendaciones de Hair et al. (2017), para evaluar el modelo de medida y el modelo estructural. En el primer caso, se analizaron: a) la consistencia interna a través del alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta aparente y verdadera, b) la validez convergente con la varianza extraída media (AVE, por sus siglas en inglés: *Average Variance Extracted*), c) el análisis de cargas cruzadas, y d) la validez discriminante con apoyo del criterio de Fornell-Larcker y la inflación de la varianza (VIF, por sus siglas en inglés *Variance Inflation Factor*).

En cuanto al modelo estructural, la evaluación consistió en analizar: a) la capacidad explicativa (R^2), b) la relevancia predictiva (Q^2), c) los coeficientes beta (β), d) los tamaños de efectos (f^2), y e) el ajuste del modelo a través de la raíz cuadrática media normalizada residual (SRMR, por sus siglas en inglés: *Standardized Root Mean Square Residual*). Una vez realizadas las evaluaciones del modelo se procedió a su interpretación. Cabe mencionar que, en la etapa de tratamiento de los datos se usó el software SmartPLS versión 4 (Ringle et al., 2024).

Tabla 2. Caracterización de la muestra de trabajadores encuestados de empresas turísticas de la Ciudad de México.

Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	204	52.85
	Femenino	182	47.15
Edad	Menos de 20 años	29	7.51
	De 21 a 30 años	192	49.74
	De 31 a 40 años	108	27.98
	De 41 a 50 años	46	11.92
	Más de 51 años	11	2.85
	menos de un año	45	11.66
	De 1 a 3 años	78	20.21
Antigüedad laboral	De 4 a 6 años	107	27.72
	De 7 a 9 años	86	22.28
	De 10 a 12 años	45	11.66
	De 13 a 15 años	19	4.92
	Más de 16 años	6	1.55
Nivel del puesto	Mando directivo	42	10.88
	Mando medio	143	37.05
	Operativo	201	52.07
	Alojamiento	125	32.38
Giro de la empresa	Alimentos y bebidas	118	30.57
	Recreación y entretenimiento	86	22.28
	Transporte	41	10.62
Nacionalidad	Otro	16	4.15
	Mexicana	363	94.04
	Extranjera	23	5.96
Nivel educativo	Secundaria	19	4.92
	Bachillerato	34	8.81
	Carrera técnica	72	18.65
	Licenciatura	206	53.37
	Maestría	38	9.84
Estado civil	Doctorado	17	4.40
	Soltero	235	60.88
	Casado	140	36.27
	Otro	11	2.85

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Variable de segundo orden	Autor(es)	Variable de primer orden	Código	Ítem		
Liderazgo del supervisor (LS)	Ali et al. (2022) Gupta et al. (2022) Iqbal et al. (2023) Wang et al. (2022)	Mejora continua (MC)	MC_01	Considero que mi supervisor o jefe directo, ejerce su liderazgo porque ...		
			MC_02	Está abierto a nuevas ideas		
			MC_03	Está atento a nuevas oportunidades de mejora		
		Valores (V)	V_01	Me impulsa a ser mejor cada día		
			V_02	Me hace sentir confianza		
			V_03	Está comprometido con los objetivos y metas de la empresa		
			V_04	Reconoce mis logros por el trabajo que hago		
			Comunicación (C)	V_04	Tiene un trato respetuoso	
				C_01	Sabe cómo comunicarse según las situaciones	
				C_02	Está disponible para hablar sobre problemas del trabajo	
			Atención a problemas (AP)	C_03	Está disponible para escuchar inquietudes o situaciones del trabajo	
				AP_01	Es empático cuando me enfrento a un problema	
		AP_02		Apoya en la búsqueda de soluciones a los problemas		
		Empoderamiento psicológico (EP)	Ali et al. (2022) Gupta et al. (2022) Huertas-Valdivia et al. (2019) Li et al. (2023) Nassar (2018)	Sentido del trabajo (ST)	AP_03	Ayuda en evaluar la efectividad de las soluciones implementadas
					ST_01	Respecto a mi trabajo que hago, considero que ...
ST_02	El trabajo tiene un significado personal para mí					
Competencias (Co)	ST_03			El trabajo tiene sentido para mí		
	Co_01			El trabajo tiene un impacto importante para la organización		
	Co_02			Estoy seguro de mis conocimientos para realizar mi trabajo		
	Co_03			Confío en mi capacidad para realizar mi trabajo		
	Autonomía (A)			Co_03	Domino las habilidades necesarias para mi trabajo	
				A_01	Tengo independencia y libertad en cómo hacer mi trabajo	
Comportamiento innovador (CI)	Botha y Steyn (2022) Gupta et al. (2022) Ghosh et al. (2019) Iqbal et al. (2023) Scott y Bruce (1994)			Generación de innovaciones (GI)	A_02	Puedo decidir por mí mismo cómo hacer el trabajo
					GI_01	Respecto a mi comportamiento, considero que ...
					GI_02	Busco maneras o formas innovadoras de hacer el trabajo
				Difusión de innovaciones (DI)	GI_03	Busco herramientas innovadoras para hacer trabajo
					DI_01	Genero ideas innovadoras para solucionar problemas
					DI_02	Entusiasmo a otros compañeros de trabajo con las innovaciones
		Implementación de innovaciones (II)	DI_02	Promuevo las innovaciones de otros compañeros de trabajo		
			II_01	Uso las innovaciones de forma útil		
			II_02	Implemento innovaciones en el entorno de trabajo de forma sistemática		
II_03	Evalúo la utilidad de las innovaciones implementadas					

