



**La relación entre *work engagement* y comportamiento innovador en el trabajo: el rol
mediador del enriquecimiento trabajo-a-familia y familia-a-trabajo**

Myriam Alexandra Londoño Velásquez

Jhon Mario Noreña Giraldo

Artículo de investigación para optar al título de Magíster en Administración

Tutor

Liliana María Gutiérrez Vargas, Doctor (PhD)

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Medellín, Antioquia, Colombia

2021

Cita	(Londoño Velásquez & Noreña Giraldo, 2021)
Referencia Estilo APA 7 (2020)	Londoño Velásquez, M.A, & Noreña Giraldo, J. M. (2021). La relación entre <i>work engagement</i> y comportamiento innovador en el trabajo: el rol mediador del enriquecimiento trabajo-a-familia y familia-a-trabajo, 2021 [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Maestría en Administración, Cohorte XV.

Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).

Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: Jhon Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo Ochoa.

Jefe departamento: Bernardo Ballesteros Díaz.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

La relación entre *work engagement* y comportamiento innovador en el trabajo: el rol mediador del enriquecimiento trabajo-a-familia y familia-a-trabajo

Myriam Alexandra Londoño Velásquez
alexandra.londono@udea.edu.co

Jhon Mario Noreña Giraldo
john.norena@udea.edu.co

Director:
Liliana María Gutiérrez Vargas
lmaria.gutierrez@udea.edu.co

Resumen

El estudio examinó empíricamente antecedentes del comportamiento innovador en el trabajo analizando el rol mediador del enriquecimiento trabajo-a-familia y el enriquecimiento familia-a-trabajo en la relación entre *work engagement* y comportamiento innovador en el trabajo. La investigación llena un vacío en la literatura a través de un análisis de la función mediadora de las dos direcciones del enriquecimiento trabajo-familia. Este trabajo utiliza el modelado de caminos de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basadas en la varianza, para probar y validar el modelo de investigación y las hipótesis postuladas sobre una muestra de 422 profesores y empleados de una institución pública de educación superior. Los resultados evidencian que la percepción del enriquecimiento trabajo-a-familia y familia-a-trabajo son mediadores significativos en la relación entre *work engagement* y el comportamiento innovador en el trabajo. Estos resultados sugieren que los profesionales de gestión humana pueden desarrollar intervenciones efectivas que coadyuven a generar comportamiento innovador en los empleados al propiciar espacios o lugares de trabajo que promuevan el *work engagement* y el enriquecimiento trabajo-familia.

Palabras clave: *work engagement*, comportamiento innovador, enriquecimiento trabajo-a-familia, enriquecimiento familia-a-trabajo.

Abstract

This study empirically examined antecedents of innovative work behaviour by analyzing the mediating role of work-to-family enrichment and family-to-work enrichment in the relationship between work engagement and innovative work behaviour. The research fills a gap in the literature through an analysis of the mediating role of the two directions of work-family enrichment. This paper uses partial least squares path modeling (PLS-SEM), a variance-based structural equation modeling technique, to test and validate the research model and postulated hypotheses on a sample of 422 faculty and staff of a public institution of higher education. The results show that the perception of work-to-family and family-to-work enrichment are significant mediators of the relationship between work engagement and innovative work behaviour. These results suggest that professionals in the field of human resources can develop effective interventions that help to generate innovative behaviour in employees by providing spaces or workplaces that promote work engagement and work-family enrichment.

Keywords: work engagement, innovative behaviour, work-to-family enrichment, family-to-work enrichment.

1 Introducción

En el mundo, la innovación es sinónimo de competitividad. Algunos autores consideran que la innovación es primordial para cualquier organización a fin de obtener y mantener una ventaja competitiva (Ghardashi, Yaghoubi, Bahadori, & Teymourzadeh, 2019). Para otros, la innovación surge de un mundo competitivo e internacionalizado, y las empresas que prosperan están dispuestas a innovar y responder con mejoras en sus diferentes procesos a los cambios del entorno (De Spiegelaere et al., 2014; De Jong y Den Hartog 2010). En el ámbito nacional la innovación ha cobrado mucho interés. Según el Global Innovation Index -GII (2019), Colombia ocupó en el año 2020 el puesto 68 entre 131 países; el desempeño más débil lo obtuvo en relación con el capital humano e investigación.

Lo anterior motiva a indagar cómo las personas a través de sus tareas cotidianas, el conocimiento de lo que hacen y su experiencia, pueden conducirse a implementar diferentes maneras de mejorar lo que hacen, es decir, desarrollar en la organización un comportamiento innovador. En este sentido, es importante estudiar predictores del comportamiento innovador en el trabajo. Autores como Mishra et al, (2019), analizaron la relación bidireccional enriquecimiento trabajo-familia con el comportamiento innovador en el trabajo, evidenciando que la relación bidireccional generó experiencias positivas que influyen en los 'comportamientos' del individuo, ya que brindan fuerza para practicar una actividad arriesgada y exigente como la conducta laboral innovadora.

Por otro lado, Siu et al., (2010), plantearon que el *work engagement* (WE) fue el más próximo predictor de enriquecimiento trabajo-familia y evidenciaron que las percepciones de los empleados sobre *work engagement* aumentaron su enriquecimiento trabajo-a-familia. Así mismo, varios autores encontraron que el *work engagement* ejercía una influencia positiva sobre el enriquecimiento trabajo-a-familia (Bhargava y Baral 2009; Karatepe y Demir 2014; Lapierre et al., 2018; Rastogi y Chaudhary, 2018; Kashyap y Arora, 2020).

Es de acuerdo con lo anterior y con base en la revisión de la literatura realizada (Greenhause y Powel, 2006; Bhargava y Baral, 2009; Siu et al., 2010; French et al., 2018; Lapierre et al., 2018; Mishra et al., 2019; Kashyap y Arora, 2020), que algunos autores sugieren nuevos estudios que aborden el enriquecimiento trabajo-familia como mediador; en ese sentido, se observó que el papel mediador del enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE, para sus siglas en inglés) y familia-a-trabajo (FWE, para sus siglas en inglés) no se ha explorado en la literatura para explicar la relación entre el *work engagement* (WE) y el comportamiento innovador en el

trabajo (IWB, para sus siglas en inglés), por lo que la presente investigación analiza esta relación y el mecanismo de mediación del enriquecimiento trabajo-familia en ambas direcciones, surge así la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo media el enriquecimiento trabajo-familia (WFE) y familia-trabajo (FWE) las relaciones entre *work engagement*¹ (WE) y comportamiento innovador en el trabajo (IWB)?.

Respecto a la relación *work engagement* (WE) y el comportamiento innovador en el trabajo (IWB), Van Zyl et al. (2019) demostró empíricamente que el *work engagement* contribuye al desarrollo de conductas laborales innovadoras, así mismo lo evidenciaron otros autores (Agarwal, 2014; Jafri, 2010; Slåtten y Mehmetoglu, 2011).

Para comprender mejor las anteriores relaciones, el estudio se apoya en la teoría del intercambio social donde las relaciones entre los roles trabajo y familia suponen unos costos y recompensas que dan un impulso a las decisiones que se toman en estos roles, (Homans, 1961). Adicionalmente, se apoya en dos perspectivas al momento de asociar el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y familia-a-trabajo (FWE) con las consecuencias (en este caso el comportamiento innovador en el trabajo: IWB): la de especificidad de dominio, también nombrada efectos de dominio cruzado, y la de atribución de origen, nombrada como efectos dentro del dominio. Autores indican que los efectos dentro del dominio se refieren a las relaciones entre el enriquecimiento trabajo-familia y los resultados que están en el mismo dominio donde se origina el enriquecimiento (Zhang et al., 2018). Es decir, los efectos del enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) en las consecuencias del dominio del trabajo y los efectos del enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) en las consecuencias del dominio de la familia, se considerarían efectos dentro del dominio (Amstad et al., 2011). De otra parte, los efectos de dominio cruzado se refieren a aquellos en los que el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) influye en el dominio familiar, mientras que el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) influye en el dominio del trabajo (Frone et al., 1997, 1992).

¹ Se utiliza el término Work Engagement para diferenciarlo del Compromiso Laboral concepto que no se utilizará en este estudio. El término Work Engagement para este trabajo no será traducido y se tomará en inglés, ya que en la lengua española no hay una palabra que la defina exactamente, si bien la traducción literal es compromiso cuya definición difiere de la de Work Engagement. Según (Guevara & Fernández, 2017) el Compromiso Laboral se define teóricamente como “la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo con una organización” (p. 109). O la definición propuesta por (Meyer & Allen, 1991) "un estado psicológico que (a) caracteriza la relación del empleado con la organización y (b) tiene implicaciones para la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización" (p. 67). Por tanto, compromiso no es un significado preciso de acuerdo con la definición de la variable y que vaya en vía con el objetivo de esta investigación.

Actualmente, las personas se están enfocando en tener una vida más allá de su trabajo, procuran integrar su vida laboral, personal y familiar buscando objetivos claros y resultados que proporcionen gratificación y satisfacción. Como lo afirman, Kossek, Kalliath, y Kalliath (2012), “la mayoría de los empleados dedican la mayor parte de su tiempo, energía y atención a su trabajo y sus familias” (p.738). Concluyen, el entorno laboral y familiar son la base fundamental y motivadora para la vida de las personas que trabajan. En esos entornos se presentan experiencias que se acumulan afectando positiva o negativamente las relaciones entre trabajo, familia y la vida de las personas. En concreto, el propósito de este estudio es examinar empíricamente antecedentes del comportamiento innovador en el trabajo (IWB), analizando el rol mediador del enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) en la relación entre *work engagement* (WE) y comportamiento innovador en el trabajo (IWB), en una muestra de empleados y profesores de una institución pública de educación superior en Colombia, el estudio contempla un modelo de mediación múltiple. Para esta mediación de enriquecimiento trabajo-familia no se evidenciaron estudios en la literatura revisada, lo que permite arrojar nueva luz sobre el papel mediador de la interfaz trabajo-familia.

El presente estudio contribuye al conocimiento de varias maneras. En primer lugar, existe poca investigación en contextos latinoamericanos que examinen tanto las relaciones directas entre las variables estudiadas, como los procesos de mediación del enriquecimiento trabajo-familia. Adicionalmente, permite examinar empíricamente, antecedentes del comportamiento innovador en el trabajo con mayor profundidad. De otro lado, la investigación llena un vacío en la literatura a través de un análisis de la función mediadora de la interfaz trabajo-familia (enriquecimiento), evidenciando que existe mediación significativa en la relación entre *work engagement* (WE) y comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Finalmente, esta investigación tiene utilidad práctica demostrando empíricamente que los empleados contribuyen a mejorar el rendimiento y sostenibilidad de las organizaciones cuando son apoyados y motivados a desarrollar su creatividad y comportamiento innovador. Los profesionales de gestión humana pueden desarrollar intervenciones efectivas al propiciar espacios o lugares de trabajo que promuevan el *work engagement* (WE) y el enriquecimiento trabajo-familia de manera que coadyuven a generar comportamiento innovador en los empleados asegurando la sostenibilidad de la organización.

