



**Modelo estratégico de Liderazgo para el Fomento del Pensamiento Creativo y la
Innovación en Equipos de Trabajo Organizacionales**

María Catalina Carrillo Contreras

Carlos Alberto Gómez Sánchez

Laura Daniela Sánchez Cortes

Asesor

Liliana Fernández Gualtero

Universidad EAN

Facultad de administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Especialización en gerencia de procesos de calidad e innovación

2026

Tabla de Contenido

Resumen.....	7
1. Planteamiento del Problema	9
2. Delimitación del Problema	12
3. Pregunta de Investigación.....	13
4. Objetivos.....	14
4.1. Objetivo General.....	14
4.2. Objetivos Específicos	14
5. Justificación	15
6. Marco Teórico.....	18
6.1. Estado del Arte	18
6.2. Liderazgo	19
6.3. Capacidades de un Líder.....	21
6.4. Teorías y Modelos de Liderazgo	21
6.4.1. Teoría de Tannenbaum y Schmidt	22
6.4.2. Teoría de Hersey y Blanchard.....	23
6.5. Innovación	23
6.6. Creatividad y Pensamiento Creativo en Organizaciones.....	24
6.7. Liderazgo Para la Innovación	25
6.8. Modelos Estratégicos y Fundamentación Teórica para el Liderazgo en Equipos de Innovación	26
6.9. Casos Empresariales de Equipos Líderes en Innovación	28
6.10. Condiciones Organizacionales que Posibilitan la Innovación.....	29

7.	Diseño Metodológico.....	32
7.1.	Tipo de Investigación	32
7.2.	Definición de Categorías de Análisis	33
7.3.	Población y Unidad de Análisis.....	33
7.4.	Métodos y Técnicas de Recolección de Datos	34
7.5.	Instrumento: Matriz de Revisión Documental.....	34
7.6.	Técnicas de Análisis de Datos	35
8.	Ejemplificación de la aplicación del Instrumento.....	36
9.	Resultados: Modelo Estratégico de Liderazgo para el Fomento del Pensamiento Creativo y la Innovación en Equipos de Trabajo Organizacionales.....	42
9.1.	Principios del modelo	42
9.2.	Arquitectura del Modelo LIDER-CREA.....	42
9.3.	Fases de Aplicación del Modelo.....	45
9.4.	Indicadores de Evaluación del Modelo	46
9.5.	Plan de Implementación del Modelo	47
9.6.	Matriz de Trazabilidad entre Objetivos y Resultados	48
10.	Conclusiones.....	50
11.	Recomendaciones	52
12.	Referencias Bibliográficas	53
	Anexos	59

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Ilustración de clave de la definición de liderazgo</i>	20
Figura 2	<i>Ilustración de modelo de Tannenbaum y Schmid.....</i>	22
Figura 3	<i>Ilustración de modelo de Hersey y Blanchard</i>	23
Figura 4	<i>Dimensiones ilustradas del modelo LIDER-CREA.....</i>	42
Figura 5	<i>Relación entre hallazgos de la literatura y dimensiones del modelo LIDER-CREA</i>	44
Figura 6	<i>Guia de implementación del modelo</i>	45



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Comparación de enfoques teóricos relevantes para el modelo</i>	27
Tabla 2 <i>Categorías de análisis del estudio</i>	33
Tabla 3 <i>Matriz de revisión documental.....</i>	34
Tabla 4 <i>Matriz de revisión documental. Autora Juana Sánchez.....</i>	36
Tabla 5 <i>Matriz de revisión documental. Autor Friedrich Von der Weth</i>	38
Tabla 6 <i>Matriz de revisión documental. Autora Zaida Berdecía.....</i>	40
Tabla 7 <i>Dimensiones del modelo estratégico LIDER-CREA.....</i>	43
Tabla 8 <i>Indicadores propuestos para evaluar el modelo</i>	46
Tabla 9 <i>Plan de implementación del modelo LIDER-CREA</i>	47
Tabla 10 <i>Trazabilidad entre objetivos específicos y resultados del trabajo.....</i>	48

Lista de Anexos

Anexo A	<i>Lista de chequeo para aplicación del modelo LIDER- CREA.....</i>	59
----------------	---	----



Resumen

La presente investigación surge de la necesidad de responder a una problemática frecuente en las organizaciones contemporáneas: la dificultad para integrar la innovación de manera sistemática en los equipos de trabajo, a pesar de que esta es reconocida como un factor estratégico para la competitividad y la sostenibilidad. El estudio identifica que gran parte de esta situación se relaciona con estilos de liderazgo centrados en el control, la eficiencia operativa y el cumplimiento de metas de corto plazo, los cuales limitan la creatividad, la experimentación y la generación de nuevas ideas. Asimismo, se evidencia que la ausencia de condiciones organizacionales favorables, como la seguridad psicológica, la autonomía, la colaboración y la cultura de aprendizaje, restringe la capacidad de los equipos para participar activamente en procesos de innovación. En este contexto, el objetivo de la investigación fue diseñar un modelo estratégico de liderazgo orientado a fomentar el pensamiento creativo y la innovación en equipos de trabajo organizacionales mediante la integración de prácticas, competencias y condiciones habilitadoras identificadas en la literatura científica.

Para alcanzar este propósito, se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo, alcance descriptivo-analítico y diseño no experimental de carácter transversal. La información fue recopilada a través de una revisión documental y bibliográfica de artículos científicos, libros especializados, normas técnicas internacionales y casos empresariales relacionados con liderazgo, creatividad, innovación y aprendizaje organizacional. Posteriormente, la información fue analizada mediante técnicas de análisis de contenido temático y comparación de modelos teóricos, lo que permitió identificar convergencias, vacíos conceptuales y factores críticos para la construcción de una propuesta integradora.

Como resultado principal se diseñó el modelo estratégico denominado LIDER-CREA, el cual integra seis dimensiones complementarias: Lineamiento estratégico, Interacción segura, Desarrollo de capacidades creativas, Experimentación y prototipado, Resultados e indicadores, y Cultura, reconocimiento, empoderamiento y aprendizaje. El análisis evidenció que los líderes que favorecen la innovación son aquellos que promueven la escucha activa, el diálogo abierto, la participación, el empoderamiento, la experimentación y el aprendizaje continuo. De igual manera, se encontró que la seguridad psicológica, la confianza, la autonomía, la claridad de objetivos y la colaboración constituyen condiciones esenciales para que la creatividad individual se transforme en innovación colectiva. El modelo incorpora además indicadores para evaluar la participación creativa, el prototipado, la implementación de soluciones, la generación de aprendizaje y el valor aportado a la organización, así como un plan de implementación gradual que facilita su aplicación práctica en contextos organizacionales.

En conclusión, la investigación demuestra que la innovación no debe depender de esfuerzos aislados ni de capacidades individuales excepcionales, sino de un liderazgo capaz de crear entornos que favorezcan la creatividad, el aprendizaje y la experimentación de manera sistemática. El modelo LIDER-CREA constituye una propuesta integradora que articula los principales aportes teóricos sobre liderazgo e innovación y ofrece una guía práctica para fortalecer las capacidades innovadoras de los equipos de trabajo, contribuyendo así a la generación sostenible de valor y a la adaptación organizacional frente a entornos cada vez más dinámicos y competitivos.

Palabras clave: liderazgo organizacional; innovación organizacional; creatividad; trabajo en equipo; seguridad psicológica; aprendizaje organizacional.

1. Planteamiento del Problema

En el contexto organizacional actual se caracteriza por entornos altamente competitivos, dinámicos y marcados por cambios tecnológicos acelerados, la innovación se ha consolidado como una capacidad estratégica esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. Diversos organismos y autores coinciden en que la innovación no debe entenderse como un evento aislado, sino como un proceso sistémico que requiere capacidades internas, aprendizaje continuo y una articulación clara con la estrategia organizacional (OECD & Eurostat, 2018; ISO, 2020). No obstante, a pesar del amplio reconocimiento de su relevancia, muchas organizaciones aún enfrentan dificultades para integrar la innovación de manera consistente en el trabajo cotidiano de sus equipos.

En el contexto empresarial colombiano, particularmente en organizaciones medianas y grandes, se presenta esta dificultad que se acentúa por la presión de mantener la eficiencia operativa, cumplir requisitos de calidad, responder a cambios en preferencias del consumidor y adoptar mejoras en procesos, productos y modelos de operación. En la industria de alimentos, la innovación suele declararse prioridad estratégica, pero con frecuencia se ve limitada por dinámicas internas que privilegian la estandarización, el control y el cumplimiento de metas de corto plazo, afectando la capacidad de los equipos para proponer y materializar soluciones nuevas en su trabajo cotidiano.