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Evaluación del modelo de medida

En la evaluación del modelo de medida fueron imprescindibles los análisis de confiabilidad y, validez convergente y discriminante. La confiabilidad hace referencia a la consistencia interna o interrelación que tienen los ítems dentro de una escala para medir un mismo constructo. Como se aprecia en la Tabla 4, las variables presentan valores de alfa de Cronbach y, fiabilidad compuesta aparente (ρ_a) y verdadera (ρ_c) mayores a 0.700, mostrando una consistencia interna elevada (Hair et al., 2017).

Por su parte, la varianza extraída media (AVE) permitió determinar la validez convergente. Como se observa en la Tabla 4, todas las variables presentan valores superiores a 0.500. Esto proporciona evidencia suficiente para indicar que las diferentes medidas utilizadas para cada uno de los constructos, realmente capturan sus atributos (Hair et al., 2017). Además, las cargas cruzadas exponen tanto la convergencia como la discriminación de las variables. Por un lado, muestran la fuerza de relación entre cada ítem y cada variable y, por otro, la carga factorial se define solo en una variable. En la Tabla 4 se observa que las cargas de los ítems son superiores a 0.707, indicando que capturan y diferencian el concepto de la variable que representan (Hair et al., 2017).

Posteriormente, se cotejó la validez discriminante a través del criterio de Fornell-Larcker y la inflación de la varianza (VIF). El criterio de Fornell-Larcker se basa en la comparación de la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE) de cada variable, la cual debe ser mayor al valor de las correlaciones para establecer discriminación (Fornell & Larcker, 1981). Mientras que la inflación de la varianza (VIF) debe tener un valor <5 para considerar que no existe un problema de multicolinealidad, es decir, que dos o más variables estén altamente correlacionadas entre sí (Hair et al., 2017). La Tabla 5 muestra en todos los casos que se cumple con el criterio de Fornell-Larcker y la VIF, por tanto, se da la discriminación entre variables. Sobre la base de estas pruebas, se puede decir que las mediciones del modelo son pertinentes.

Evaluación del modelo estructural

La evaluación del modelo estructural permitió examinar las relaciones entre las variables y la capacidad del modelo para explicar y predecir los datos observados. Luego, se empleó el análisis *bootstrapping* para estimar la distribución de los datos mediante el muestreo repetido con reemplazo de los datos originales a 5,000 observaciones (Dijkstra & Henseler, 2015). Una vez hecho esto, se puede apreciar que los coeficientes de determinación (R^2) que reflejan el poder predictivo son satisfactorios al ser mayores a 0.100. Por otro lado, se usó el algoritmo PLS-predict para validar la capacidad predictiva de las variables (Shmueli et al., 2016). Por tanto, el coeficiente Q^2 exhibió una fuerte relevancia predictiva de las variables fuera de la muestra, al tener valores mayores a 0.700 (Shmueli et al., 2016). Según estos resultados, se puede decir que el modelo estructural cumple con el criterio de capacidad predictiva.