A continuación, se hace una aproximación a las bases teóricas. En primer lugar, nos referimos a las teorías de fondo, la teoría del intercambio social, la perspectiva de especificidad de dominio o efectos de dominio cruzado y perspectiva de atribución de origen o efectos dentro

del domino, que servirán de base para analizar las relaciones que se den entre las diferentes variables; en segundo lugar, nos referimos a las cuatro variables a investigar, posteriormente se plantean las hipótesis de trabajo con su respectiva justificación, la metodología utilizada, los resultados del estudio y, finalmente, un aparte con discusión y conclusiones.

2 Marco teórico

2.1 Teoría del Intercambio Social

El Sociólogo (Homans, 1961), definió el intercambio social como el intercambio de actividad, tangible o intangible, y más o menos gratificante o costoso, entre al menos dos personas. Así mismo, (Emerson, 1976) afirma que la teoría del intercambio social se traduce a un análisis económico de situaciones sociales no económico. Las relaciones humanas se mueven por una relación costo-beneficio. Por ejemplo, si una persona siente que en una relación son mayores los costos y esfuerzos que tiene en relación con los beneficios que recibe, según esta teoría, tiende a abandonar la relación y viceversa.

Para ilustrar mejor,(Saks, 2006) evidenció que si el trabajador nota que es escuchado o tenido en cuenta se involucra más en el proceso de gestión, lo cual explica el compromiso de los trabajadores (employee engagement) en las organizaciones. En ese sentido, un estudio de (Guzmán Pedraza, 2015) utiliza la teoría del intercambio social explicando que las obligaciones se crean a través de una interacción entre los interlocutores que se encuentran en un estado de interdependencia recíproca. Identificó que cuando los trabajadores reciben recursos económicos y socioemocionales de su empresa, se sienten obligados a responder en especie y pagarle a ésta. Esta descripción del compromiso entre el empleador y el empleado es una relación bidireccional (Gutiérrez Vargas, Alegre y Pasamar, 2019). Una forma usada por las personas para pagar a su organización es a través de su nivel de participación. Así, por ejemplo, cuanto más comprometidos están los empleados con su trabajo, mayor es la cantidad de recursos cognitivos, emocionales y físicos que dedicarán a realizar sus tareas laborales y manifiestan su capacidad para proponer cambios. El comportamiento innovador surge como un concepto en el cual los empleados analizan sus capacidades y buscan la mejor forma de llevar a cabo sus tareas. Los anteriores hallazgos son ratificados en un estudio más reciente de (Saks, 2019).

2.2 Perspectivas de especificidad de dominio y atribución de origen

La literatura sugiere tener presente las implicaciones de los efectos dentro del dominio y los efectos de dominio cruzado cuando se analizan los antecedentes (predictores) y consecuencias (resultados) del enriquecimiento trabajo-familia (Shockley y Singla, 2011; Lapiere et al., 2018; Zhang et al., 2018). Siendo el enriquecimiento trabajo-familia de naturaleza bidireccional (Greenhaus y Powell, 2006) comúnmente se ha seguido el modelo propuesto por Frone et al. (1992) para asumir los patrones específicos de dominio (trabajo o familia) al momento de relacionar el enriquecimiento con antecedentes y consecuencias

asociados. Este modelo plantea de manera explícita que los *antecedentes* o *predictores* del enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) residen en el dominio de trabajo, mientras que los *antecedentes* o *predictores* del enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) residen en el dominio de la familia. Donde, las *consecuencias* o *resultados* de WFE pasan al dominio de la familia, mientras que las *consecuencias* o *resultados* de FWE influyen en el dominio de trabajo. En otras palabras, “los *antecedentes* o *predictores* se derivan del dominio de rol de origen y las *consecuencias* o *resultados* son del dominio de rol de recepción” (Shockley y Singla, 2011, p. 862; Gutiérrez et. al., 2019). A esta perspectiva se le ha denominado modelo de *especificidad de dominio*, nombrada también efectos de dominio cruzado. Por su parte la perspectiva de *atribución de origen* nombrada como *efectos dentro del dominio*, plantea que las relaciones entre el enriquecimiento trabajo-familia y los resultados se presentan en el mismo dominio donde se origina el enriquecimiento (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; Zhang et al., 2018). Es decir, los efectos de WFE en las consecuencias del dominio del trabajo y los efectos de FWE en las consecuencias del dominio de la familia, se considerarían efectos dentro del dominio (Amstad et al., 2011). En otras palabras, se refiere a las relaciones en las que las construcciones de predictor y criterio están en el mismo dominio (Pattusamy y Jacob, 2017).

En el presente estudio se asumen las dos perspectivas. Por una parte, se relaciona el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) con el comportamiento innovador (IWB), por esta ruta, la perspectiva de atribución de origen (o efectos dentro del dominio) permite establecer la relación dado que las dos variables corresponden al dominio del trabajo. Sin embargo, por la otra ruta, en la que se relaciona el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) con el comportamiento innovador (IWB), la perspectiva de especificidad de dominio (o dominio cruzado) permite establecer la relación de las dos variables ya que la primera variable corresponde al dominio de la familia y la segunda al dominio del trabajo.

2.3 Work engagement

En este estudio se adopta el concepto de los autores (Schaufeli, Bakker y Salanova 2006, p. 702), quienes definen *work engagement* (WE) como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”. El vigor, es un alto nivel de energía y resistencia mental mientras se trabaja, la voluntad de invertir esfuerzo y persistencia en el trabajo propio, incluso ante las dificultades; la dedicación, se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo propio y experimentando un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío; y la absorción (concentración), se caracteriza por

estar totalmente convencido, concentrado y felizmente absorto en el trabajo, el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para separarse del mismo.

El *work engagement* (WWE) es un estado mental positivo en el cual el empleado siente que el trabajo funciona sin problemas, experimenta permanentemente la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y manejar bien los recursos, de modo que contribuya a que la organización logre sus metas. Adicionalmente, esto le permite al empleado su permanencia dentro de la organización, su realización personal, laboral y familiar; sentirse cómodos, felices, ver el trabajo como la oportunidad de ser emprendedores, innovadores e incluso sentirse desafiados por realizar su trabajo de una manera eficiente y eficaz.

2.4 Enriquecimiento trabajo-familia

La investigación sobre la interfaz trabajo-familia se ha centrado en el estudio de aspectos tanto negativos (conflicto) como positivos (enriquecimiento). En la actualidad, los investigadores se han inclinado más por estudios enfocados en las experiencias positivas de las personas, tanto en el rol laboral como familiar desde la psicología positiva que incluye aspectos tanto de salud como de bienestar.

El enriquecimiento trabajo-familia se define como “la medida en que las experiencias en un rol mejoran la calidad de vida en el otro rol” (p.72). Los autores consideraron que la calidad de vida tiene dos componentes: el alto rendimiento y el afecto positivo. Greenhaus y Powell (2006) consideran que el enriquecimiento trabajo-familia es bidireccional, es decir “el enriquecimiento del trabajo a la familia ocurre cuando las experiencias laborales mejoran la calidad de la vida familiar y el enriquecimiento de la familia al trabajo ocurre cuando las experiencias familiares mejoran la calidad de la vida laboral” (p. 73). En la literatura, estas direcciones del enriquecimiento se han nombrado enriquecimiento trabajo-a-familia (*Work to Family Enrichment: WFE*) y enriquecimiento familia-a-trabajo (*Family to Work Enrichment: FWE*). Autores como Mishra et al., (2019) afirman que el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y familia-a-trabajo (FWE) son experiencias positivas que llevan a expandir los recursos propios mejorando la confianza en uno mismo, haciéndolo sentir más optimista y esperanzado y mejorando la capacidad para sostenerse en situaciones adversas.

Por su parte, Greenhaus y Powell (2006) plantean dos mecanismos o vías por las cuales se puede promover dicho enriquecimiento, las denominaron ruta instrumental y ruta afectiva. La *ruta instrumental*, ocurre cuando los recursos obtenidos en un rol tienen un efecto instrumental directo sobre el desempeño en el otro rol, es decir, un recurso puede transferirse

directamente del rol A al rol B, mejorando así el desempeño en el rol B. Es decir, las habilidades y perspectivas, los recursos físicos y psicológicos, los recursos de capital social, la flexibilidad y los recursos materiales generados en el rol A promueven directamente el alto rendimiento en el rol B. Así, “el enriquecimiento se produce por medio del camino instrumental cuando los individuos creen que la participación en un rol ha aumentado directamente su capacidad para desempeñarse en el otro” (Crain y Hammer, 2013). Respecto a la *ruta afectiva*, esta ocurre cuando los individuos reciben recursos extensos de un rol, su afecto positivo en ese rol aumenta, lo que, a su vez, facilita su funcionamiento en el otro rol. En este caso un recurso generado en el rol A puede promover un afecto positivo dentro del rol A, que a su vez produce un alto rendimiento y un afecto positivo en el rol B. En concreto, según (Carlson et al. 2006), el enriquecimiento se produce a través de dos vías: La vía instrumental ocurre cuando los recursos obtenidos en un rol promueven directamente un mayor desempeño en el otro rol, y la vía afectiva ocurre cuando el recurso adquirido de un rol genera emociones positivas, que indirectamente facilitan el funcionamiento y el desempeño en el otro rol

De acuerdo con la investigación realizada por Carlson et al. (2006), y Greenhaus y Powell. (2006), la situación del hogar puede influir en el comportamiento en el trabajo, el hogar proporciona individuos con recursos como la estima, el apoyo social, las oportunidades para la autoestima crecimiento y flexibilidad que pueden ayudarlos a desempeñarse mejor en otros dominios (vía directa o instrumental). Por lo tanto, los recursos del hogar facilitan el desempeño laboral al proporcionar medios (por ejemplo, apoyo social de la pareja) o mejorando habilidades individuales (por ejemplo, oportunidades para el crecimiento personal). Particularmente, el apoyo de familiares o amigos se relacionó positivamente con la calidad del trabajo (Orthner y Pittman, 1986) y de trabajo creativo (Madjar, Oldham y Pratt, 2002) Alternativamente, también es posible un camino afectivo indirecto, es decir, a través de afecto positivo (Rothbard, 2001; Madjar et al., 2002). Cuando las personas experimentan que la situación de su hogar influye positivamente en su trabajo, esto conlleva a una evaluación cognitiva favorable y potenciará las emociones positivas, que, a su vez, los harán más propensos a participar en su trabajo.