Una de las principales causas de esta problemática radica en el predominio de estilos de liderazgo orientados principalmente al control, la eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos de corto plazo, lo cual limita la exploración, el riesgo creativo y la generación de nuevas ideas. En la literatura el liderazgo organizacional señala que, cuando los líderes priorizan la estabilidad sobre la experimentación, reducen significativamente la capacidad de los equipos

para cuestionar procesos existentes y proponer soluciones innovadoras (Yukl, 2013; Mumford et al., 2002). A ello se suma la tendencia a gestionar la innovación como un conjunto de iniciativas aisladas o dependientes de individuos específicos, sin que exista una integración real en las prácticas habituales de liderazgo o en la cultura organizacional (OECD & Eurostat, 2018).

Asimismo, múltiples estudios evidencian que la ausencia de condiciones psicosociales favorables, en particular la seguridad psicológica, constituye una barrera crítica para el pensamiento creativo colectivo. Cuando los integrantes de un equipo perciben que expresar ideas diferentes, asumir riesgos o cometer errores puede generar sanciones sociales o laborales, tienden a limitar su participación y creatividad (Edmondson, 2018). Investigaciones recientes confirman que el liderazgo inclusivo y empoderado influye positivamente en el desempeño innovador precisamente porque fortalece la percepción de seguridad, autonomía y apoyo dentro de los equipos (Li et al., 2022; Ye et al., 2022).

Estas causas se manifiestan en diversos síntomas organizacionales claramente observables, tales como la baja participación de los equipos en procesos de innovación, la escasa diversidad y calidad de las ideas propuestas, la resistencia al cambio, el temor al error y una débil colaboración interdisciplinaria. En consecuencia, la creatividad suele quedarse en el plano individual y no logra traducirse en innovaciones concretas que generen valor para la organización. Estudios empíricos recientes han demostrado que estos síntomas están asociados de manera directa con climas laborales poco propicios para el aprendizaje y con prácticas de liderazgo que no fomentan la expresión abierta de ideas (Edmondson, 2018; Jin et al., 2024).

El pronóstico de esta situación es desfavorable, por lo tanto, el problema de investigación no se centra en evaluar impactos ni comprobar relaciones causales, sino en la necesidad de diseñar un modelo estratégico de liderazgo que, a partir de la evidencia teórica y empírica

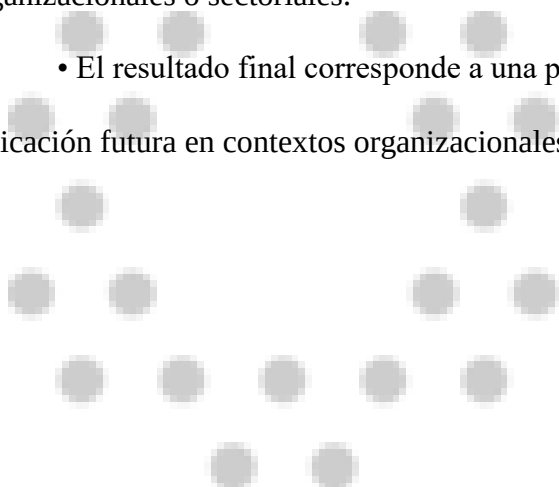
disponible, integre prácticas, competencias y condiciones organizacionales habilitadoras y ofrezca una guía estructurada y aplicable para fomentar el pensamiento creativo y la innovación en equipos de trabajo organizacionales. De no desarrollar este modelo se advierte que las organizaciones que no desarrollen capacidades dinámicas internas para gestionar la innovación tienden a depender de factores externos, lo que compromete su resiliencia y sostenibilidad a largo plazo (OECD & Eurostat, 2018).



2. Delimitación del Problema

La presente investigación se delimita al diseño de un modelo estratégico de liderazgo, orientado al fomento del pensamiento creativo y la innovación en equipos de trabajo organizacionales.

- No se contempla la implementación ni validación empírica del modelo en organizaciones específicas.
- El estudio se centra en la revisión y análisis teórico de la literatura académica relevante.
- El abordaje se limita al nivel de equipos de trabajo, sin profundizar en análisis macro organizacionales o sectoriales.
- El resultado final corresponde a una propuesta conceptual y estructural, susceptible de aplicación futura en contextos organizacionales.



ean
universidad

3. Pregunta de Investigación

¿Cómo diseñar un modelo estratégico de liderazgo que fomente el pensamiento creativo y la innovación en equipos de trabajo organizacionales, a partir de la integración de prácticas, competencias y condiciones organizacionales identificadas en la literatura?



4. Objetivos

4.1.Objetivo General

Diseñar un modelo estratégico de liderazgo orientado a fomentar el pensamiento creativo y la innovación en equipos de trabajo organizacionales, mediante la integración de prácticas, competencias y condiciones organizacionales habilitadoras aplicadas sistemáticamente.

4.2.Objetivos Específicos

Analizar las prácticas, competencias y comportamientos de liderazgo asociados a fomento de la creatividad e innovación en equipos organizacionales, a partir de revisión de literatura científica.

Identificar las condiciones organizacionales y de equipo que facilitan la innovación en equipos de trabajo colaborativo.

Analizar y estructurar los modelos teóricos del liderazgo con el fin de identificar las convergencias, tensiones y vacíos relacionados con la innovación organizacional.

Diseñar indicadores de evaluación que permitan valorar la futura aplicación del modelo en contextos organizacionales.

Diseñar un plan de implementación del modelo en contextos organizacionales.

5. Justificación

Esta investigación es pertinente porque responde a una necesidad recurrente en las organizaciones: contar con orientaciones claras para que el liderazgo facilite la creatividad y transforme ideas en innovación, evitando que esta dependa únicamente de iniciativas aisladas, talentos individuales o esfuerzos informales. La innovación es reconocida como un motor de crecimiento organizacional, productividad y sostenibilidad, pero su desarrollo exige capacidades internas, aprendizaje continuo y condiciones de trabajo que permitan explorar, experimentar y convertir conocimiento en valor (OECD & Eurostat, 2018; ISO, 2020; Tidd & Bessant, 2020).

La relevancia social del estudio se relaciona con la posibilidad de fortalecer capacidades productivas y adaptativas en equipos de trabajo. Cuando los líderes promueven seguridad psicológica, autonomía responsable, colaboración interdisciplinaria y aprendizaje a partir del error, los equipos pueden responder con mayor agilidad a cambios tecnológicos, exigencias de calidad, expectativas de consumidores y desafíos del entorno (Edmondson, 1999, 2018; Newman et al., 2017). Por ello, el liderazgo para la innovación no solo genera beneficios internos, sino que también contribuye a la sostenibilidad del empleo, a la competitividad empresarial y al desarrollo de soluciones organizacionales de mayor valor.

En términos prácticos, el aporte principal es la construcción de un modelo estratégico aplicable como guía para líderes y equipos. Dicho modelo integra prácticas, competencias, comportamientos e indicadores que permiten pasar de la intención innovadora a una gestión sistemática de la creatividad. La literatura muestra que la creatividad organizacional no surge únicamente de la inspiración individual, sino de la interacción entre motivación, conocimiento, habilidades creativas y condiciones del contexto (Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016). En consecuencia, las organizaciones requieren líderes capaces de diseñar entornos donde las

personas puedan cuestionar supuestos, proponer ideas, evaluar alternativas y prototipar soluciones.

El valor teórico de la investigación radica en integrar evidencia dispersa sobre liderazgo, creatividad e innovación en equipos. Aunque existen estudios relevantes sobre liderazgo transformacional, liderazgo inclusivo, liderazgo empoderador, seguridad psicológica, ambidestreza organizacional y gestión de la innovación, estos enfoques suelen analizarse de manera separada (Bass & Riggio, 2006; Nembhard & Edmondson, 2006; Rosing et al., 2011; Anderson et al., 2014). El presente trabajo articula estos aportes en una propuesta coherente orientada al nivel de equipos de trabajo.

La utilidad metodológica se expresa en el uso de revisión documental y análisis de contenido temático como estrategia para construir un modelo conceptual. Este enfoque permite seleccionar, comparar y sintetizar fuentes académicas y técnicas de alta pertinencia, dejando trazabilidad entre autores, categorías analíticas, componentes del modelo, indicadores y plan de implementación. Así, la investigación ofrece una base para futuros estudios que deseen validar empíricamente el modelo en organizaciones específicas.