Otro aspecto en la evaluación fueron los coeficientes beta que exponen la fuerza y dirección entre las variables. En la Tabla 6 se observa que los coeficientes beta de la muestra original y del re-muestreo fueron mayores a 0.707 y significativos ($t=1.960$; $p<0.001$) (Hair et al., 2017). Aunado con ello, se identificó que los tamaños de los efectos (f^2) son grandes al ser superiores a 0.350 (Cohen, 1998). Por último, se utilizó la raíz cuadrática media normalizada residual (SRMR) del modelo como medida de ajuste. El modelo estimado tiene un valor de 0.051, el cual cumple con la recomendación al ser menor que 0.080 (Hair et al., 2017). En suma, se trata de un modelo estructural satisfactorio en relación con los criterios estipulados para las variables latentes de primer y segundo orden.

Tabla 4. Confiabilidad, validez convergente y cargas cruzadas de las variables incluidas en el modelo de medida.

Variable de segundo orden	Variable de primer orden	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta aparente (rho_a)	Fiabilidad compuesta verdadera (rho_c)	AVE	Ítem	Carga factorial
Liderazgo del supervisor (LS)	Mejora continua (MC)	0.954	0.954	0.970	0.916	MC_01	0.959
						MC_02	0.961
						MC_03	0.951
	Valores (V)	0.943	0.944	0.959	0.854	V_01	0.935
						V_02	0.914
						V_03	0.928
						V_04	0.920
	Comunicación (C)	0.925	0.925	0.953	0.870	C_01	0.937
						C_02	0.936
						C_03	0.925
	Atención a problemas (AP)	0.797	0.797	0.881	0.711	AP_01	0.841
						AP_02	0.858
AP_03						0.831	
Sentido del trabajo (ST)	0.841	0.841	0.904	0.758	ST_01	0.874	
					ST_02	0.857	
					ST_03	0.881	
Empoderamiento psicológico (EP)	Competencias (Co)	0.829	0.830	0.898	0.745	Co_01	0.866
						Co_02	0.849
						Co_03	0.875
Autonomía (A)	0.745	0.746	0.887	0.797	A_01	0.890	
					A_02	0.896	
					Generación de innovaciones (GI)	0.864	0.864
GI_02	0.869						
GI_03	0.905						
Comportamiento innovador (CI)	Difusión de innovaciones (DI)	0.840	0.840	0.926	0.862	DI_01	0.928
						DI_02	0.929
	Implementación de innovaciones (II)	0.920	0.924	0.950	0.863	II_01	0.907
II_02						0.961	
						II_03	0.918

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación del modelo

Tal como se aprecia en la Figura 2, el modelo expone que el liderazgo del supervisor influye de manera significativa y positiva sobre el comportamiento innovador ($\beta=0.448$; $p<0.001$) y, con mayor fuerza en el empoderamiento psicológico de los trabajadores ($\beta=0.914$; $p<0.001$), comprobando de esta manera las hipótesis H_1 y H_2 . Estos resultados evidencian que el liderazgo

del supervisor juega un papel crítico en cómo los trabajadores enfrentan el desafío de la innovación. En este aspecto, es fundamental que el supervisor esté abierto a nuevas ideas y atento a las oportunidades de mejora. Asimismo, tiene que conducirse éticamente para generar entornos de trabajo propicios para el desarrollo de innovaciones.

Tabla 5. Validez discriminante de las variables incluidas en el modelo de medida a través del criterio de Fornell-Larcker y la VIF.

Variable	Criterio de Fornell-Larcker										VIF
	MC	V	C	AP	ST	C	A	GI	DI	II	
MC	0.957										1.000
V	0.888	0.924									1.000
C	0.857	0.865	0.933								1.000
AP	0.813	0.788	0.792	0.843							1.000
ST	0.853	0.816	0.843	0.811	0.871						1.000
C	0.844	0.812	0.826	0.813	0.867	0.863					1.000
A	0.812	0.769	0.797	0.773	0.852	0.840	0.893				1.000
GI	0.852	0.806	0.836	0.813	0.859	0.868	0.854	0.886			1.000
DI	0.858	0.819	0.823	0.828	0.825	0.844	0.821	0.854	0.928		1.000
II	0.852	0.814	0.820	0.764	0.832	0.810	0.819	0.862	0.835	0.929	1.000

Nota: La diagonal representa la raíz cuadrada de AVE. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Valores path de las dinámicas entre variables del modelo estructural.