2.5 Comportamiento innovador en el trabajo

La investigación sobre innovación ha sido multifacética y multidisciplinar, en algunos estudios se propone evaluar la capacidad de innovación ya no basada en el papel de la tecnología, sino en el de las personas (Alegre y Pasamar, 2018), dando relevancia al conocimiento como ingrediente crucial para la innovación. En efecto, la capacidad de innovación de las organizaciones va a estar determinada, en gran medida, por el conocimiento,

el cual es del dominio de las personas, quienes, al unirse y tratar de articular sus ideas, generan nuevos conocimientos y aprendizajes, los cuales se constituyen como un factor muy importante en el potencial innovador que tienen las empresas.

El presente estudio acoge el concepto de los autores De Spiegelare, Van Gyes, y Van Hootegem (2014), quienes definen comportamiento innovador en el trabajo (IWB) como "todo el comportamiento de los empleados dirigido en la generación, introducción y / o aplicación (dentro de un rol, grupo u organización) de ideas, procesos, productos o procedimientos, nuevos para la unidad correspondiente de adopción que supuestamente benefician significativamente a la unidad de adopción más importante" (p. 144). Autores como (Kleysen y Street, 2001; De Jong y Den Hartog, 2010; Singh y Sankar, 2012); distinguen en sus estudios cuatro dimensiones de comportamiento innovador en el trabajo que están relacionadas entre sí estas son: a) *exploración de ideas*, trata de buscar formas de mejorar los productos y servicios o procesos actuales, tratando de pensar en ellos de una manera alternativa; b) *generación de ideas*, se refiere a nuevos productos, servicios o procesos, en términos generales, soluciones a problemas identificados; c) *defensa de ideas*, la mayoría de las ideas deben ser promocionadas, ya que a menudo difieren de lo ya utilizado en su grupo de trabajo u organización, y es incierto si sus beneficios excederán el costo de su desarrollo e implementación, y la resistencia al cambio a menudo ocurre; y d) *implementación de ideas*, consiste en un esfuerzo considerable y una actitud orientada a resultados para hacer realidad las ideas. La implementación de ideas también incluye hacer innovaciones a los procesos de trabajo regulares.

A manera de ejemplo, se observa que las empresas a través de sistemas de recompensas intentan fomentar la creatividad o el comportamiento innovador entre sus empleados, una de las razones más importantes para que las personas innoven en su lugar de trabajo es la obtención de ganancias por su rendimiento, (Leach, Stride, y Wood, 2006). Lo anterior conduce a un sentimiento de obligación entre los empleados que hacen contribuciones relevantes de innovación a la organización, por lo que el comportamiento innovador se mostrará en mayor medida conforme el sentimiento de obligación sea más notorio, sobre la base de un compromiso recíproco entre las partes (Pundt et al., 2010).

2.6 Hipótesis

2.6.1 El work engagement y el enriquecimiento trabajo-familia

En la literatura se han examinado antecedentes y consecuencias del enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y familia-a-trabajo (FWE). En un estudio realizado por (Siu et al.,

2010) el *work engagement* (WE) fue el más próximo predictor de enriquecimiento trabajo-familia, los resultados mostraron que el *work engagement* (WE) medió completamente la relación entre autonomía laboral y el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y medió parcialmente la relación entre apoyo familiar y el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE); al mismo tiempo el estudio reveló que las percepciones de los empleados sobre *work engagement* (WE) medió completamente la relación entre políticas organizacionales favorables a la familia y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y medió parcialmente las relaciones entre el apoyo del supervisor, la autonomía laboral y enriquecimiento trabajo-a- familia (WFE). En consecuencia, WE incrementa tanto el WFE como el FWE.

Así mismo, varios autores encontraron que WE ejercía una influencia positiva sobre WFE (por ejemplo: Bhargava y Baral 2009; Karatepe y Demir 2014; Lapierre et al., 2018; Rastogi y Chaudhary, 2018; Kashyap y Arora, 2020). De manera similar para esta relación, Chen y Powell (2012) probaron un modelo de enriquecimiento y conflicto del trabajo con la familia. A partir de este análisis, su estudio hizo una contribución importante a la literatura al demostrar cómo el *work engagement* (WE) puede generar ganancias de recursos y, por lo tanto, sugirió que era un antecedente de enriquecimiento trabajo-familia.

Del mismo modo, el *work engagement* (WE) podría dar lugar a los recursos valiosos obtenidos en casa, que a su vez podrían mejorar la vida en el trabajo. Por ejemplo, en el rol del trabajo, los resultados relacionados de *work engagement* (WE) (por ejemplo, un mayor rendimiento, más creatividad; (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008), podrían aumentar las emociones positivas de los empleados hasta el punto de que las ganancias de recursos significativos se reflejan y provengan desde casa (Bakker, Shimazu, Demerouti, Shimada, & Kawakami, 2014), permitiendo así el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) (Chen y Powell, 2012).

El razonamiento teórico también apunta a las relaciones positivas entre el *work engagement* (WE) y las dos vías subyacentes al enriquecimiento trabajo-familia. Según (Greenhaus y Powell, 2006), en el primer camino (el instrumental), se argumenta que el conocimiento, las habilidades y los diversos recursos obtenidos en el trabajo, por ejemplo, a través de la experiencia de *work engagement* (WE), son transferidos y utilizados más fácilmente a su dominio familiar. Del mismo modo, en el segundo camino (el afectivo), los empleados altamente comprometidos se caracterizan por su vigor, energía y un estado de ánimo feliz en el trabajo. Este estado de ánimo puede extenderse al ámbito familiar y facilitar el desempeño del rol familiar, lo que a su vez mejoraría el estado de ánimo positivo en el ámbito familiar. De este

modo se evidenció que el *work engagement* (WE) actuó como el factor más próximo al enriquecimiento entre el trabajo y la familia. En la literatura también se evidencia que los comportamientos proactivos mostrados por los empleados ayudan a obtener recursos que les permite ganar y obtener experiencias enriquecedoras, lo que mejora aún más las percepciones de enriquecimiento trabajo-a-familia (FWE) (Baumeler et al., 2018; Rastogi y Chaudhary, 2018).

Con lo anterior y teniendo en cuenta las proposiciones de (Greenhaus y Powell, 2006), el rendimiento y el afecto en el proceso de enriquecimiento entre el trabajo y los roles familiares puede, de hecho, ser recíproco. Es decir, el conocimiento, las habilidades y los diversos recursos derivados de cualquiera de los conjuntos de roles podría llegar a producir tanto enriquecimiento familia-a-trabajo (WFE) como enriquecimiento trabajo-a-familia (FWE). Por lo tanto, se espera encontrar que:

Hipótesis 1a: *El work engagement (WE) se relaciona positivamente con el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) (a_1).*

Hipótesis 1b: *El work engagement (WE) se relaciona positivamente con el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) (a_2).*

2.6.2 Work engagement y comportamiento innovador en el trabajo

El comportamiento innovador en el trabajo (IWB) debe ser propiciado y desarrollado dentro de la organización, es por ello, que estas deben proporcionar herramientas que coadyuven al empleado a tener comportamientos innovadores. Autores han estudiado la relación entre *work engagement* (WE) y el comportamiento innovador en el trabajo (IWB), por ejemplo, Hakanen et al. (2008) evidenciaron que el *work engagement* (WE) promueve la iniciativa personal e influye en la innovación. Afirman que la energía que los empleados comprometidos aportan a su trabajo aumenta la innovación organizacional al permitirles ser más proactivos y responsables. Además, las emociones positivas que sienten los empleados conducen al pensamiento creativo y exploratorio y a la implementación de ideas (Fredrickson, 2001).

De manera similar, (Agarwal, 2014) en su estudio del *work engagement*, afirma que “sentirse bien con el trabajo provocará la voluntad de jugar, probar cosas nuevas y experimentar, lo que conducirá a la creación de nuevas ideas y soluciones novedosas que se considera comportamiento innovador en el trabajo (IWB)” (p.108)

En similar sentido, Van Zyl et al. (2019) demostró empíricamente que el *work engagement* (WE) contribuye al desarrollo de conductas laborales innovadoras y, Vinarski-Peretz y Carmeli (2011) destacó que el *engagement* promueve el comportamiento laboral innovador del personal. Para ilustrar mejor, a medida que el personal experimenta emociones positivas que incluyen alegría, interés, paz, gratitud, orgullo, amistad en el trabajo, ampliarán sus pensamientos, construirán y desarrollarán sus habilidades, impulsarán la productividad, será cada vez más innovador.

En consecuencia, cuando las personas se sienten comprometidas, se sienten impulsadas y motivadas a generar estrategias, buscan nuevas formas de realizar su trabajo, permitiendo la generación de nuevas ideas, nuevas formas de hacer las cosas, generando comportamiento innovador (Singh y Sarkar, 2012). Por lo tanto, se espera encontrar que:

Hipótesis 2: *El work engagement (WE) se relaciona positivamente con el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) (c').*

2.6.3 El enriquecimiento trabajo-familia y el comportamiento innovador en el trabajo

Autores como Mishra et al., (2019) examinaron “la relación bidireccional entre el enriquecimiento trabajo-familia con el capital psicológico, y el apoyo del supervisor en la promoción del comportamiento laboral innovador” (p.59). Los autores parten de la hipótesis que enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) tendrían una relación positiva con el capital psicológico y este sería mediador en la relación bidireccional entre el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y el comportamiento innovador en el trabajo (IWB), en donde el apoyo del supervisor participa como moderador para catalizar el comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Los autores plantean que el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y el Enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) son experiencias positivas que el individuo puede experimentar en la familia y en el lugar de trabajo, respectivamente y que es probable que estas experiencias enriquecedoras permitan que el individuo se sienta más seguro, optimista, resiliente y esperanzado, desarrollando así su capital psicológico, así, los individuos con alto capital psicológico suelen ser optimistas acerca de sus aspiraciones y afrontan con éxito los obstáculos que pueden encontrar. En este sentido Coakes y Smith (2007) planteaban que estos sentimientos' positivos influyen en los “comportamientos” del individuo, ya que brindan fuerza para practicar una actividad arriesgada y exigente como es el comportamiento laboral innovador. Lo anterior unido a la perspectiva de atribución de origen y la perspectiva de especificidad de dominio, se espera encontrar que:

Hipótesis 3a: El enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) se relaciona positivamente con el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) (b_1).

Hipótesis 3b: El enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) se relaciona positivamente con el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) (b_2).