Campo, grupo y línea de investigación EAN. De acuerdo con el enfoque del programa de Especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación, el trabajo se ubica en el campo de Ciencia, Tecnología e Innovación, por su orientación al fortalecimiento de capacidades organizacionales para la innovación. Como adscripción sugerida, se relaciona con el grupo Tecnológico Ontare, dentro del marco de los grupos de investigación de la Universidad EAN vinculados al campo de ciencia, tecnología e innovación. La línea de investigación propuesta para este trabajo es gestión de la innovación, liderazgo y capacidades organizacionales, debido a

que el estudio busca diseñar un modelo estratégico que conecte liderazgo, creatividad, aprendizaje y desempeño innovador en equipos de trabajo.



6. Marco Teórico

6.1. Estado del Arte

La literatura sobre liderazgo, creatividad e innovación ha evolucionado desde enfoques centrados en rasgos individuales hacia perspectivas sistémicas que reconocen la interacción entre líder, seguidores, cultura, estructura y entorno. En las primeras aproximaciones, el liderazgo se vinculó con la influencia, la dirección y la capacidad de movilizar a otros hacia objetivos compartidos (Yukl, 2013; Northouse, 2021). Posteriormente, los enfoques transformacionales, situacionales, participativos e inclusivos ampliaron la comprensión del liderazgo como proceso relacional y contextual (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Hersey et al., 2013).

En innovación, las investigaciones han destacado que las organizaciones no innovan únicamente por inversión tecnológica, sino por su capacidad de aprender, absorber conocimiento, recombinar recursos y convertir ideas en resultados (Cohen & Levinthal, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995; Crossan & Apaydin, 2010; Teece, 2007). La innovación se entiende como un proceso que puede expresarse en productos, procesos, métodos de mercadeo, modelos organizacionales o nuevas formas de creación de valor (OECD & Eurostat, 2018).

La creatividad, por su parte, se ha estudiado como la producción de ideas nuevas y útiles en un contexto determinado (Amabile, 1988; Shalley et al., 2004). En equipos, la creatividad depende de la combinación entre diversidad de perspectivas, motivación intrínseca, habilidades de pensamiento divergente y convergente, colaboración y clima de confianza (West, 2002; Paulus & Nijstad, 2003; Anderson et al., 2014). En este punto, la seguridad psicológica se ha consolidado como una condición crítica para que las personas expresen dudas, propongan ideas y

aprendan de errores sin temor a consecuencias negativas (Edmondson, 1999, 2018; Frazier et al., 2017).

El estado del arte evidencia una convergencia importante: el liderazgo para la innovación no puede reducirse a un estilo único. Los equipos innovadores requieren líderes que inspiren propósito, otorguen autonomía, promuevan colaboración, protejan la experimentación, integren aprendizaje y gestionen tensiones entre eficiencia y exploración (Mumford et al., 2002; Rosing et al., 2011; Jansen et al., 2009). La brecha identificada consiste en que muchos aportes se encuentran fragmentados; por ello, se requiere un modelo integrador que oriente la práctica cotidiana del liderazgo en equipos organizacionales.

6.2.Liderazgo

El liderazgo puede definirse como un proceso de influencia social mediante el cual una persona o grupo moviliza a otros para alcanzar objetivos compartidos (Yukl, 2013; Northouse, 2021). Esta definición permite superar la visión del liderazgo como atributo individual y comprenderlo como una dinámica relacional que involucra influencia, propósito, interacción y cambio. Desde esta perspectiva, el líder no solo dirige tareas, sino que crea significado, coordina esfuerzos y habilita condiciones para que las personas contribuyan con sus capacidades.

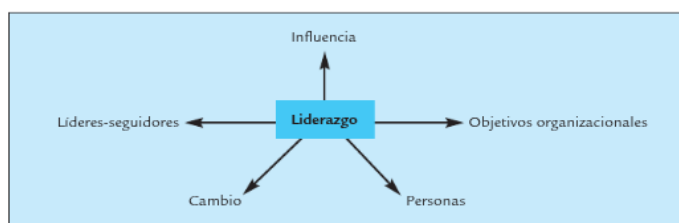
Autores clásicos como Burns (1978) y Bass (1985) aportaron la distinción entre liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional se orienta al intercambio entre desempeño y recompensa, mientras que el transformacional busca elevar la motivación, inspirar visión, estimular intelectualmente a los seguidores y atender sus necesidades de desarrollo (Bass & Riggio, 2006). Para la innovación, el liderazgo transformacional resulta relevante porque promueve cuestionamiento de supuestos, visión compartida y motivación hacia metas retadoras.

No obstante, el liderazgo para la innovación también requiere enfoques participativos, inclusivos y empoderadores. El liderazgo inclusivo se expresa en apertura, accesibilidad y disponibilidad del líder para escuchar ideas, especialmente aquellas divergentes o críticas (Nembhard & Edmondson, 2006; Carmeli et al., 2010). El liderazgo empoderador fortalece la autonomía, la participación en decisiones y la percepción de control sobre el trabajo, factores asociados con conducta innovadora (Ahearne et al., 2005; Spreitzer, 1995).

Un punto de convergencia entre las definiciones y el origen del personaje llamado “líder” es la noción de su procedencia, muchos investigadores estiman que el ser un líder exactamente “el 30% se hereda y el 70% se diseña” y que este personaje tiene capacidades específicas a su favor como lo son: La influencia, Lideres-seguidores, cambio, personas y objetivos organizacionales.

Figura 1

Ilustración de clave de la definición de liderazgo



Nota. Adaptado de Liderazgo: teoría y práctica (p. 5), por R. N. Northouse, 2016, SAGE Publications.

En la historia se conocen a personas líderes mundialmente como: Hitler, Marie Müller, Donald Trump, entre otros, destacados en diferentes áreas de política, ciencia y economía. Que probablemente fueron impulsados por querer reconocer en ellos las capacidades anteriormente mencionadas que, en algún punto de la historia, llegaron a sobresalir de manera sencilla y por

ello lograron ser reconocidos como líderes mundiales, o que básicamente nacieron con dichas capacidades.

6.3. Capacidades de un Líder

Las capacidades de liderazgo relevantes para la innovación pueden agruparse en cinco dimensiones: influencia, relación líder–seguidores, orientación al cambio, gestión de personas y alineación con objetivos organizacionales. La influencia permite comunicar visión y movilizar compromiso; la relación líder–seguidores reconoce que el liderazgo es bidireccional y puede distribuirse en el equipo; la orientación al cambio facilita la adaptación; la gestión de personas cuida la motivación y el aprendizaje; y la alineación con objetivos asegura que la creatividad se conecte con valor organizacional (Locke & Latham, 2002; Yukl, 2013).

Estas capacidades requieren habilidades cognitivas, sociales y estratégicas. Mumford et al. (2002) señalan que los líderes de innovación deben formular problemas, construir visión, gestionar restricciones, facilitar recursos y evaluar ideas. En el mismo sentido, Dyer et al. (2011) resaltan que los innovadores practican asociaciones, cuestionamiento, observación, experimentación y redes de conocimiento. En equipos organizacionales, estas habilidades permiten convertir la creatividad individual en aprendizaje colectivo.

6.4. Teorías y Modelos de Liderazgo

Una vez que se revisaron los conceptos básicos de liderazgo y sus componentes, explicaremos, revisaremos las teorías y modelos de aplicación de la definición a partir de las 4 generaciones del desarrollo del pensamiento del liderazgo.