Dinámica	$\beta_{original}$	$\beta_{re-muestreo}$	Valor t	f ²	R	R ²	Q ²
LS→CI	0.448	0.449	9.779	0.357	0.893	0.892	0.848
EP→CI	0.517	0.517	11.245	0.507	0.836	0.835	0.835
LS→EP	0.914	0.914	115.045	5.085	0.889	0.889	0.888
LS→MC	0.943	0.943	182.782	7.991	0.919	0.918	0.918
LS→V	0.958	0.958	284.429	11.265	0.888	0.888	0.888
LS→C	0.942	0.942	179.835	7.933	0.796	0.796	0.796
LS→AP	0.892	0.892	93.719	3.912	0.922	0.922	0.780
EP→ST	0.960	0.960	239.283	11.766	0.914	0.913	0.769
EP→Co	0.956	0.956	232.418	10.581	0.867	0.867	0.700
EP→A	0.931	0.931	141.838	6.533	0.916	0.916	0.774
CI→GI	0.957	0.956	225.023	10.592	0.866	0.866	0.779
CI→DI	0.931	0.929	153.095	6.261	0.914	0.914	0.747
CI→II	0.956	0.946	219.055	8.566			

Nota: Todos los valores p son menores a 0.001. Fuente: Elaboración propia.

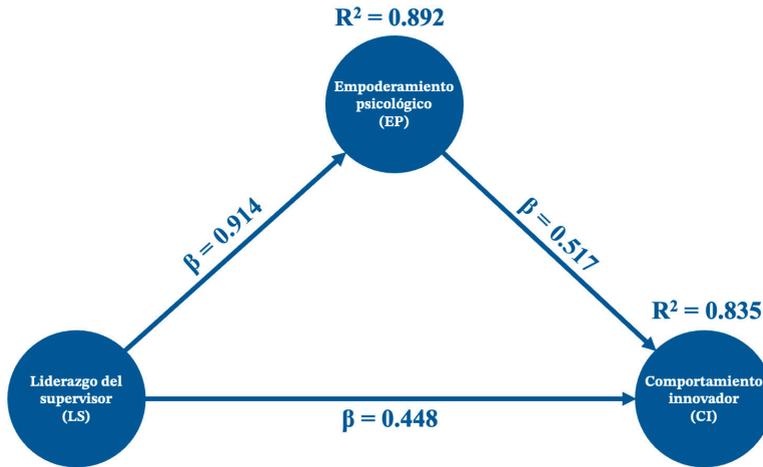


Figura 2. Modelo path de las dinámicas entre las variables liderazgo del supervisor, empoderamiento psicológico y comportamiento innovador. Fuente: Elaboración propia.

En complemento, un supervisor que fomenta la mejora continua, los ambientes de confianza, el compromiso laboral y la comunicación, aumenta el nivel de empoderamiento psicológico de los trabajadores. Esto se observa cuando los propios subordinados perciben que son valorados por su supervisor, entonces, empiezan a sentirse más seguros respecto a las responsabilidades y el rol que tienen dentro de la empresa; en especial, cuando el trabajo los llena y tiene un significado personal.

Por otro lado, se observa que el empoderamiento psicológico tiene una influencia significativa, positiva y de fuerza media sobre el comportamiento innovador de los trabajadores ($\beta=0.448$; $p<0.001$). Sobre la base de esto, se comprueba la hipótesis H_3 . Este resultado indica que cuando las personas dan sentido a su trabajo, reconocen sus propias competencias y muestran una notable autonomía, entonces, tienden a participar en la generación, difusión e implementación de las innovaciones dentro de la empresa. También, se observa que la fuerza de la influencia de este empoderamiento es más fuerte que el que ejerce el liderazgo del supervisor. Con lo cual, se puede decir que, aunque los trabajadores sientan el apoyo y la guía de su líder, tiene más peso cómo ellos mismos se sienten empoderados para desenvolverse en el trabajo y hacer sus tareas.

En tanto, el empoderamiento psicológico y el liderazgo del supervisor predicen 83% del com-

portamiento innovador ($R^2=0.835$; $p<0.001$). Por consiguiente, ambas variables son imprescindibles para que los trabajadores asuman actitudes proactivas para generar, difundir y utilizar soluciones innovadoras de manera sistemática. Además, para lograr un comportamiento innovador efectivo, es sustancial que los supervisores y trabajadores colaboren en conjunto para incentivar, compartir y promover las innovaciones.