2.6.4 El rol mediador del enriquecimiento trabajo-familia

Las hipótesis anteriores se combinan para sugerir que tanto el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) como el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) son mediadores viables (ayudan a explicar la relación), que vinculan al *work engagement* (WE) con el comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Es decir, planteamos que las experiencias en la interfaz trabajo-familia (enriquecimiento) median las relaciones entre el *work engagement* (WE) y un resultado en el dominio del trabajo como es el comportamiento innovador en el trabajo (IWB). En consecuencia, partiendo de nuestra integración del modelo de la interfaz trabajo-familia (enriquecimiento) de Greenhaus y Powell (2006) con la teoría del intercambio social (Homans, 1961; Emerson, 1976) y las perspectivas de especificidad de dominio y atribución de origen (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; Zhang et al., 2018) se postula que el *work engagement* (WE) proporciona un recurso para las personas en una organización y una forma en que utilizan este recurso es mediante el desarrollo del enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y trabajo-a-familia (WFE) de manera que se mejoren los resultados en el dominio del trabajo, en este caso, el comportamiento innovador (IWB). Por tanto, se espera encontrar que:

Hipótesis 4a: La relación entre el *work engagement* (WE) y el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) está mediada por el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) ($a_1 \times b_1$).

Hipótesis 4b: La relación entre el *work engagement* (WE) y el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) está mediada por el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) ($a_2 \times b_2$).

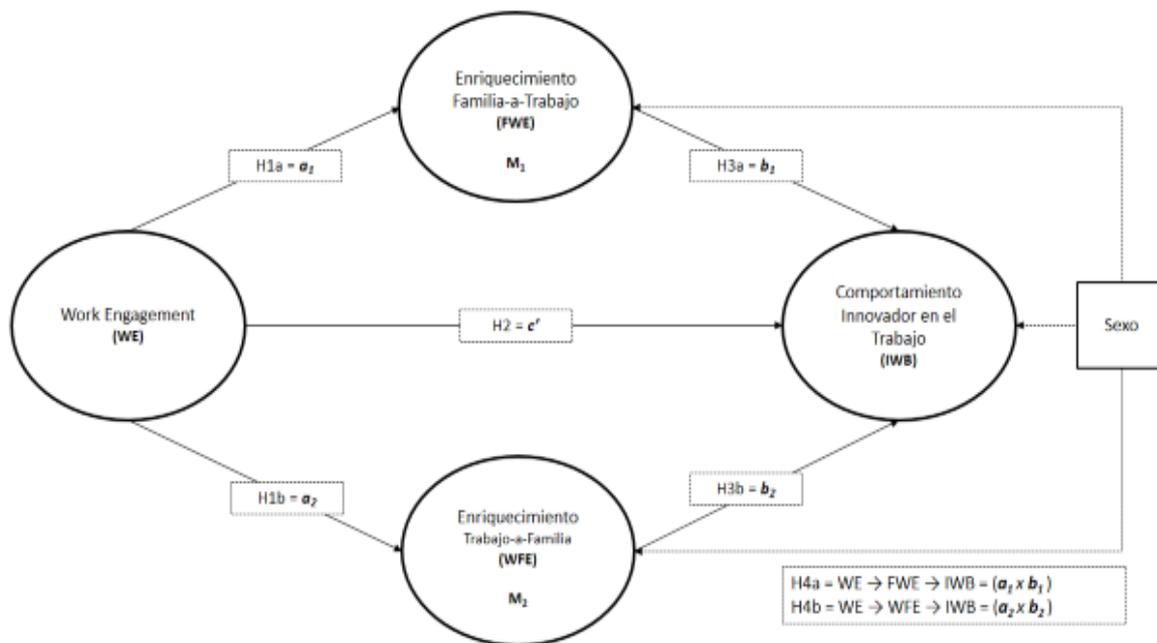
2.7 Modelo conceptual

Sobre la base teórica proporcionada anteriormente, la Figura 1 muestra un mecanismo que vincula el trabajo y la familia según Voydanoff (2004), como es el enriquecimiento trabajo-familia en dos direcciones, familia-a-trabajo y trabajo-a-familia. Presenta las conceptualizaciones de ambas direcciones y propone un modelo integrado que las vincula a un recurso (*work engagement*: WE) y a un resultado (comportamiento innovador en el trabajo: IWB). En consecuencia, se plantea que el *work engagement* (WE) contribuye a mejorar los

resultados relacionados con el rol a través de las experiencias de los empleados en el enriquecimiento familia-a-trabajo (FEW) y trabajo-a-familia (WFE). El presente estudio se centra en un resultado en el ámbito laboral, específicamente el comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Se evalúa todo el modelo (recurso y resultado), incluida la mediación de la interfaz trabajo-familia (enriquecimiento) en la relación entre *work engagement* (WE) y comportamiento innovador en el trabajo (IWB).

Figura 1.

Modelo conceptual (Modelo de mediación múltiple)



3 Metodología

El tipo de investigación realizada en el estudio es cuantitativa, no experimental y transversal. Se aplicó un instrumento tipo encuesta de manera que permitió evaluar todas las relaciones identificadas en el modelo propuesto, el instrumento fue construido con escalas previamente validadas por sus autores y para cada una de las variables del estudio.

A continuación, se detalla lo relacionado a la muestra y procedimiento, donde se describe cómo se realizó el proceso, las características de la muestra y cuáles fueron los criterios utilizados para recolectar la información; y las medidas e instrumentos utilizados para cada una de las variables y el análisis de los datos.

3.1 Muestra y procedimiento

Los datos se recopilaron a través de una encuesta auto gestionada por empleados y profesores de una Institución de educación superior de carácter pública. La muestra incluyó la participación del personal, tanto de la sede central (ubicada en el Municipio de Medellín), como de las sedes y seccionales ubicadas en las subregiones del Departamento de Antioquia. La muestra está conformada en un 50,5% masculina y 49,5% femenina, donde el 77,8% tiene edades entre los 36 y 60 años. El 69,9% informaron estar al momento casados o viviendo en pareja, el 53,3% tener niños a cargo y el 52,1% tener adultos a cargo. El 35,1% docentes (18,2% vinculados, 7,1% Ocasional y 9,27% Cátedra) y un 64,9% empleados (5,2% nivel directivo, 23,5% profesional, 10,9% técnico y 25,4% asistencial). El 55% con contrato a término indefinido, el 88,9% con contrato de tiempo completo, el 79,1% tiene una antigüedad en la institución de más de 6 años y el 52,8% manifiesta no haber tenido ningún ascenso. Finalmente, el 84.6% manifiesta que al momento de aplicar la encuesta se encontraba teletrabajando o trabajando en casa totalmente.

El trabajo de campo se realizó del 29 de marzo al 14 de junio de 2020, mediante el envío de un correo electrónico de reclutamiento a una base de datos de 2.500 personas que incluía un enlace a la encuesta en línea desarrollada en la plataforma *Survey Monkey*. Los encuestados se seleccionaron mediante un método de muestreo intencional de diferentes grupos ocupacionales tanto de profesores como de empleados; durante el trabajo de campo la mayoría de los encuestados se encontraban realizando trabajo en casa o teletrabajo debido a la Pandemia de SARS-cov-2 (COVID-19). Finalmente, se obtuvieron 461 respuestas, de las cuales 422 resultaron válidas lo que representa una tasa de respuesta del 17%. Los cuestionarios eliminados corresponden a personas que no diligenciaron el total de la encuesta (cuestionarios incompletos). Este tamaño de muestra garantiza una potencia estadística satisfactoria, superior al 80% (Cohen, 1992), para un $\alpha = 0,05$.

3.2 Medidas e instrumentos

Todas las escalas utilizadas en el presente estudio corresponden a medidas validadas y frecuentemente utilizadas para medir los diferentes conceptos propuestos. Las medidas originales estaban en inglés, para traducirlas al español contratamos a un traductor profesional, el cual utilizó una estrategia de traducción inversa (Brislin, 1980).

Work engagement (WE): Se usó la escala reducida de (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006), son nueve ítems. Es conocida como la escala de *work engagement* de Utrecht, UWES-

9. Un ejemplo de ítem es, “Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente”. Se utilizó una escala de Likert de 6 puntos, siendo cero (0) "Nunca" y hasta seis (6) "siempre". El alfa de Cronbach para esta escala fue de 0.916

Enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE): Se utilizaron los nueve ítems de la escala de enriquecimiento familia-a-trabajo desarrollada por (Carlson et al., 2006), en la dirección en el que la familia enriquece el trabajo. Un ejemplo de ítem es, "Mi compromiso con mi familia, me ayuda a adquirir conocimientos, lo cual me ayuda a ser un mejor trabajador". Se utilizó una escala de Likert de 7 puntos, Siendo uno (1) "Muy en desacuerdo" y hasta siete (7) "Muy de acuerdo". El alfa de Cronbach para esta escala fue de 0,949.

Enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE): Se utilizaron los nueve ítems de la escala de enriquecimiento trabajo-a-familia desarrollada por (Carlson et al., 2006), en la dirección en el que el trabajo enriquece a la familia. Un ejemplo de ítem es, " Mi compromiso con mi trabajo, me ayuda a entender diferentes puntos de vista, lo cual me ayuda a ser un mejor miembro de la familia.". Se utilizó una escala de Likert de 7 puntos, Siendo uno (1) "Muy en desacuerdo" y hasta siete (7) "Muy de acuerdo". El alfa de Cronbach para esta escala fue de 0,952

Comportamiento innovador en el trabajo (IWB): Inicialmente se utilizaron los diez ítems de la adaptación que se hizo para empleados por parte De Spiegelaere, Van Gyes y Van Hootegem (2016), de la escala desarrollada por De Jong y Den Hartog (2010), sin embargo por criterios de fiabilidad individual finalmente se conservaron los ítems correspondientes a los componentes de *generación de ideas, defensa de ideas e implementación de ideas*; los ítems del componente de *exploración de ideas* debieron retirarse del estudio debido a sus bajas cargas. Un ejemplo de ítem es, “¿Qué tan frecuentemente genera usted soluciones originales para los problemas?”. Se utilizó una escala tipo Likert de siete (7) puntos, siendo uno (1) “nunca” y hasta siete (7) “Siempre”. El alfa de Cronbach para esta escala fue de 0,936

Variable de control: Se incluyó una variable de control comúnmente utilizada en la literatura de enriquecimiento trabajo-familia: *Sexo* (1: masculino, 2: femenino).