Las capacidades de liderazgo relevantes para la innovación pueden agruparse en cinco dimensiones: influencia, relación líder–seguidores, orientación al cambio, gestión de personas y alineación con objetivos organizacionales. La influencia permite comunicar visión y movilizar

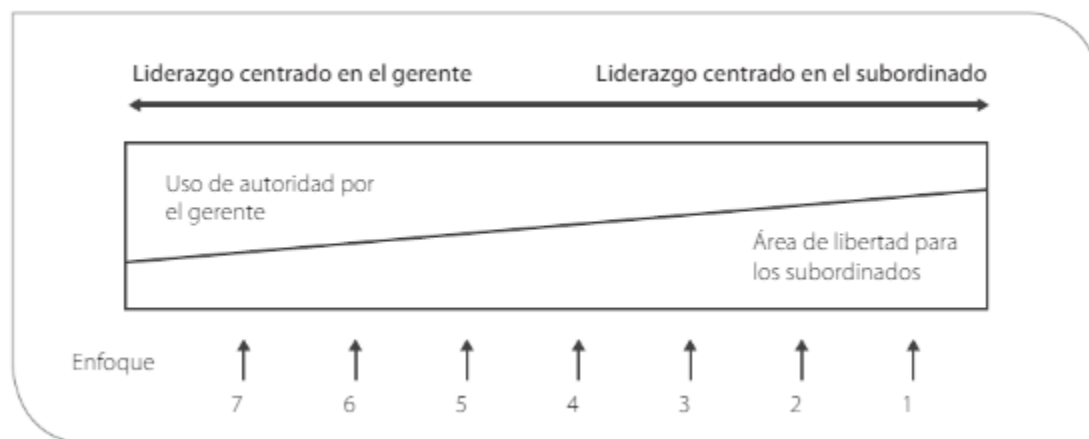
compromiso; la relación líder–seguidores reconoce que el liderazgo es bidireccional y puede distribuirse en el equipo; la orientación al cambio facilita la adaptación; la gestión de personas cuida la motivación y el aprendizaje; y la alineación con objetivos asegura que la creatividad se conecte con valor organizacional (Locke & Latham, 2002; Yukl, 2013).

6.4.1. Teoría de Tannenbaum y Schmidt

Modelo conductual con el propósito de herramientas tangibles de determinar la conducta efectiva del liderazgo situacional, se planteó que los estilos de liderazgo disponibles para el gerente podían entenderse como un continuo, que va desde una orientación centrada en el propio gerente hasta otra enfocada en los subordinados como se puede ilustrar en la siguiente imagen:

Figura 2

Ilustración de modelo de Tannenbaum y Schmidt



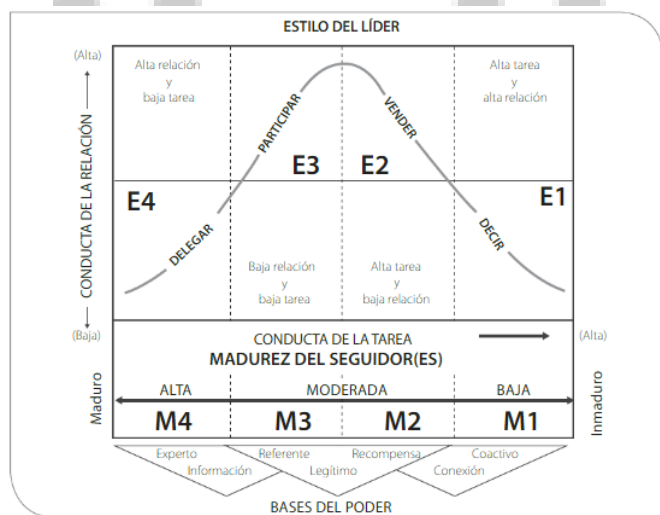
Nota. La relación de rango no es de 100% por lo que da a entender que el gerente permite que los subordinados se desempeñen dentro de límites recibiendo operaciones, sugerencias o decisiones y posterior a ello el gerente toma la decisión final. Adaptado de Liderazgo y atributos gerenciales (p. 49), por F. D'Alessio, 2017, Pearson. Basado en el modelo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt (1958).

6.4.2. Teoría de Hersey y Blanchard

El estilo de liderazgo que una persona debe aplicar ya sea con individuos o con grupos, está condicionado por el nivel de madurez de aquellos a quienes busca influir. Según la Teoría del Liderazgo Situacional propuesta por Hersey y Blanchard en 1969, la curva prescriptiva ilustrada en la Figura 3 señala el estilo más adecuado en función de dicho grado de madurez. En esta curva se distinguen cuatro enfoques: indicar (dirigir), persuadir (entrenar), colaborar (apoyar) y delegar (facultar), los cuales combinan conductas orientadas a la tarea con conductas orientadas a la relación.

Figura 3

Ilustración de modelo de Hersey y Blanchard



Nota. Adaptado de Liderazgo y atributos gerenciales (p. 52), por F. D'Alessio, 2017, Pearson. Basado en la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1979).

6.5. Innovación

La innovación ha sido entendida históricamente como un proceso de transformación económica y organizacional. Schumpeter (1934) la relacionó con nuevas combinaciones y destrucción creativa, es decir, con la capacidad de introducir productos, procesos, mercados o

formas organizativas que desplazan prácticas previas. En el ámbito contemporáneo, el Manual de Oslo define la innovación como un producto o proceso nuevo o mejorado que difiere significativamente de los anteriores y que ha sido puesto a disposición de usuarios o implementado por la organización (OECD & Eurostat, 2018).

La gestión de la innovación exige pasar de ideas aisladas a sistemas organizacionales. La norma ISO 56000:2020 plantea que la innovación se orienta a la realización o redistribución de valor y puede gestionarse mediante principios, estructuras, roles, procesos, métricas y aprendizaje (ISO, 2020). Esto implica que la innovación no debe depender solo de departamentos especializados, sino también de prácticas de liderazgo que conecten estrategia, cultura, talento y operación.

En el área empresarial, la innovación puede adoptar formas incrementales, radicales, de proceso, de producto, de modelo de negocio o de gestión. Tidd y Bessant (2020) plantean que innovar requiere buscar oportunidades, seleccionar ideas, implementar soluciones y capturar valor. Por ello, los equipos necesitan rutinas para identificar problemas, generar alternativas, experimentar, aprender y escalar resultados.

6.6. Creatividad y Pensamiento Creativo en Organizaciones

La creatividad se define como la generación de ideas novedosas y útiles dentro de un contexto determinado (Amabile, 1988; Shalley et al., 2004). El pensamiento creativo integra procesos divergentes, orientados a ampliar posibilidades, y procesos convergentes, orientados a seleccionar y desarrollar alternativas viables. En equipos organizacionales, la creatividad no depende solo de habilidades individuales, sino de la interacción entre diversidad cognitiva, motivación, seguridad psicológica y objetivos claros.

El modelo componencial de creatividad plantea que la creatividad surge de la interacción entre experticia, habilidades creativas, motivación intrínseca y ambiente social (Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016). Esta perspectiva es central para el presente trabajo porque permite ubicar al líder como diseñador de condiciones: asigna retos significativos, protege tiempo para pensar, reconoce aportes, facilita recursos y legitima el aprendizaje a partir de la experimentación.

La literatura sobre equipos también muestra que la creatividad colectiva requiere colaboración, comunicación abierta y manejo constructivo del conflicto. West (2002) señala que los equipos innovadores se caracterizan por claridad de objetivos, participación, apoyo a la innovación y orientación a la tarea. Por su parte, Paulus y Nijstad (2003) muestran que la generación de ideas en grupo requiere métodos que eviten la inhibición, la evaluación prematura y la dominancia de pocas voces.

6.7. Liderazgo Para la Innovación

El liderazgo para la innovación puede entenderse como el conjunto de prácticas, competencias y comportamientos mediante los cuales un líder facilita la generación, evaluación e implementación de ideas nuevas y útiles. No se limita a motivar creatividad, sino que articula exploración y explotación: abre posibilidades, protege la experimentación y, al mismo tiempo, orienta la priorización, la ejecución y la medición de resultados (March, 1991; Rosing et al., 2011).

Entre las prácticas centrales se encuentran: comunicar una visión retadora, formular preguntas poderosas, crear espacios de ideación, promover diversidad de perspectivas, facilitar recursos, proteger el error inteligente, reconocer aportes, impulsar prototipos y conectar las ideas con la estrategia. Estas prácticas se alinean con los hallazgos de Mumford et al. (2002) sobre

liderazgo de innovación y con los principios de gestión de innovación planteados por ISO (2020).

Las competencias requeridas incluyen visión sistémica, pensamiento estratégico, escucha activa, facilitación, inteligencia emocional, gestión de tensiones, aprendizaje continuo y capacidad para empoderar. La innovación suele producir incertidumbre; por ello, el líder debe gestionar emociones, alinear expectativas, disminuir barreras psicosociales y sostener conversaciones difíciles sin cerrar la creatividad del equipo (Edmondson, 2018; Kouzes & Posner, 2017).

Los comportamientos observables del líder innovador incluyen pedir opiniones divergentes, agradecer la participación, responder constructivamente al error, delegar decisiones, solicitar evidencias, promover experimentos de bajo costo, conectar personas de áreas distintas y usar indicadores para aprender, no solo para controlar. Estos comportamientos hacen visible la cultura deseada y reducen la brecha entre discurso e innovación cotidiana.