DISCUSIÓN

La relación entre el supervisor y el trabajador es un factor crucial para alcanzar niveles deseados de innovación. Esto se puede dar cuando en la empresa se reconoce que las personas son capaces de generar ideas innovadoras, desarrollarlas e implantarlas para dar solución efectiva a los problemas (AlEsa & Durugbo, 2022; Farrukh, et al., 2023; Salam & Senin, 2022). No obstante, eso no es posible sin la participación del supervisor y su liderazgo para motivar a los trabajadores en sus tareas. Al igual que el empoderamiento psicológico que adquieren las personas día a día y que se evidencia en el aumento de su autonomía, competencias laborales y el significado que tienen de su trabajo (Li et al., 2023; Sahadev et al., 2024, Siyal et al., 2023; Yasir et al., 2023; Yen et al. 2016).

En coherencia con otros estudios, se observa que el liderazgo tiene una influencia sobre el comportamiento innovador de los trabajadores, pero que va de una fuerza muy baja a moderada (Bagheri et al., 2020; Bak 2020; Botha & Steyn, 2022; Gupta et al. 2022; Hansen et al., 2018; Kör et al., 2021). Esto se puede explicar porque el comportamiento innovador de un individuo responde a estímulos de personas importantes para él. De esta forma, en el contexto laboral no es suficiente contar únicamente con el apoyo del supervisor o jefe inmediato, puesto que si no existe un ambiente de confianza, los trabajadores pueden sentirse restringidos en su desempeño. Por el contrario, el liderazgo ejercido por el supervisor puede fomentar relaciones basadas en el respeto y la comunicación que propicien la mejora continua. Esto deja ver una oportunidad en la investigación para explorar si los compañeros de trabajo también pueden ser un factor que interviene en el comportamiento innovador.

El presente estudio tiene resultados diferentes a los de Javed et al. (2016) y similares a los de Ali et al. (2022) y Ghosh et al. (2019). En particular, se demuestra una influencia muy fuerte del liderazgo del supervisor sobre el empoderamiento de los trabajadores. Aquí, el liderazgo sin duda permea directamente en cómo los trabajadores se sienten seguros, independientes y capaces de tomar decisiones. Lo que puede obedecer a que las personas tienden a empoderarse de mejor manera cuando el supervisor los aprecia y reconoce sus esfuerzos (Bak 2020; Hughes et al., 2018).

Un importante conjunto de evidencias empíricas expone el impacto del empoderamiento psicológico en la organización (Li et al., 2023; Sahadev et al., 2024, Siyal et al., 2023; Yasir et al., 2023; Yen et al. 2016). Identificando que el empoderamiento tiene un efecto débil sobre otras variables relacionadas con las personas y sus tareas laborales (Luoh, et al., 2014; Sinha et al., 2016). En esta investigación se observa que, aunque el empoderamiento no tiene una influencia de gran fuerza sobre el comportamiento, es significativa y mayor a la que ofrece el liderazgo del supervisor. Por consiguiente, se puede indicar que el empoderamiento tiene un rol mediador entre este liderazgo y el comportamiento innovador de los trabajadores (Sun et al., 2024).

CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación se cumplió satisfactoriamente al analizar cómo el liderazgo del supervisor y el empoderamiento psicológico influyen sobre el comportamiento innovador en los trabajadores. En el contexto de las empresas turísticas, es vital la instrumentalización de estrategias que propicien la generación, el desarrollo y la implementación de innovaciones. En particular, las empresas de la Ciudad de México tienen este enorme desafío por estar en uno de los mercados más saturados y competitivos. Si los directivos desean una ventaja competitiva superior, entonces, un camino es apostar por la innovación que proviene de sus trabajadores.

En esta perspectiva, los resultados permiten concluir que: a) el comportamiento innovador del trabajador se refleja en las acciones para desarrollar, promover e implementar ideas innovadoras y convertirlas en valor para la empresa; b) el empoderamiento psicológico influye en el comportamiento innovador e implica dotar a las personas de responsabilidades y libertad para ejecutar sus funciones, al mismo tiempo que lo lleva a reconocer el significado de su trabajo y el impacto que tiene en la empresa; y c) el liderazgo del supervisor incide en el comportamiento innovador, aunque con menor fuerza que el empoderamiento. Empero, su rol es fundamental para que el empoderamiento psicológico se desarrolle con mayor facilidad.