3.3 Análisis de datos

Para el análisis de la información se utilizó el modelado de trayectoria de mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares: PLS), una técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) basada en la varianza para probar el modelo (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). PLS permite simultáneamente la evaluación de la confiabilidad y validez de las medidas de constructos teóricos (modelo de medida) y la estimación de las relaciones entre estos

constructos (modelo estructural) (Barroso et al., 2010). Se utiliza en este estudio, PLS consistente (PLSc) que corrige y proporciona estimaciones consistentes de los constructos reflectivos o de factor común (Dijkstra y Henseler, 2015). El estudio emplea el software Smart PLS [versión 3.3.3 del 2021-01-11], (Ringle, Wende, y Becker, 2015).

4 Resultados

La interpretación del modelo PLS comprende dos fases: modelo de medida y modelo estructural. Esta secuencia garantiza que las medidas de las construcciones sean confiables y válidas antes de intentar extraer conclusiones con respecto a las relaciones entre los constructos (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

4.1 Tratamiento de la varianza de método común (CMV)

Para evitar el problema de la varianza del método común (Common Method Variance: CMV) se tomaron precauciones basadas en las recomendaciones de procedimiento de (Podsakoff, MacKenzie, Jeong-Yeon, y Podsakoff, 2003), que incluyen: 1) la contratación de un intérprete profesional para traducir las escalas utilizadas y la adopción de una estrategia de traducción inversa; 2) se realizó una revisión cuidadosa de los elementos que creamos para este estudio (Podsakoff et al., 2003) y una prueba previa, invitando a personas con diferentes antecedentes educativos a realizar un estudio piloto; 3) para disminuir la respuesta socialmente deseable y aumentar la sinceridad de los encuestados, se presentó información detallada sobre las precauciones tomadas para garantizar la confidencialidad de los encuestados; 4) para disminuir la aprehensión de la evaluación, se aseguró a los encuestados que no hubo respuestas correctas o incorrectas a las medidas en la encuesta (Podsakoff et al., 2003); 5) se intercalaron los ítems de las distintas escalas del cuestionario (Podsakoff, MacKenzie, y Podsakoff, 2012).

Además, también se probó la influencia de CMV utilizando la prueba de factor único de Harman (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff y Organ, 1986) para detectar si CMV tuvo una influencia significativa en los datos y para tratar el potencial de deseabilidad social de las respuestas. La prueba se realizó con SPSS y con EQS. Los resultados de la prueba con SPSS mostraron que el factor único explica el 44,36% de la varianza total. Los resultados del CFA realizado con EQS con todos los indicadores cargando en un solo factor ($\chi^2 (630) = 7682,813$, $p = 0,000$; g.l. = 594; NC: $\chi^2/g.l. = 12,19$; BBNFI = 0,494; CFI = 0,513; GFI = 0,377; RMSEA

= 0,168)² mostraron un ajuste pobre, lo que sugiere que el factor no tiene en cuenta toda la variación en los datos. Por lo tanto, estos resultados indican que es poco probable que los datos presenten el problema de la varianza del método común (Podsakoff et al., 2003).

4.2 Resultados del modelo de medida

En el presente trabajo se utilizaron modelos de medición reflexiva donde todas las variables se midieron como factores de primer orden. Se utilizan tres criterios para evaluar un modelo de medición reflexiva en PLS: fiabilidad (individual y de constructo), validez convergente y validez discriminante. En consecuencia, el modelo de medida es completamente satisfactorio (ver tablas 1 y 2)

4.2.1 Fiabilidad

La *fiabilidad individual* de la mayoría de los ítems es adecuada. De acuerdo con Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2014) las cargas externas del indicador deben ser iguales o superiores a 0,707. Por lo tanto, la confiabilidad del ítem es adecuada (Carmines y Zeller, 1979), lo que significa que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Se considera que, para etapas iniciales de desarrollo de escalas (Chin, 1998) y cuando las escalas se aplican a contextos diferentes (Barclay, Higgins, y Thompson, 1995), los indicadores débiles en ocasiones son retenidos sobre la base de su contribución a la validez de contenido (Hair, Ringle, y Sarstedt, 2011). Es decir, la inclusión de ítems débiles ayudara a extraer la información útil que está disponible en el indicador para crear una mejor puntuación de la variable latente. Con lo cual aquellos ítem inferiores a 0,707 y superiores a 0,4 fueron conservados (Hair et al., 2011), (ver tabla 2). Para el constructo comportamiento innovador en el trabajo (IWB) los ítems IWBE1 e IWBE2 del componente *exploración de ideas*, debieron retirarse debido a que sus cargas fueron inferiores a 0,4. Estas fueron de 0,063 y 0,382 respectivamente.

La *fiabilidad del constructo o consistencia interna* también es adecuada. Se verificó que todos los constructos reflexivos presentaran un Alfa de Cronbach (α) y una fiabilidad compuesta (ρ_c : CR o índice de Dillon-Goldstein's) mayor que 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994).

² **Medidas de bondad de ajuste utilizadas** (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999): χ^2 : comprobar la significación del test. Nivel satisfactorio aplicado $p > 0,05$; **NC = $\chi^2/g.l.$** : valores entre 1 y 2 o 3, o incluso entre 1 y 5 siendo mucho menos exigentes; **BBNFI**: valores superiores a 0,90; **CFI**: valores próximos a 1; **GFI**: valores superiores a 0,90; **RMSEA**: valores entre 0,05 y 0,08.

Adicionalmente, se calculó el indicador de fiabilidad de constructo (ρ_A : rho o índice Dijkstra-Henseler) confirmando que fuera superior a 0,7 (Dijkstra y Henseler, 2015), (ver tabla 1).

4.2.2 Validez convergente

Este criterio garantiza que un conjunto de indicadores represente uno y el mismo constructo subyacente (Fornell y Larcker, 1981). Un valor de AVE de al menos 0,5 significa que una construcción puede explicar más de la mitad de la varianza de sus indicadores en promedio. Las variables latentes alcanzan una validez convergente porque sus medidas de varianza promedio extraída (AVE) superan los 0,5 (Fornell y Larcker, 1981), (ver tabla 1).

4.2.3 Validez discriminante

Este índice indica la medida en que un constructo es diferente de otros constructos. Todas las variables presentan una validez discriminante según los criterios de Fornell y Larcker (1981) y Heterotrait-Monotrait (HTMT), (ver tabla 3). Por un lado, Fornell y Larcker implica comparar la raíz cuadrada de AVE con las correlaciones. Para una validez discriminante satisfactoria, los elementos diagonales (en negrita) deben ser significativamente más altos que los elementos fuera de la diagonal en las filas y columnas correspondientes (Fornell y Larcker, 1981), criterio que se cumple. Por otro lado, la relación de correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT) evalúa el promedio de las correlaciones Heterotrait-Heteromethod (Henseler, Ringle, y Sarstedt, 2015). En un modelo bien ajustado, las correlaciones Heterotrait deberían ser más pequeñas que las correlaciones Monotrait lo que implica que la ratio HTMT debería estar por debajo de 1. Confirmamos que todos los valores HTMT estuvieran por debajo de los umbrales de 0,85 y 0,90 (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015).

Tabla 1.

Modelo de medida: cargas, fiabilidad de constructo y validez convergente

Constructo	Ítem	Carga	t-Value	α	(ρ_A : rho)	(ρ_C : CR)	AVE
<i>Work engagement (WE)</i>	WEV11	0,729***	13,164	0,916	0,924	0,918	0,558
	WEV12	0,861***	17,954				
	WEV13	0,735***	16,927				
	WEDE2	0,804***	24,035				
	WEDE3	0,794***	19,992				
	WEDE4	0,671***	11,794				
	WEAB3	0,745***	14,619				
	WEAB4	0,511***	6,079				
	WEAB5	0,814***	19,682				

Enriquecimiento Familia-a-Trabajo (EFW)	EFWD10	0,867***	23,246	0,949	0,951	0,949	0,674
	EFWD11	0,895***	26,205				
	EFWD12	0,893***	23,840				
	EFWA13	0,819***	19,342				
	EFWA14	0,827***	20,376				
	EFWA15	0,847***	19,648				
	EFWE16	0,682***	11,801				
	EFWE17	0,763***	13,895				
	EFWE18	0,771***	14,403				
Enriquecimiento Trabajo-a-Familia (WFE)	EWFD1	0,701***	14,890	0,952	0,956	0,952	0,690
	EWFD2	0,740***	16,749				
	EWFD3	0,760***	16,596				
	EWFA4	0,775***	21,869				
	EWFA5	0,850***	28,937				
	EWFA6	0,884***	24,744				
	EWFC7	0,913***	39,069				
	EWFC8	0,908***	38,886				
	EWFC9	0,911***	37,291				
Comportamiento Innovador en el Trabajo (IWB)	IWBG3	0,602***	8,235	0,936	0,941	0,934	0,643
	IWBG4	0,732***	12,563				
	IWBG5	0,753***	12,764				
	IWBC6	0,912***	15,739				
	IWBC7	0,846***	14,241				
	IWBI8	0,905***	15,260				
	IWBI9	0,805***	11,991				
	IWBI10	0,814***	13,779				

Notas: Valor t para 5000 submuestras; α : Alfa de Cronbach; (ρ_A : ρ_{HO}): Indicador Dijkstra-Henseler's; (ρ_C : CR): Fiabilidad compuesta (índice de Dillon-Goldstein's); AVE : Varianza extraída promedio. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tabla 2.