6.8. Modelos Estratégicos y Fundamentación Teórica para el Liderazgo en Equipos de Innovación

Los modelos estratégicos de innovación coinciden en que las ideas deben transitar por un proceso: identificación de oportunidades, generación de alternativas, evaluación, experimentación, implementación y aprendizaje. El enfoque de innovación abierta plantea que las organizaciones pueden combinar conocimiento interno y externo para acelerar resultados (Chesbrough, 2003). El enfoque de capacidades dinámicas sostiene que las empresas necesitan detectar oportunidades, aprovecharlas y reconfigurar recursos para mantenerse competitivas (Teece, 2007).

Desde el aprendizaje organizacional, Nonaka y Takeuchi (1995) explican la creación de conocimiento mediante procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. Argyris y Schön (1978) diferencian el aprendizaje de un solo ciclo, orientado a corregir errores, y el aprendizaje de doble ciclo, orientado a cuestionar supuestos. Para el liderazgo innovador, ambos aportes son relevantes porque la innovación exige convertir experiencia en conocimiento compartido y revisar marcos mentales cuando los resultados no son suficientes.

El modelo propuesto en este trabajo integra estas bases teóricas en una arquitectura aplicada al nivel de equipos. La estrategia define el propósito; el liderazgo moviliza personas y condiciones; la creatividad genera posibilidades; la innovación convierte ideas en soluciones; y los indicadores permiten evaluar aprendizaje y resultados. De esta forma, el modelo evita tratar el liderazgo, la creatividad y la innovación como elementos aislados.

Tabla 1

Comparación de enfoques teóricos relevantes para el modelo

Enfoque	Aporte principal	Aplicación al modelo
Liderazgo transformacional	Inspiración, estimulación intelectual y desarrollo de seguidores.	Construir propósito, retar supuestos y motivar participación creativa.
Liderazgo situacional	Ajuste del estilo al nivel de desarrollo del equipo.	Definir cuándo dirigir, acompañar, apoyar o delegar en procesos de innovación.
Liderazgo inclusivo	Apertura, accesibilidad y valoración de voces diversas.	Fortalecer seguridad psicológica y participación de todos los integrantes.
Liderazgo empoderador	Autonomía, participación en decisiones y confianza.	Aumentar iniciativa, responsabilidad y sentido de propiedad sobre las ideas.

Capacidades dinámicas	Detectar, aprovechar y reconfigurar recursos.	Conectar innovación del equipo con adaptación estratégica.
Aprendizaje organizacional	Conversión de experiencia en conocimiento y mejora.	Usar errores, prototipos y lecciones aprendidas como insumos del sistema.
Gestión de innovación ISO 56000	Sistema orientado a generar valor desde ideas.	Estructurar roles, procesos, métricas y mejora continua.

Nota. Elaboración propia con base en la revisión de literatura sobre liderazgo, capacidades dinámicas, aprendizaje organizacional y gestión de la innovación realizada en la presente investigación.

6.9. Casos Empresariales de Equipos Líderes en Innovación

El análisis de casos permite ilustrar cómo las condiciones teóricas se traducen en prácticas organizacionales. Aunque este trabajo no realiza validación empírica en empresas específicas, los casos documentados ayudan a identificar patrones: autonomía, seguridad psicológica, aprendizaje y alineación estratégica.

3M es reconocida por su cultura de experimentación y por mecanismos que han favorecido la exploración de ideas. Su experiencia muestra que la innovación requiere tiempo, libertad relativa, tolerancia al error y sistemas que permitan que las ideas evolucionen desde propuestas individuales hacia soluciones con valor. Este caso refuerza la importancia de proteger espacios de creatividad y aprendizaje.

Google ha divulgado aprendizajes de su investigación interna sobre efectividad de equipos, conocida como Proyecto Aristotle, en la que la seguridad psicológica aparece como un factor decisivo para el desempeño de los equipos. El caso evidencia que la innovación no depende únicamente de reunir talento, sino de crear condiciones de confianza, claridad, sentido e impacto.

Microsoft, especialmente a partir de su énfasis en mentalidad de crecimiento, ha sido citado como ejemplo de transformación cultural orientada al aprendizaje, la colaboración y la innovación. Su caso permite comprender que el liderazgo innovador no se reduce a tecnología, sino a una cultura que legitima aprender, colaborar y asumir retos progresivos.

6.10. Condiciones Organizacionales que Posibilitan la Innovación

La innovación organizacional no ocurre de manera espontánea, sino que depende de condiciones internas que favorecen la generación, circulación y aplicación de ideas. Desde una perspectiva institucional, la OCDE y Eurostat (2018) señalan que innovar implica desarrollar actividades deliberadas orientadas a la creación e implementación de cambios significativos en productos, procesos o métodos organizacionales. De forma similar, la ISO (2020) sostiene que la innovación puede gestionarse como un sistema, lo que significa que las organizaciones deben construir entornos, prácticas y capacidades que la hagan viable de forma sostenida.

En el nivel del equipo, una de las condiciones más relevantes es la seguridad psicológica. Google (2023) la define como la creencia compartida de que el equipo es un espacio seguro para asumir riesgos interpersonales, hacer preguntas, admitir errores y proponer ideas. Este factor resulta esencial en contextos innovadores porque la creatividad y la experimentación suponen necesariamente incertidumbre, posibilidad de error y exposición de ideas no convencionales. Cuando estas conductas son castigadas o desincentivadas, la innovación se debilita.

La evidencia empírica reciente respalda esta relación. Jin et al. (2024) encontraron que la seguridad psicológica del equipo influye positivamente en el desempeño innovador de los empleados, en la medida en que facilita la comunicación, la expresión de ideas y la participación en procesos de cambio. De forma complementaria, Li et al. (2022) evidenciaron que el liderazgo inclusivo incrementa el desempeño innovador precisamente porque fortalece dicha seguridad

psicológica. En otras palabras, el equipo innova mejor cuando sus integrantes sienten que pueden hablar, disentir, preguntar y aprender sin consecuencias sociales negativas.

Otra condición organizacional clave es el clima de aprendizaje y colaboración. La innovación requiere que los equipos compartan conocimiento, integren perspectivas diversas y desarrollen procesos colectivos de reflexión y mejora. En ese sentido, Li et al. (2023) señalaron que un clima de aprendizaje de equipo favorece la innovación porque promueve la reorganización del conocimiento, la exploración conjunta y la construcción colectiva de soluciones. Esto confirma que la innovación no depende únicamente del talento individual, sino de la capacidad del equipo para aprender y crear en interacción.

Asimismo, la claridad estructural constituye una condición habilitadora relevante. Google (2023) encontró que la estructura y claridad en roles, metas y expectativas es uno de los cinco factores fundamentales de efectividad de los equipos. Esto es importante porque la innovación no significa ausencia de dirección, sino articulación entre libertad creativa y propósito compartido. Cuando las personas comprenden sus objetivos y conocen el marco dentro del cual pueden experimentar, resulta más probable que conviertan sus ideas en aportes útiles para la organización.

Desde la dimensión cultural, también son esenciales la tolerancia al error, la autonomía, la valoración del aprendizaje, la apertura al cambio y la colaboración transversal. El caso de 3M muestra que una cultura innovadora se fortalece cuando la organización respalda explícitamente la creatividad, la experimentación y la iniciativa de los empleados (3M, 2025). A su vez, Microsoft (2025) evidencia que la innovación se consolida cuando se integra a prioridades estratégicas, sistemas de responsabilidad y marcos de seguimiento que legitiman su importancia dentro del negocio.

En síntesis, las condiciones organizacionales que posibilitan la innovación pueden agruparse en dos grandes dimensiones. La primera es el factor equipo, que incluye seguridad psicológica, comunicación abierta, diversidad de perspectivas, aprendizaje colectivo y claridad de roles. La segunda es el factor cultura, que comprende autonomía, tolerancia al error, apoyo a la experimentación, alineación estratégica y respaldo institucional. Esta articulación entre equipo y cultura sustenta la idea de que el liderazgo para la innovación no puede entenderse de forma aislada, sino como una práctica que influye y, al mismo tiempo, depende de un contexto organizacional favorable.