Por consiguiente, las implicaciones prácticas giran en torno a diseñar estrategias enfocadas en el empoderamiento y liderazgo para fomentar el comportamiento innovador del trabajador. Por ejemplo, visibilizar su importancia y funciones para la empresa, fortalecer la independencia, autoestima y seguridad de los trabajadores con relación a sus conocimientos, habilidades y experiencia, así como motivarlos a la generación de innovaciones a través de un liderazgo transformacional.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, se encuentra la naturaleza de la muestra, la técnica para el tratamiento de datos y el corte transversal del estudio. En el caso de la muestra, a pesar de contar con el número suficiente de observaciones para el ajuste del modelo, no se logró con la participación de la totalidad de las empresas identificadas en la zona de estudio, restando representatividad. También se

debe considerar que se trató de trabajadores de diferentes niveles jerárquicos: directivos, mandos medios y operativos y, en consecuencia, pudieron existir diferencias significativas en cómo fueron evaluadas las variables. Para ello, se recomienda solventar esta situación con tamaños similares de sub-muestras y hacer un análisis comparativo.

Con relación al tratamiento de datos, la técnica PLS-SEM se limita en el tema de la confirmación teórica por centrarse en la capacidad predictiva del modelo. Para solventar este hecho, un estudio futuro pudiera aplicar una técnica más robusta como la modelación de ecuaciones estructurales basada en covarianzas (CB-SEM, por sus siglas en inglés: *Covariance-Based Structural Equation Modeling*). Finalmente, aunque los estudios de corte transversal son útiles en el campo de la gestión de empresas, no permiten garantizar la causalidad en la realidad. Para esto, es indispensable un estudio longitudinal donde se analicen las variables a través del tiempo.

Declaración de conflicto de interés:

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés.

Financiamiento:

Los autores no recibieron financiamiento para el desarrollo de esta investigación.

Uso de Inteligencia Artificial (IA):

Los autores declaran que no recibieron asistencia de una IA durante el proceso de investigación, ni durante la escritura de este documento.

REFERENCIAS

- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72, 1171-1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2022). Employee engagement and innovative work behavior among Chinese millennials: Mediating and moderating role of work-life balance and psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13, 942580. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942580>
- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2020). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 805-827. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1737094>
- Bak, H. (2020). Supervisor feedback and innovative work behavior: The mediating roles of trust in supervisor and affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 11, 559160. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.559160>
- Botha, L., & Steyn, S. (2022). Employee voice and innovative work behaviour: Empirical evidence from South Africa. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080323. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080323>
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Laurence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Contreras, F., Juárez, F., Cuero, Y. A., Dornberger, U., Soria-Barreto, K., Corrales-Estrada, M., Ramos-Garza, C., Steizel, S., Portalanza, A., Jauregui, K., da Silva L. I., & Yshikawa, M. A. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1812926. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>
- Delgado, A. (2022). Innovación sustentable en las organizaciones turísticas. En E. E. Vargas, A. Sánchez y A. Delgado (coords.). *Vectores de innovación sustentable. Organizaciones y destinos turísticos inteligentes* (pp. 19-38). Editorial EÓN, Universidad Autónoma del Estado de México.

- Delgado, A., Vargas, E. E., Montes, J. M., & Rodríguez, F. (2016). Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge. *Intangible Capital*, 12(4), 1088-1155. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.778>
- Delgado, A., Vargas, E. E., Rodríguez, F., & Montes, J. M. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: Determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-minister*, (32), 5-28. <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>
- Dijkstra, T., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Farrukh, M., Meng, F., Raza, A., & Wu, Y. (2023). Innovative work behaviour: The what, where, who, how and when. *Personnel Review*, 52 (1), 74-98. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0854>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Ghosh, V., Bharadwaja, M., Yadav, S., & Kabra, G. (2019). Team-member exchange and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Science*, 11(3), 344-361. <https://doi.org/10.1108/ijis-12-2018-0132>
- Gupta, S., Nawaz, N., Tripathi, A., Chaudhry, S., & Agrawal, K. (2022). Impact of inclusive leadership on innovation performance during coronavirus disease 2019 outbreak: Mediating role of employee innovation behavior and moderating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13, 811330. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.811330>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hansen, J. D., & Pihl-Thingvad, S. (2018). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>
- Hernández, M., Vargas, E. E., Delgado, A., & Montes, J. M. (2021). Sustainable Innovation: Concepts and Challenges for Tourism Organizations. *Academica Turistica -Tourism and Innovation Journal*, 14(2), 175-187. <https://doi.org/10.26493/2335-4194.14.175-187>
- Hernández, M., Vargas, E. E., Delgado, A., & Montes, J. M. (2023). Innovación sustentable, su efecto en organizaciones inteligentes. Un estudio de empresas turísticas en Puebla, México. *Innovar*, 33(89), 83-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107042>
- Hoang, G., Tuán, L. T., Du, T., & Nguyễn, T. T. (2023). Can both entrepreneurial and ethical leadership shape employees' service innovative behavior? *Journal of Services Marketing*, 37(4), 446-463. <https://doi.org/10.1108/jsm-07-2021-0276>
- Huertas-Valdivia, I., Braojos, J., & Montes, F. J. L. (2019). Counteracting workplace ostracism in hospitality with psychological empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 240-251. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.013>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019). Directorio estadístico nacional de unidades económicas. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Iqbal, A., Ahmad, M. S., & Nazir, T. (2023). Does servant leadership predict innovative behaviour above and beyond transformational leadership? Examining the role of affective commitment and creative self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 34-51. <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2022-0016>
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2016). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1188894>