Modelo de medida: validez discriminante

Criterio de Fornell-Larcker					HTMT				
	WE	FWE	WFE	IWB		WE	FWE	WFE	IWB
WE	0,747								
FWE	0,527	0,821				0,523			
WFE	0,725	0,722	0,831			0,720	0,728		
IWB	0,468	0,477	0,506	0,802		0,467	0,475	0,503	

Notas: WE: Work engagement; FWE: Enriquecimiento Familia-a-Trabajo; WFE: Enriquecimiento Trabajo-a-Familia; IWB: Comportamiento Innovador en el Trabajo. Criterio de Fornell-Larcker: los elementos diagonales (en negrita) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre las construcciones y sus medidas (AVE). Los elementos fuera de la diagonal son las correlaciones entre constructos. Para una validez discriminante, los elementos diagonales deben ser más grandes que los elementos fuera de la diagonal. HTMT: Ratio Heterotrait-Monotrait

4.3 Resultados del modelo estructural

Para el análisis del modelo estructural, como indica Henseler, Ringle, y Sinkovics (2009), se debe hacer uso de bootstrapping (5000 submuestras), el cual genera errores estándar y estadísticas t para evaluar la importancia estadística de los coeficientes de ruta. Simultáneamente, el cálculo de los intervalos de confianza (al 95%) de Bootstrapping de los

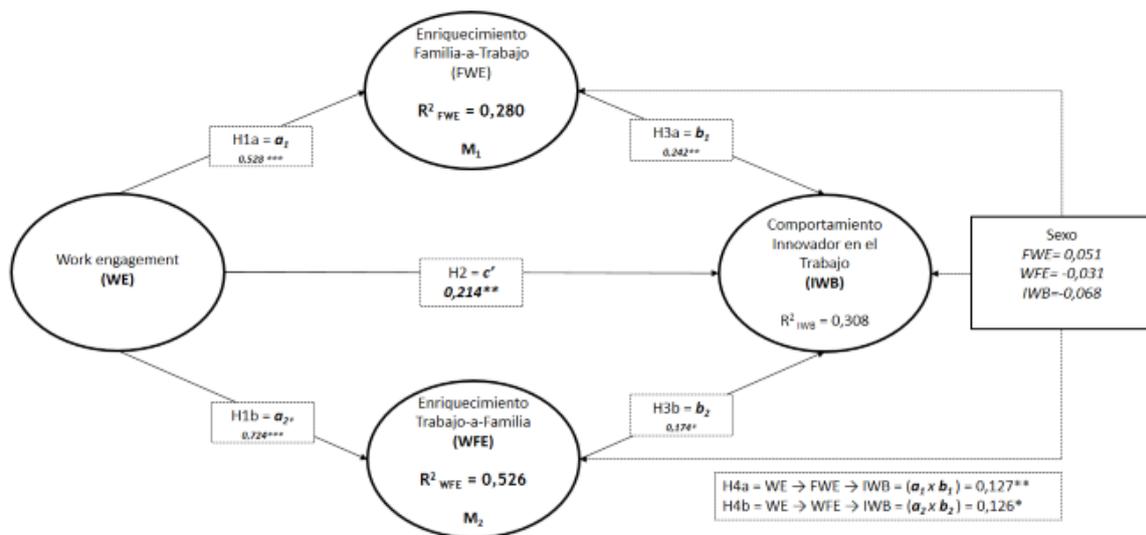
coeficientes de regresión estandarizados forma parte, también, de este análisis. En la evaluación del modelo estructural, los criterios que deben considerarse, incluyen la valoración de posibles problemas de colinealidad mediante el test de factor de inflación de la varianza (VIF, por sus siglas en inglés), (Hair, Risher, Sarstedt, y Ringle, 2019), el coeficiente de determinación (R^2), la medida de redundancia validada de forma cruzada basada en Blindfolding (Q^2), así como la importancia estadística y la relevancia de los coeficientes de trayectoria (Chin, 1998; 2013; Hair et al., 2019), (ver tablas 3 y 4).

Inicialmente, se verificó la no existencia de multicolinealidad entre las variables antecedentes de cada uno de los constructos endógenos, para lo cual, los valores VIF deberían estar cerca de 3 y más bajos (Hair et al., 2019). Se encontró que los VIF están por debajo de 3, lo que indica que no hay problemas de colinealidad, (ver tabla 4). Los valores y los niveles de significación de los coeficientes de trayectoria, junto con los coeficientes de R^2 para cada una de las construcciones endógenas se muestran en la Figura 2. Se observa que todos los efectos directos son significativos. El percentil de Bootstrap en un intervalo de confianza del 95% también tiene este resultado en la Tabla 4, la cual muestra que las trayectorias WE \rightarrow FEW ($\beta = 0,528$, valor $t = 8,684$, WE \rightarrow WFE ($\beta = 0,724$, valor $t = 13,406$), WE \rightarrow IWB ($\beta = 0,214$, valor $t = 2,502$), FWE \rightarrow IWB ($\beta = 0,242$, valor $t = 3,008$) y WFE \rightarrow IWB ($\beta = 0,174$, valor $t = 1,700$) son significativas y de signo positivo, así como sus respectivos intervalos de confianza no contienen el (0). Con lo cual, estos resultados apoyan las hipótesis H1a, H1b, H2 H3a y H3b.

De otra parte, en el modelo la variable de control no es significativa en ninguna de sus relaciones: Sexo \rightarrow FWE ($\beta = 0,051$, valor $t = 1,160$), Sexo \rightarrow WFE ($\beta = -0,031$, valor $t = 0,823$) y Sexo \rightarrow IWB ($\beta = -0,068$, valor $t = 1,572$).

Figura 2

Modelo estructural (Modelo de mediación múltiple).



Nota: * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Tabla 3.

Modelo estructural: resultados

		R ² IWB = 0,308		R ² FWE = 0,280		R ² WFE = 0,526					
		Percentil Bootstrap									
		95%CI									
Relaciones		β	Valor t	Inferior	Superior	f^2	Varianza explicada	VIF	Soportada		
Hipótesis		Efectos directos									
H1a	+	WE → FWE	0,528***	8,684	0,430	0,632	0,387	27,80%	1,000	Si	
H1b	+	WE → WFE	0,724***	13,406	0,630	0,808	1,107	52,48%	1,000	Si	
H2	+	WE → IWB	0,214**	2,502	0,097	0,377	0,031	10,02%	2,107	Si	
H3a	+	FWE → IWB	0,242**	3,008	0,102	0,368	0,040	11,53%	2,112	Si	
H3b	+	WFE → IWB	0,174*	1,700	0,008	0,328	0,016	8,80%	2,207	Si	
Variable de control											
Sexo → FWE		0,051	1,160	-0,022	0,123	0,0036	0,23%				
Sexo → WFE		-0,031	0,823	-0,090	0,032	0,0020	0,12%				
Sexo → IWB		-0,068	1,572	-0,138	0,004	0,0066	0,45%				

Notas: WE: Work engagement; FWE: Enriquecimiento Familia- a-Trabajo; WFE: Enriquecimiento Trabajo-a-Familia; IWB: Comportamiento Innovador en el Trabajo. β : Coeficiente; CI: Intervalo de confianza. f^2 : Tamaño de los efectos. Varianza explicada = β * Correlación. Valor t para 5000 submuestras bootstrapping: (basado en una distribución t (4999) de Student de una cola). $t(0.05; 4999) = 1,645$; $t(0.01; 4999) = 2,327$; $t(0.001; 4999) = 3,092$.
* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

La Tabla 3 también muestra el tamaño de los efectos (f^2) de los constructos predictores. Este valora el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado

constructo endógeno en términos de R^2 , donde los valores de 0,02, 0,15 y 0,35 representan tamaños de efecto pequeño, mediano y grande, respectivamente (Cohen, 1988). En el presente estudio se observa un tamaño de efecto grande del *work engagement* (WE) sobre el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) ($f^2_{WE \rightarrow WFE} = 1,107$) y sobre el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) ($f^2_{WE \rightarrow FWE} = 0,387$), en contraste con los tamaños de efectos pequeños ($f^2_{WE \rightarrow IWB} = 0,031$, $f^2_{FEW \rightarrow IWB} = 0,040$ y $f^2_{WFE \rightarrow IWB} = 0,016$ de los demás predictores. En cuanto a la variable de control, los valores de f^2 no alcanzan el criterio mínimo de 0,02.

El valor R^2 de la variable latente dependiente se utilizó para determinar la cantidad de varianza explicada por el modelo. El R^2 mide la varianza que se explica en cada una de las construcciones endógenas y, por lo tanto, es una medida del poder explicativo del modelo (Hair et al., 2019; Shmueli y Koppius, 2011). Según (Falk y Miller, 1992), este índice debe ser superior a 0,1, lo que garantiza que al menos el 10% de la variabilidad del constructo se derive del modelo. En la Tabla 4, el índice $R^2_{IWB} = 0,308$, de la variable de comportamiento innovador en el trabajo indica que el modelo teórico explica el 30,84% de la varianza del constructo, que puede considerarse cercano a moderado, de acuerdo con los criterios establecido por Chin (1998; 2013) para los valores de R^2 (0,19: débil, 0,33: moderado, 0,67: sustancial). Para los índices R^2 de la variable enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) ($R^2_{WFE} = 0,526$) se observa moderado cercano a sustancial y para la variable enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) ($R^2_{FWE} = 0,280$) se observa débil cercano a moderado. Por lo tanto, podemos concluir que el modelo tiene un poder explicativo adecuado para las tres variables endógenas.

Tabla 4

Modelo estructural: indicadores de evaluación (Poder de predicción).

Factor	R^2	$R^2_{Ajustada}$	Q^2
FWE	0,280	0,277	0,171
WFE	0,526	0,524	0,327
IWB	0,308	0,301	0,189

Notas: WE: *Work engagement*; FWE: Enriquecimiento Familia-a-Trabajo; WFE: Enriquecimiento Trabajo-a-Familia; IWB: Comportamiento Innovador en el Trabajo.

Otro criterio de evaluación del modelo estructural involucra la capacidad del modelo para predecir. La medida predominante de la relevancia predictiva es el estadístico Stone-Geisser Q^2 (Geisser, 1975; Hair et al., 2017; Stone, 1974), que puede medirse utilizando procedimientos Blindfolding. Si este valor para una determinada variable latente endógena es mayor que cero, sus variables explicativas proporcionan relevancia predictiva (Henseler et al., 2009). Como

regla general, los valores de Q^2 superiores a 0, 0,25 y 0,5 representan la relevancia predictiva pequeña, mediana y grande del modelo PLS-path (Hair et al., 2019). Como puede verse en la Tabla 4, los valores para el estadístico Stone-Geisser Q^2 presentados para las tres construcciones endógenas son superiores a cero (0). Específicamente, el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) tiene el valor más alto $Q^2_{WFE} = 0,327$ para un nivel de relevancia predictiva medio, en contraste con el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) ($Q^2_{FWE} = 0,171$) y el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) ($Q^2_{IWB} = 0,189$), ambas con un nivel de relevancia predictiva pequeño cercano a mediano. En consecuencia, se puede concluir que el modelo tiene relevancia predictiva satisfactoria para las tres variables endógenas.

4.3.1 Análisis de los efectos mediadores del enriquecimiento familia-a-trabajo y el enriquecimiento trabajo-a-familia

En el estudio se adoptó el procedimiento desarrollado por (Nitzl, Roldan, y Cepeda, 2016) para probar el efecto de la mediación en PLS-SEM y definir a su vez, el tipo de mediación encontrada. El procedimiento plantea dos pasos:

Paso 1: importancia de los efectos indirectos: La Tabla 5 expresa el efecto total (c) del *work engagement* (WE) sobre el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) como la suma de los efectos directo (c') e indirectos específicos ($a_1 \times b_1$) y ($a_2 \times b_2$). La estimación de este último utiliza el producto de los coeficientes de trayectoria para cada una de las trayectorias en la cadena de mediación: $c = c' + a_1 \times b_1 + a_2 \times b_2$ (4.1). La aplicación de bootstrapping permite probar las hipótesis de mediación (Nitzl et al., 2016). Las 5000 muestras de este estudio generan intervalos de confianza del 95% (percentil) para los mediadores.