7. Diseño Metodológico

El presente estudio se enmarca en un enfoque de investigación cualitativo, con un alcance descriptivo–analítico y un diseño no experimental, orientado a la construcción teórica de una propuesta de modelo estratégico de liderazgo para el fomento del pensamiento creativo y la innovación en equipos de trabajo organizacionales. Este enfoque resulta pertinente dado que la investigación no busca medir relaciones causales ni intervenir directamente en organizaciones, sino comprender, integrar y sistematizar aportes teóricos y empíricos existentes para formular un modelo conceptual aplicable

7.1. Tipo de Investigación

La investigación adopta un enfoque cualitativo, debido a que se centra en el análisis interpretativo de conceptos, teorías, modelos y evidencia empírica previamente documentada sobre liderazgo, innovación y creatividad en equipos organizacionales. De acuerdo con este enfoque, el conocimiento se construye a partir de la comprensión de fenómenos en su contexto conceptual, más que a partir de la cuantificación de variables.

El alcance del estudio es descriptivo, en cuanto caracteriza los principales enfoques, prácticas, competencias y comportamientos del liderazgo asociados a la innovación, y analítico, porque examina relaciones, convergencias y vacíos teóricos que permiten fundamentar la propuesta del modelo estratégico.

El diseño es no experimental, ya que no se manipulan variables ni se aplican tratamientos, y transversal, dado que el análisis se realiza a partir de información recopilada en un solo momento temporal mediante fuentes secundarias.

7.2. Definición de Categorías de Análisis

Tabla 2

Categorías de análisis del estudio

Categoría	Definición conceptual	Indicadores de revisión
Liderazgo para la innovación	Capacidad de movilizar equipos hacia generación, evaluación e implementación de ideas nuevas y útiles.	Prácticas, competencias, comportamientos y estilos de liderazgo asociados a creatividad e innovación.
Pensamiento creativo	Proceso de generación y selección de ideas originales y útiles para resolver problemas u oportunidades.	Pensamiento divergente, convergente, cuestionamiento de supuestos, ideación y prototipado.
Condiciones organizacionales	Factores del contexto que habilitan o inhiben la innovación en equipos.	Seguridad psicológica, autonomía, recursos, claridad, cultura de aprendizaje y colaboración.
Desempeño innovador	Capacidad del equipo para transformar ideas en soluciones implementadas o aprendizajes útiles.	Ideas generadas, prototipos, implementaciones, aprendizaje, valor generado e impacto percibido.
Modelo estratégico	Estructura conceptual que integra componentes, procesos, indicadores y plan de aplicación.	Dimensiones, relaciones, fases, métricas y plan de implementación.

Nota. Elaboración propia. Las categorías fueron definidas a partir de los objetivos específicos de la investigación y de los constructos identificados durante la revisión documental.

7.3. Población y Unidad de Análisis

La población de estudio está constituida por producción académica y técnica relacionada con liderazgo, creatividad, innovación, aprendizaje organizacional y trabajo en equipo. La unidad de análisis corresponde a cada fuente documental seleccionada y a las categorías conceptuales extraídas de ella.

- Artículos científicos indexados o publicados en revistas académicas reconocidas.
- Libros académicos y textos de referencia en liderazgo, creatividad e innovación.
- Normas, manuales e informes técnicos de organismos reconocidos, como OECD, Eurostat e ISO.
- Casos empresariales documentados sobre prácticas de innovación y liderazgo.

Criterios de inclusión: relación directa con liderazgo, creatividad o innovación en equipos; claridad conceptual o metodológica; pertinencia para construir el modelo; actualidad preferente en los últimos 10 a 15 años, sin excluir autores clásicos; y calidad académica o institucional de la fuente.

Criterios de exclusión: documentos sin respaldo académico o institucional, textos de opinión sin trazabilidad, fuentes duplicadas, materiales no relacionados con equipos organizacionales o referencias que no aporten a las categorías del modelo.

7.4. Métodos y Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de datos se realiza mediante revisión documental y bibliográfica, priorizando fuentes académicas y oficiales por su rigor, relevancia y actualidad. Este proceso permite identificar conceptos clave, enfoques predominantes y vacíos teóricos relacionados con el liderazgo y la innovación en equipos de trabajo.

No se contemplan métodos de recolección de datos primarios (encuestas, entrevistas u observación), debido a que la investigación se delimita al diseño conceptual del modelo y no a su validación empírica.

7.5. Instrumento: Matriz de Revisión Documental

Tabla 3

Matriz de revisión documental

Autor/año	
Tipo de fuente (empírico, revisión, libro, norma, caso)	
Objetivo del estudio	
Variables/constructos abordados	
Hallazgos clave	

Prácticas/competencias/comportamientos de liderazgo identificados	
Condiciones organizacionales asociadas	
Implicaciones para el modelo (qué componente alimenta)	
Observaciones / calidad de evidencia	

Nota. Elaboración propia. Esta herramienta permite organizar la información relevante de la revisión cualitativa para aportar al modelo

7.6. Técnicas de Análisis de Datos

La técnica de análisis de datos empleada es el análisis de contenido temático, complementado con un análisis comparativo de modelos, el cual facilita la identificación de similitudes, diferencias y relaciones entre los enfoques estudiados. Como resultado, se elabora una síntesis integradora que sustenta la construcción del modelo estratégico de liderazgo propuesto, definiendo sus dimensiones y componentes conceptuales.

8. Ejemplificación de la aplicación del Instrumento

La matriz de revisión documental es una herramienta técnica de análisis bibliográfico y de evidencia empírica utilizada en investigaciones sobre liderazgo organizacional. Su aplicación permite sistematizar información proveniente de artículos, libros, normas o estudios de caso para construir un modelo teórico sólido sobre las prácticas de liderazgo y sus efectos en la creatividad e innovación dentro de las organizaciones. Por lo tanto, se realiza la validación de su funcionamiento en 3 empresas o casos de la vida real sobre las metodologías de liderazgo aplicadas.

El primer artículo “Estímulo a la innovación organizacional: Propuesta de prácticas desde la perspectiva del liderazgo transformacional” de la autora Juana Cecilia Sánchez Garay (2021) es un trabajo de grado de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad EAN, se centra en demostrar cómo el liderazgo transformacional puede convertirse en un motor estratégico para fomentar la creatividad y la innovación en equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

La investigación parte de la premisa de que la innovación es hoy un factor diferenciador y esencial para la competitividad de las empresas en un entorno globalizado y marcado por la cuarta revolución industrial. En este contexto, el liderazgo se entiende como una competencia clave para movilizar a los equipos hacia la generación de valor agregado, creatividad y adaptación al cambio.

Tabla 4

Matriz de revisión documental Autora Juana Sánchez

Autor/año	Juana Cecilia Sánchez Garay - 2021
Tipo de fuente (empírico, revisión, libro, norma, caso)	Tesis de maestría con enfoque empírico

Objetivo del estudio	Plantear prácticas que promuevan el liderazgo transformacional con un enfoque hacia la promoción de la innovación organizacional.
Variables/constructos abordados	Liderazgo transformacional, innovación organizacional, aprendizaje colectivo, comunicación estratégica.
Hallazgos clave	El liderazgo transformacional impulsa la innovación mediante coherencia en la comunicación, integración de equipos y empoderamiento del talento.
Prácticas/competencias/comportamientos de liderazgo identificados	Comunicación abierta y coherente, empoderamiento de colaboradores, estímulo, reflexión y aprendizaje organizacional.
Condiciones organizacionales asociadas	Cultura de aprendizaje, estructuras flexibles, espacios seguros para la experimentación.
Implicaciones para el modelo (qué componente alimenta)	Alimenta el componente de innovación colectiva y aprendizaje organizacional dentro de un modelo estratégico de liderazgo.
Observaciones / calidad de evidencia	Evidencia sólida en contexto académico, aunque limitada a un caso de estudio; requiere validación en diferentes sectores y escalas organizacionales.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de la investigación de Sánchez Garay (2021) sobre liderazgo transformacional e innovación organizacional. La matriz sintetiza los principales hallazgos, prácticas de liderazgo, condiciones organizacionales e implicaciones para el modelo propuesto.

El estudio presentado por Friedrich Von der Weth Pettinelli (2026) en la Revista de Marina constituye una referencia clave para comprender cómo las organizaciones militares modernas diseñan modelos de liderazgo progresivos y acumulativos. El Instituto de Desarrollo del Liderazgo (ILD) del Ejército de Nueva Zelanda desarrolló un marco doctrinal de siete niveles

que trasciende el ámbito militar y se proyecta hacia el sector civil, con un énfasis central en la inteligencia emocional-social y la autogestión.