- Kör, B., Wakkee, I., & van der Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. *Technovation*, 99, 102127. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102127>
- Li, B., Wang, Y., Lei, Y., & Hu, M. (2023). How does spiritual leadership inspire employees' innovative behavior? The role of psychological capital and intrinsic motivation. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 73(6), 100905. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2023.100905>
- Lidman, L., Gustavsson, M., & Eriksson, A. (2023). Learning and employee-driven innovation in the public sector – the interplay between employee engagement and organisational conditions. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 86-100. <https://doi.org/10.1108/jwl-05-2022-0055>
- Luoh, H., Tsaur, S., & Tang, Y. (2014). Empowering employees: Job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1100-1117. <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2013-0153>
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>
- Nassar, M. A. (2018). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 91-98. <https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1444716>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2024). SmartPLS (Versión 4) [software]. Monheim am Rhein: SmartPLS GmbH. <https://www.smartpls.com>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Sahadev, S., Chang, K., Malhotra, N., Kim, J., Ahmed, T., & Kitchen, P. J. (2024). Psychological empowerment and creative performance: Mediating role of thriving and moderating role of competitive psychological climate. *Journal of Business Research*, 170, 114310. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114310>
- Salam, S., & Senin, A. A. (2022). A bibliometric study on innovative behavior literature (1961–2019). *Sage Open*, 12(3). <https://doi.org/10.1177/21582440221109589>
- 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/10.2307/256701>
- Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552-4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Sinha, S., Priyadarshi, P., & Kumar, P. (2016). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude: Role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519- 535. <https://doi.org/10.1108/jwl-06-2016-0055>
- Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Heliyon*, 9(5), e15507. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15507>
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571–586. <https://doi.org/10.1108/bjm-09-2019-0335>
- Sun, X., Li, K., & Cheng, J. (2024). How does despotic leadership thwart frontline employees' role-related service behaviors? A psychological empowerment perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 39-50. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.11.006>

- Wang, H., Chen, X., Wang, H., & Xie, M. (2022). Employee innovative behavior and workplace wellbeing: Leader support for innovation and coworker ostracism as mediators. *Frontiers in Psychology, 13*, 1014195. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014195>
- Wang, Z., Chen, Y., Ren, S., Collins, N., Cai, S., & Rowley, C. (2021a). Exploitative leadership and employee innovative behaviour in China: A moderated mediation framework. *Asia Pacific Business Review, 29*(3), 570-587. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1990588>
- Wang, Z., Ren, S., Chadee, D., & Sun, C. (2021b). The influence of exploitative leadership on hospitality employees' green innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management, 99*, 103058. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103058>
- World Intellectual Property Organization (WIPO) (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. WIPO. <https://doi.org/10.34667/tind.48220>
- Xiao, H., Zhang, Z., & Zhang, L. (2020). Is temporal leadership always beneficial? The role of job passion and synchrony preference. *Personnel Review, 51*(1), 299-316. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2020-0078>
- Yadav, R., Prakash, C., & Dalal, A. (2023). Empowering leadership and innovative work behavior: Mediating effect of psychological empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 17*(1), 1-20.
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2023). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management, 26*(2), 289-308. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0091>
- Yen, C., Yeh, C., & Lin, S. (2016). Psychological empowerment and service orientation: A study of front-line employees in the food and beverage industry. *Journal of Foodservice Business Research, 19*(3), 298-314. <https://doi.org/10.1080/15378020.2016.1178047>