Según Nitzl et al. (2016) el efecto indirecto ($a \times b$) debe ser significativo para establecer un efecto de mediación. En el presente estudio ambos efectos indirectos específicos ($a_1 \times b_1$ y $a_2 \times b_2$) son significativos. Tanto la ruta de la variable mediadora M_1 WE \rightarrow FWE \rightarrow IWB ($a_1 \times b_1 = 0,127$; valor $t = 2,978$) como la ruta de la variable mediadora M_2 WE \rightarrow WFE \rightarrow IWB ($a_2 \times b_2 = 0,126$; valor $t = 1,743$), no incluyen el cero (0) en sus respectivos intervalos de confianza del 95%, lo que indica que existen efectos indirectos significativos en ambas. Por lo tanto, H4a y H4b son soportadas. Se confirma así, la existencia de mediación a través de las dos variables mediadoras enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE).

Tabla 5

Resumen del test de efecto mediador

Efecto total			Efecto directo			Efectos indirectos			PCI		
Ruta	Efecto total (c)	Valor t	Ruta	Efecto directo (c')		Ruta	Efecto indirecto		95%CI		VAF
				c'	t		indirecto	Valor t	5%	95%	
WE → IWB	0,467***	8,7755	H2: c'	0,214**	2,502	Total = $a1 \times b1 + a2 \times b2$	0,253***	4,692	0,151	0,329	54,21%
						H4a = $a1 \times b1$ M1	0,127**	2,978	0,055	0,198	27,27%
						H4b = $a2 \times b2$ M2	0,126*	1,743	0,006	0,233	26,94%

Notas: WE: *Work Engagement*. IWB: Comportamiento Innovador en el Trabajo. PCI: Intervalo de confianza percentil. Rutas de efectos hipotéticos evaluados mediante la aplicación de una prueba de una cola al 5% del nivel de significancia [5%, 95%]. VAF: Test de varianza explicada (Efecto indirecto/Efecto total). ns: No significativo. Valor t para 5000 submuestras bootstrapping: (basado en una distribución t (4999) de Student de una cola). T (0.05; 4999) = 1,645 ; t(0.01; 4999) = 2,327 ; t(0.001; 4999) = 3,092.

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Paso 2: tipo de efecto y /o mediación: En este paso se debe verificar la significatividad del efecto directo (c'). En caso de que no sea significativo se está en presencia de una mediación total, lo contrario indicaría una mediación parcial (Nitzl et al., 2016). En consecuencia, bajo la condición de que tanto el efecto directo (c') como el efecto indirecto ($a \times b$) sean significativos, representan mediación parcial. La Tabla 6 muestra la estimación puntual del efecto directo (c'), los efectos indirectos específicos ($a_1 \times b_1$, $a_2 \times b_2$) y el efecto indirecto total [$(a_1 \times b_1) + (a_2 \times b_2)$]. Dado que el efecto directo es significativo (H2: $c' = 0,214$; valor $t = 2,502$) lo que permite soportar H2, y tanto los efectos indirectos específicos como el efecto indirecto total son significativos, se puede defender una mediación parcial tanto por el lado de la variable mediadora M₁ (enriquecimiento familia-a-trabajo - FWE) como por el lado de la variable mediadora M₂ (enriquecimiento trabajo-a-familia -WFE) hacia la variable comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Sumado a lo anterior, se realizó el test de varianza explicada (VAF) que permite evaluar la magnitud de cada mediación. Se puede decir que el 54,21% del efecto total se debe a dos efectos de mediación conjuntamente. Debido a que el VAF está por debajo del 80%, esto implica un argumento adicional para una mediación parcial (Hair et al., 2017; Nitzl et al., 2016). De otra parte, se puede observar que estamos ante una mediación parcial complementaria tanto por el lado de la variable de FWE como por el lado de la variable WFE puesto que tanto el efecto directo (c') como los efectos indirectos específicos ($a_1 \times b_1$ y $a_2 \times b_2$) apuntan en la misma dirección (Baron y Kenny, 1986; Nitzl et al., 2016), en este caso positiva.

Comparación de los efectos de mediación: Dado que se quiere probar si la variable FWE (M₁) tiene un efecto mediador más fuerte que la variable WFE (M₂), se evalúa la diferencia estadística potencial entre ($a_1 \times b_1$) y ($a_2 \times b_2$) siguiendo las pautas proporcionadas por Chin, Kim, and Lee (2013), Nitzl et al. (2016) y Rodríguez-Entrena, Schuberth, y Gelhard (2016). Debido a que no se postuló ninguna hipótesis sobre el impacto diferencial de ambos efectos

indirectos, se realizó una prueba bilateral (IC del 95%) (Nitzl et al., 2016). Ver Tabla 6. La prueba muestra que, no hay un impacto diferencial entre los efectos indirectos específicos M_1 y M_2 , ya que ambos CI contienen el valor cero. Por consiguiente, no se puede afirmar que la variable enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) tiene un efecto mediador más fuerte que la variable enriquecimiento trabajo-a-familia (M_2).

Tabla 6
Comparación de los efectos de mediación

Efecto diferencial	β	Percentil bootstrap	
		95% CI	
		Inferior	Superior
$M_1 - M_2 = (a_1 \times b_1) - (a_2 \times b_2)$	0,002	- 0,197	0,226

β : Coeficiente.

5 Discusión y conclusiones

El presente estudio examinó empíricamente antecedentes del comportamiento innovador en el trabajo y analizó el rol mediador del enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) en la relación entre *work engagement* (WE) y comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Se formuló un modelo integral argumentando que el *work engagement* (WE) contribuye a mejorar el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) al incrementar el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE); las predicciones del modelo conceptual han sido apoyadas en todos los casos y se puede concluir que el modelo tiene relevancia predictiva satisfactoria para las tres variables endógenas (WFE, FWE, IWB).

Usando datos de encuestas y vinculando la teoría del intercambio social y las perspectivas de especificidad de dominio y atribución de origen, se demostró que el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) son un mediador significativo en la relación entre *work engagement* (WE) y comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Dicha mediación se configura como parcial complementaria positiva (efecto directo e indirecto tienen la misma dirección) hacia la variable comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Esto permite inferir que el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) ayudan a explicar los procesos mediante los cuales el *work engagement* (WE) influye en el comportamiento innovador en el trabajo (IWB).

De acuerdo con la revisión de la literatura realizada en el estudio (por ejemplo: Greenhouse y Powel, 2006; Baral y Bhargava, 2009; Siu et al., 2010; French et al., 2018; (Lapierre et al., 2018); Mishra et al., 2019; Kashyap y Arora, 2020), y teniendo como referencia el meta-análisis sobre antecedentes del enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) realizado por (Lapierre et al., 2018), se evidenció la necesidad de investigar a mayor profundidad la interfaz trabajo-familia (el enriquecimiento) como mediador. En ese sentido, se evidenció que en la relación entre el *work engagement* (WE) y el comportamiento innovador en el trabajo (IWB), el papel mediador del enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) no se explica en la literatura. El presente estudio evidenció, en este caso, que la interfaz trabajo-familia (el enriquecimiento) es un potente mediador y así resuelve la inquietud que tenían otros autores.

La investigación llena un vacío en la literatura a través de un análisis de la función mediadora de las dos direcciones del enriquecimiento trabajo-familia. Existe poca o nula investigación en contextos latinoamericanos que examinen, en instituciones de educación superior pública, aproximaciones donde se incorpore una mediación entre el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) en la relación existente entre el *work engagement* (WE) y el comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Todas las relaciones planteadas en nuestro modelo contribuyen a ampliar la comprensión tanto entre la relación directa *work engagement* (WE) y comportamiento innovador en el trabajo (IWB) como de los procesos de mediación que vinculan el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) en la relación entre *work engagement* (WE) y comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Por lo tanto, se puede concluir que el modelo tiene un poder explicativo adecuado para las tres variables endógenas.

En efecto, la investigación propuso evaluar el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) como mediadores entre el *work engagement* (WE) y el comportamiento innovador en el trabajo (IWB), a través de datos recopilados en una institución pública de educación superior en Colombia que goza de reconocimiento nacional e internacional. Los resultados ilustraron que, vinculando la perspectiva de especificidad de dominio o efectos de dominio cruzado, el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) medió en parte la influencia del *work engagement* (WE) sobre el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) entre los profesores y empleados de la institución de educación superior. Igualmente, los resultados evidenciaron, vinculando la perspectiva de atribución de origen o efectos dentro del dominio, que el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) medió en parte la influencia del

work engagement (WE) sobre el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) entre los profesores y empleados. Cuando los profesores y empleados tienen *work engagement* (WE), se espera que traten de equilibrar su trabajo y su familia y muestren enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE), generando impactos positivos en el comportamiento innovador en el trabajo (IWB). Estos hallazgos muestran cómo las experiencias acumuladas en el trabajo pueden tener un impacto positivo en la interfaz trabajo-familia (en el enriquecimiento) y en el comportamiento innovador de profesores y empleados.

El modelo en estudio arrojó resultados consistentes con investigaciones previas. El estudio evidenció que el *work engagement* (WE) proporciona recursos que se utilizan para incrementar el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE), encontrando una relación significativa cuyos efectos son grandes, 0,387 y 1,107 respectivamente. Se evidenció un alto *work engagement* entre los empleados y profesores y a través de éste se genera ganancia de recursos, permitiendo determinar que es un antecedente de inferencia positiva que contribuye al enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) y el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE). Lo anterior va en línea con otros estudios que sugieren una asociación positiva entre *work engagement* (WE) y el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) siendo coherente con estudios realizados por diferentes autores (Bhargava y Baral 2009; Siu et al., 2010; Karatepe y Demir 2014; Bakker, Shimazu, Demerouti, Shimada, y Kawakami, 2014; Lapierre et al., 2018; Rastogi y Chaudhary, 2018; Xu et al., 2020 Kashyap y Arora, 2020).

A su vez el enriquecimiento familia a trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) proporcionan recursos que incrementan el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) en empleados y profesores, mostrando una relación positiva significativa del enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) con el comportamiento innovador en el trabajo (IWB) aunque con efectos pequeños, 0,040 y 0,016 respectivamente; lo cual permite confirmar los resultados presentados por (Mishra et al., 2019). Por el lado de la relación directa, el *work engagement* (WE) contribuye al desarrollo del comportamiento innovador en el trabajo (IWB) en empleados y profesores, los resultados indican que hay una relación positiva, aunque el efecto es pequeño, del 0.031, resultado que es consistente con los estudios de varios autores (Jafri, 2010; Slåtten y Mehmetoglu, 2011; Agarwal, 2014; De Spiegelaere, Van Gyes, y Van Hootegem, 2016; Van Zyl et al. 2019; Bayona, 2019).