En primer lugar, el objetivo del modelo es reducir las deficiencias de liderazgo que habían generado una tasa de retiros prematuros cercana al 20% en 2007, y al mismo tiempo construir una cultura organizacional positiva y sostenible. Para ello, se definieron constructos esenciales: cultura organizacional, influencia efectiva, valores institucionales, misión, trabajo en equipo y pensamiento crítico. Estos elementos se convierten en pilares que sostienen la estructura del liderazgo en todos los niveles jerárquicos.

En conclusión, este análisis demuestra que el modelo de liderazgo del NZDF constituye una referencia internacional para la construcción de sistemas organizacionales resilientes. Su énfasis en la inteligencia emocional, la autogestión y la progresividad lo convierten en un modelo ideal de liderazgo, capaz de sostener la efectividad organizacional en escenarios de alta complejidad.

Tabla 5

Matriz de revisión documental Autor Friedrich Von der Weth

Autor/año	Friedrich von der Weth Pettinelli (Capitán de Corbeta IM). 2026
Tipo de fuente (empírico, revisión, libro, norma, caso)	Artículo científico-profesional en revista especializada de defensa.
Objetivo del estudio	Presentar el modelo de liderazgo de siete niveles desarrollado por el Instituto de Desarrollo del Liderazgo (ILD) del Ejército de Nueva Zelanda, y analizar sus convergencias con el Modelo de Liderazgo de la Armada de Chile.
Variables/constructos abordados	Inteligencia emocional-social, autogestión, cultura organizacional positiva, influencia, valores

	institucionales, misión, trabajo en equipo, pensamiento crítico.
Hallazgos clave	• El modelo NZDF estructura el liderazgo en siete niveles progresivos (autoliderazgo, equipos, líderes, sistemas, capacidades, capacidades integradas y organizaciones). • Se enfatiza la inteligencia emocional y social por encima de la cognitiva. • El liderazgo se concibe como capacidad acumulativa y desarrollable, no como atributo estático.
Prácticas/competencias/comportamientos de liderazgo identificados	Conducir sistemas de manera autónoma y priorizada. Actuar como coach para cultivar líderes curiosos (método GROW). Explicar el propósito mediante comunicación clara y storytelling (inspirado en Simon Sinek). Establecer conexiones de confianza con otros sistemas (benevolencia, integridad, competencia).
Condiciones organizacionales asociadas	Fuerzas Armadas de Nueva Zelanda con alta tasa de retiros prematuros (20%) que motivó la creación del modelo. Aplicación transversal en todas las ramas de defensa y niveles jerárquicos.
Implicaciones para el modelo (qué componente alimenta)	Refuerza la idea de un liderazgo progresivo y acumulativo. Integra mando, gestión e influencia como dimensiones complementarias. Sirve como referencia para otros modelos institucionales (ej. Armada de Chile).
Observaciones / calidad de evidencia	Evidencia sólida basada en entrevistas a más de 500 personas y aplicación práctica en cursos residenciales. Limitación: contexto militar específico, aunque extrapolable al sector civil.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis del modelo de liderazgo desarrollado por las Fuerzas de Defensa de Nueva Zelanda y documentado por von der Weth Pettinelli (2026). La matriz resume los constructos, competencias y aportes relevantes para el diseño del modelo estratégico de liderazgo.

El artículo de Zaida I. Berdecía Cruz, Joyce R. González-Domínguez y Carlos Rubén Carrasquillo Ríos (2013) constituye una fuente científica que analiza los estilos de liderazgo en empresas puertorriqueñas exitosas durante crisis económicas. Su metodología cualitativa de estudio de casos múltiples con grupos focales permite extraer prácticas y comportamientos que pueden estructurarse en un modelo de liderazgo estratégico aplicable a organizaciones en contextos de alta incertidumbre.

Tabla 6

Matriz de revisión documental Autora Zaida Berdecía

Autor/año	Zaida I. Berdecía Cruz, Joyce R. González-Domínguez y Carlos Rubén Carrasquillo Ríos. 2013
Tipo de fuente (empírico, revisión, libro, norma, caso)	Artículo científico publicado en revista académica de estudios avanzados de Liderazgo.
Objetivo del estudio	Identificar los estilos de liderazgo de ejecutivos en empresas puertorriqueñas y su relación con el éxito organizacional en periodos de crisis económicas.
Variables/constructos abordados	Estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire), éxito organizacional, prácticas gerenciales en crisis económicas.
Hallazgos clave	• El estilo transformacional fue el más presente en los tres grupos ejecutivos. • El estilo transaccional también tuvo relevancia, especialmente en “dirección por excepción activa” y “enfatisa cumplimiento”. • No se identificaron conductas asociadas al estilo laissez-faire. • La consideración individualizada y la capacidad de inspirar/motivar fueron las categorías más citadas.

Prácticas/competencias/comportamientos de liderazgo identificados	Comunicación abierta y motivadora, ejemplo personal y carisma, estímulo a la reflexión y búsqueda de soluciones, consideración individualizada hacia colaboradores, énfasis en cumplimiento y disciplina organizacional.
Condiciones organizacionales asociadas	Empresas reconocidas como “Mejores Patronos” en Puerto Rico. Contexto de crisis económica y necesidad de mantener márgenes de ganancia. Cultura de comunicación, adiestramiento constante y seguimiento cercano.
Implicaciones para el modelo (qué componente alimenta)	Refuerza el modelo de Liderazgo de Rango Completo, mostrando que los líderes pueden combinar prácticas transformacionales y transaccionales según el contexto. Evidencia que el liderazgo transformacional es clave para sostener el éxito organizacional en crisis.
Observaciones / calidad de evidencia	Evidencia sólida en contexto cualitativo con grupos focales, limitación: muestra reducida (tres empresas, diez ejecutivos), aporta comprensión profunda, pero requiere validación en estudios más amplios y diversos sectores.

Nota. Elaboración propia a partir del estudio de Berdecía Cruz, González-Domínguez y Carrasquillo Ríos (2013). La matriz presenta los estilos de liderazgo identificados, las condiciones organizacionales asociadas y sus contribuciones al desarrollo del modelo propuesto.

9. Resultados: Modelo Estratégico de Liderazgo para el Fomento del Pensamiento Creativo y la Innovación en Equipos de Trabajo Organizacionales

El resultado de la investigación es un modelo estratégico denominado LIDER-CREA, diseñado para orientar a líderes y equipos en la creación de condiciones, prácticas e indicadores que fomenten el pensamiento creativo y la innovación. El modelo integra seis dimensiones: L: lineamiento estratégico; I: interacción segura; D: desarrollo de capacidades creativas; E: experimentación y prototipado; R: resultados e indicadores; CREA: cultura, reconocimiento, empoderamiento y aprendizaje.

9.1. Principios del modelo

La innovación es una capacidad organizacional desarrollable, no un evento aislado.

- El liderazgo actúa como habilitador del contexto creativo y no solo como mecanismo de control.
- La seguridad psicológica es una condición base para expresar ideas, errores y aprendizajes.
- La creatividad requiere alternar pensamiento divergente y convergente.
- La autonomía debe estar conectada con propósito, recursos y criterios de decisión.
- Los indicadores deben medir aprendizaje, participación, implementación y valor generado.

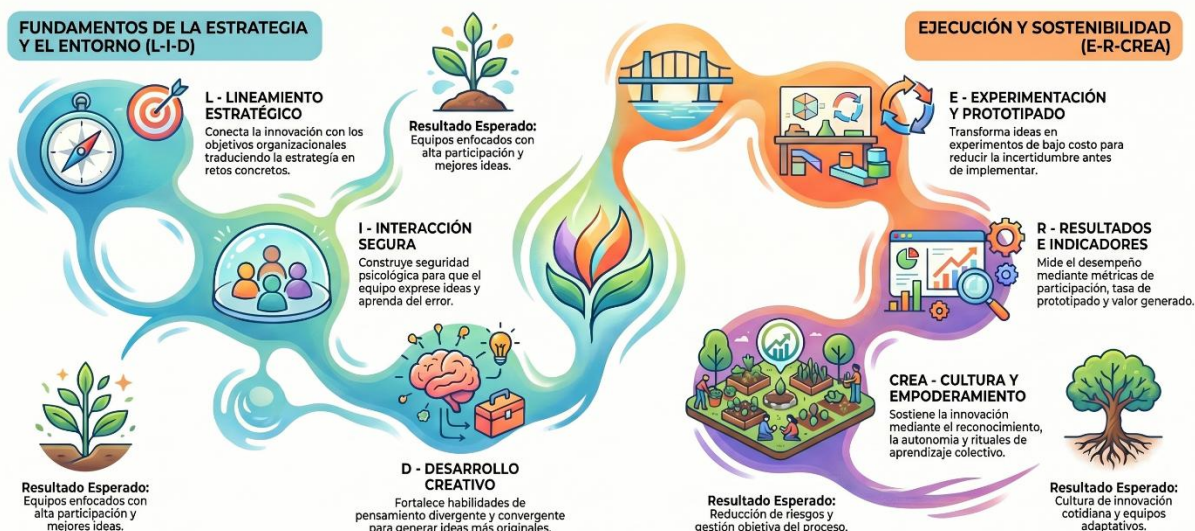
9.2. Arquitectura del Modelo LIDER-CREA

Figura 4

Dimensiones ilustradas del modelo LIDER- CREA

Modelo LIDER-CREA: Dimensiones para un Liderazgo Innovador

Un modelo estratégico para transformar a los líderes en habilitadores de la creatividad, pasando del control al fomento del pensamiento creativo y la innovación en equipos.