En un entorno de mercado donde existe una competencia estricta, las instituciones públicas de educación superior se deben dar cuenta que si generan un entorno de trabajo que promueva el enriquecimiento familia-a-trabajo (FWE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia (WFE) contribuyen al comportamiento innovador en el trabajo (IWB) a través de buenos niveles de *work engagement* (WE). El estudio brinda a los directivos y profesionales del área de talento humano razones para desarrollar intervenciones efectivas que coadyuven a generar ambientes en los cuales los empleados y profesores desarrollen habilidades que contribuyan a su comportamiento innovador, al propiciar espacios o lugares de trabajo que permitan promover o afianzar el *work engagement* (WE) y el enriquecimiento trabajo-a-familia y familia-a-trabajo. Un entorno de trabajo en el cual los profesores y empleados realicen una serie de actividades que les aporten a mejorar la calidad de su vida familiar, puede contribuir a generar comportamientos innovadores que permitan mejorar sustancialmente la manera en que se hacen las cosas, generando ventajas competitivas.

En el desarrollo de esta investigación se presentaron algunas limitaciones como, por ejemplo, el uso de un diseño no experimental, el cual no permite conclusiones definitivas de causalidad. Por otro lado, los datos se recopilaron en un único momento del tiempo; para estudios futuros podrían ser planteados de forma longitudinal para enriquecer los resultados. Adicionalmente, la encuesta fue dirigida sólo a roles de profesor o empleado; futuras investigaciones podrían incluir una variable como el *work engagement* (WE) pero dirigida también a personal directivo y jefes inmediatos, lo que enriquece el trabajo y permitirá tener una visión más clara de las necesidades que tiene la organización de contar con herramientas que permitan mantener a sus empleados entusiasmados, creativos y logren un comportamiento innovador dentro de ella. Esto conlleva a que la organización tenga posicionamiento y ventaja competitiva.

Adicionalmente, se puede ampliar la población objeto, incluyendo otras universidades de carácter públicas y privadas, sin desconocer que se puede aplicar a entidades de carácter comercial o de servicios, donde se pueden incluir características particulares dependiendo del ambiente en que se desenvuelve la empresa. Finalmente, se sugiere como nuevas líneas de investigación y partiendo del modelo presentado en el presente estudio, incluir nuevas variables a las distintas relaciones, por ejemplo: satisfacción laboral, autonomía laboral, motivación, desempeño, crecimiento profesional, reconocimiento, resiliencia, entre otras.

6 Referencias

- Alegre, J. & Pasamar, S. (2018) Firm innovativeness and work-life balance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), 421-433. DOI: 10.1080/09537325.2017.1337091
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037//1076-899B.5.2.27>
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 63–80. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2013-0148>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barroso, C., Carrión, G. C., & Roldán, J. L. (2010). [Applying maximum likelihood and pls on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model](#). En *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 427-447). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_20
- Baumeler, F., Johnston, C., Hirschi, A., & Spurk, D. (2018). Networking as predictor of work-nonwork enrichment: Mechanisms on the within- and between-person level. *Journal of Vocational Behavior*, 109. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.015>
- Bayona, H., & Guevara, L. (2019). El capital psicológico positivo y su relación con comportamientos discrecionales en trabajadores de Lima, Perú. *Revista Colombiana de Psicología*, 28, 49-64. <https://doi.org/10.15446/rcp.v28n1.66462>
- Bhargava, S., Baral, R. (2009). Antecedents and consequences of work-family enrichment among Indian managers. *Psychol Studies*, 54, 213. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0028-z>
- Brislin, R.W. (1980) Translation and content analysis of oral and written material. In: Triandis, H.C. and Berry, J. W., Eds., *Handbook of cross-cultural psychology: methodology*, 389-444. Allyn and Bacon.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family

- enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. SAGE Publications, Inc.
- Chen, Z.; Powell, G.N. (2012). “No pain, no gain? A resource-based model of work-to-family enrichment and conflict”. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), p. 89-98. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.05.003>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling. In G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (Vol. 29, pp. 295–336). Mahwah, NJ. <https://doi.org/10.1063/1.4860849>
- Chin, W. W., Kim, Y. J., & Lee, G. (2013). Testing the Differential Impact of Structural Paths in PLS Analysis: A Bootstrapping Approach. In *Springer Proceedings in Mathematics and Statistics* (Vol. 56, pp. 221–229). https://doi.org/10.1007/978-1-4614-8283-3_15
- Coakes, E., & Smith, P. (2007). Developing communities of innovation by identifying innovation champions. *The International Journal of Knowledge and Organisation Learning Management*, 14(1), 74–85. <https://doi.org/10.1108/09696470710718366>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 ed). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 0033–2909. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Crain, T. L., & Hammer, L. B. (2013). *Work-family enrichment: A systematic review of antecedents, outcomes, and mechanisms*. *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1). Emerald Group. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001016](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001016)
- De Jong, J. and Den Hartog, D. (2010), Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Dijkstra, T. K., & 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>
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron: University of Akron Press. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1992-98610-000>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-

- and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Social Support HHS Public Access. *Psychol Bull*, 144(3), 284–314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Frone, M. R., Markel, K. S., & Yardley, J. K. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work –Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(50), 145-167. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577>
- Geisser, S. (1975). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 6(1), 101–107. <https://academic.oup.com/biomet/article-abstract/61/1/101/264348>
- Ghardashi, F.; Yaghoubi, M.; Bahadori, M. & Teymourzadeh, E. (2019). Innovation capability in medical sciences universities: A qualitative study of Iran. *Journal of Education and Health Promotion* 8(16). DOI:10.4103/jehp.jehp_235_18
- Global Innovation Index (2019). Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. *Report 451*. <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report#>
- Greenhaus, J. H., Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Guevara, L. M., & Fernández, L. F. (2017). Work engagement y compromiso laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108–119. <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n2a04>
- Gutiérrez Vargas, L. M, Alegre, V. y Pasamar, S. (2019). *La interfaz trabajo-familia: conflicto, enriquecimiento y las intervenciones organizacionales y familiares para el balance trabajo-familia* [tesis inédita de doctorado]. Doctorado en Dirección de Empresas, Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”, Facultat d’Economia, Vniversitat De València. <https://roderic.uv.es/handle/10550/70915>
- Guzmán Pedraza, T. (2015). *Comportamiento innovador y compromiso de los empleados en las empresas del sector servicios: el caso de una pyme familiar en España* [Tesis inédita de Doctorado]. Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/103570/TTCGP1de1.pdf>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5a ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report

- the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/eb-11-2018-0203>
- Hakanen, J.; Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008) The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241. DOI: 10.1080/02678370802379432
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Jafri, M.H. (2010) Organizational Commitment and Employee’s Innovative Behavior: A Study in Retail Sector. *Journal of Management Research*, 10, 62-68.
- Kashyap, V., & Arora, R. (2020). Decent work and work–family enrichment: role of meaning at work and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0133>
- Karatepe, O. M., & Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 26(2), 307-323. DOI: 10.1108/IJCHM-01-2013-0008
- 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>
- Kossek, E. E., Kalliath, T., & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment: An expert commentary on current scholarship. *International Journal of Manpower*, 33(7), 738–753. <https://doi.org/10.1108/01437721211268294>
- Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work–family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 385–401. <https://doi.org/10.1002/job.2234>
- Leach, D., Stride, C., & Wood, S. (2006). The Effectiveness of Idea Capture Schemes. *International Journal of Innovation Management (IJIM)*, 10, 325-350. <https://doi.org/10.1142/S1363919606001521>
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757–767. <https://doi.org/10.2307/3069309>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., & Wadsworth, S. (2019). How work–family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 58-80. doi:10.1017/jmo.2017.23
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management*

- & *Data Systems*, 116(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/imds-07-2015-0302>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. In *Psychometric Theory* (3rd ed, pp. 248–292). New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1037/018882>
- Orthner, D. K., y Pittman, J. F. (1986). Family contributions to work commitment. *Journal of Marriage and the Family*, 48(3), 573–581. <https://doi.org/10.2307/352043>
- Pattusamy, M., y Jacob, J. (2017). The mediating role of family-to-work conflict and work-family balance in the relationship between family support and family satisfaction. *A Three Path Mediation Approach*, 812–822. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9470-y>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). [Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it](#). *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. (2010). Innovative Behavior and the Reciprocal Exchange between Employees and Organizations. *Zeitschrift fuer Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management*, 24, 173-193. <https://doi.org/10.2307/23279355>
- Rastogi, M. & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, 47(3), 651-674. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0065>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). «SmartPLS 3». *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*. <http://www.smartpls.com>.
- Rodríguez-Entrena, M., Schuberth, F., & Gelhard, C. (2016). Assessing statistical differences between parameters estimates in Partial Least Squares path modeling. *Quality and Quantity*, 52(1), 57–69. <https://doi.org/10.1007/s11135-016-0400-8>
- Roldán, J. & Sánchez-Franco, M. (2012). Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research. In *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems*. IGI Global
- Rothbard, N. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART*, 46, 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological*

- Journal of Management*, 37(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shockley, K. M., & Singla, N. (2011). Reconsidering Work—Family Interactions and Satisfaction: A Meta-Analysis. (3), 861-886. <https://doi.org/10.1177/0149206310394864>
- Shmueli, G., & Koppius, O. (2011). Predictive Analytics in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 35(3), 553–572. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1606674>
- Singh, M. & Sarkar, A. (2012). The Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127-137. DOI:10.1027/1866-5888/a000065
- Siu, O. ling, Lu, J. fang, Brough, P., Lu, C. qin, Bakker, A. B., Kalliath, T., O’Driscoll, M., Phillips, D. R., Chen, W. Qing, L., D., Sit, C., & Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470–480. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88–107.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111–133. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- van Zyl, L. & Rothmann, S. (Eds.), (2019). *Evidence-Based Positive Psychological Interventions in Multi-Cultural Contexts*. Springer
- Vinarski Peretz, H., & Carmeli, A. (2011). Linking Care Felt to Engagement in Innovative Behaviors in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 43-53. <https://doi.org/10.1037/a0018241>
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>
- Xu, S., Zhang, Y., Zhang, B., Qing, T., & Jin, J. (2020). Does Inconsistent Social Support Matter? The Effects of Social Support on Work Absorption Through Relaxation at Work. *Frontiers in psychology*, 11, 555501. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.555501>
- Zhang, Y., Xu, S., Jin, J., & Ford, M. T. (2018). The within and cross domain effects of work-family enrichment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 210-227. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.003>