Nota. La figura ilustra las dimensiones que conforman el modelo estratégico LIDER-CREA y su contribución al fomento de la creatividad y la innovación en equipos organizacionales.

Tabla 7

Dimensiones del modelo estratégico LIDER-CREA

Dimensión	Propósito	Prácticas del líder	Resultado esperado
L - Lineamiento estratégico	Conectar innovación con objetivos organizacionales.	Traducir estrategia en retos de innovación, definir criterios de valor, priorizar problemas relevantes.	Equipos enfocados en oportunidades alineadas con la organización.
I - Interacción segura	Construir seguridad psicológica y confianza.	Escuchar activamente, legitimar preguntas, responder al error como aprendizaje, promover respeto.	Mayor participación, apertura y expresión de ideas divergentes.
D - Desarrollo creativo	Fortalecer habilidades de pensamiento creativo.	Aplicar ideación, analogías, mapas mentales, preguntas disruptivas y análisis de supuestos.	Ideas más diversas, originales y útiles.

E - Experimentación	Convertir ideas en prototipos y aprendizaje.	Diseñar pruebas pequeñas, asignar recursos, definir hipótesis, documentar aprendizajes.	Reducción de incertidumbre y avance hacia soluciones viables.
R - Resultados e indicadores	Medir desempeño innovador y aprendizaje.	Usar métricas de ideas, prototipos, implementación, participación, valor y aprendizaje.	Gestión objetiva y mejoramiento continuo del proceso innovador.
CREA - Cultura, reconocimiento, empoderamiento y aprendizaje	Sostener la innovación en el tiempo.	Reconocer aportes, delegar con autonomía, promover colaboración transversal y rituales de aprendizaje.	Cultura de innovación cotidiana y equipos más adaptativos.

Nota. Elaboración propia. Los indicadores fueron diseñados para facilitar el seguimiento de la participación creativa, la experimentación, la implementación, el aprendizaje y la generación de valor en equipos de trabajo innovadores.

Figura 5

Relación entre hallazgos de la literatura y dimensiones del modelo LIDER-CREA

 Dimensión del modelo	 Justificación desde la literatura	 Autores que respaldan
 L – Lineamiento estratégico	La innovación debe conectarse con los objetivos organizacionales para evitar esfuerzos aislados. Esta dimensión traduce la estrategia en retos concretos y criterios de valor.	OECD & Eurostat; ISO 56000; Tidd & Bessant; Teece; Locke & Latham.
 I – Interacción segura	La seguridad psicológica permite que los equipos expresen ideas, preguntas y errores sin temor. Es una base esencial para la participación y la creatividad colectiva.	Edmondson; Frazier et al.; Newman et al.; Nembarth & Edmondson; Li et al.; Jin et al.
 D – Desarrollo creativo	La creatividad requiere habilidades de pensamiento divergente y convergente, motivación intrínseca, diversidad cognitiva y métodos para generar ideas originales y útiles.	Amabile; Amabile & Pratt; Shalley et al.; Paulus & Nijstad; West; Anderson et al.; Dyer et al.
 E – Experimentación y prototipado	La innovación exige pasar de las ideas a pruebas pequeñas, prototipos e hipótesis que reduzcan la incertidumbre y generen aprendizaje.	Mumford et al.; Rosing et al.; March; ISO 56000; Tidd & Bessant; Argyris & Schön.
 R – Resultados e indicadores	La innovación debe medirse con indicadores de participación, prototipado, implementación, aprendizaje y valor generado, no solo por número de ideas.	OECD & Eurostat; ISO 56000; Crossan & Apyadin; Tidd & Bessant.
 CREA – Cultura, reconocimiento, empoderamiento y aprendizaje	La innovación se sostiene cuando existe una cultura que reconoce aportes, promueve autonomía, colaboración transversal y aprendizaje continuo.	Bass & Riggio; Ahearne et al.; Spreitzer; Nonaka & Takeuchi; Schein; Kouzes & Posner.

Nota. La figura muestra la relación entre los principales fundamentos teóricos identificados en la literatura revisada y las dimensiones que conforman el modelo estratégico LIDER-CREA, evidenciando la trazabilidad conceptual de la propuesta.

9.3. Fases de Aplicación del Modelo

Fase 1. Diagnóstico del equipo: evaluar nivel de seguridad psicológica, claridad de objetivos, autonomía, colaboración, participación y madurez innovadora.

Fase 2. Definición del reto: traducir necesidades organizacionales en retos concretos de innovación, con alcance, criterios de éxito y restricciones claras.

Fase 3. Ideación creativa: desarrollar sesiones de pensamiento divergente y convergente, cuidando la participación equilibrada y la diversidad de perspectivas.

Fase 4. Priorización y prototipado: seleccionar ideas con criterios de valor, factibilidad, aprendizaje y alineación estratégica; convertirlas en experimentos pequeños.

Fase 5. Implementación y escalamiento: ejecutar soluciones validadas, asignar responsables, gestionar recursos y documentar aprendizajes.

Fase 6. Evaluación y mejora: revisar indicadores, reconocer aportes, ajustar prácticas y retroalimentar el sistema de innovación del equipo.

Este paso a paso se puede detallar de forma más dinámica en la siguiente imagen

Figura 6

Guía de implementación del modelo



Nota. La figura representa las seis fases propuestas para la implementación progresiva del modelo LIDER-CREA: diagnóstico, definición del reto, ideación creativa, prototipado, implementación y evaluación para la mejora continua.

9.4. Indicadores de Evaluación del Modelo

Tabla 8

Indicadores propuestos para evaluar el modelo

Indicador	Fórmula / medición	Frecuencia	Meta orientativa
Índice de participación creativa	Número de integrantes que aportan ideas / total de integrantes x 100.	Mensual	$\geq 80\%$ del equipo participa.
Ideas generadas por reto	Número de ideas registradas por cada reto de innovación.	Por reto	Mínimo 10 ideas por reto relevante.
Tasa de prototipado	Ideas prototipadas / ideas priorizadas x 100.	Trimestral	$\geq 50\%$ de ideas priorizadas se prueban.
Tasa de implementación	Soluciones implementadas / prototipos validados x 100.	Trimestral	$\geq 30\%$ de prototipos validados se implementan.
Seguridad psicológica percibida	Promedio de encuesta interna breve de seguridad psicológica.	Trimestral	$\geq 4,0$ en escala de 1 a 5.

Aprendizajes documentados	Número de lecciones aprendidas registradas por ciclo.	Por ciclo	Mínimo 3 aprendizajes por ciclo.
Valor generado	Ahorro, ingreso, mejora de calidad, satisfacción o reducción de tiempos atribuible a iniciativas.	Semestral	Definir según reto y área.
Colaboración transversal	Número de áreas o perfiles participantes en retos de innovación.	Trimestral	Mínimo 3 perfiles o áreas por reto.

Nota. Elaboración propia. Los indicadores fueron diseñados con base en la literatura sobre liderazgo para la innovación, seguridad psicológica, aprendizaje organizacional y gestión de la innovación, con el fin de evaluar la participación, experimentación, implementación, aprendizaje y generación de valor en los equipos de trabajo.

9.5. Plan de Implementación del Modelo

Tabla 9

Plan de implementación del modelo LIDER-CREA

Etapas	Actividades principales	Responsables	Tiempo sugerido	Entregable
1. Preparación	Socializar propósito, seleccionar equipo piloto, definir patrocinador y criterios de éxito.	Alta dirección y líder del equipo.	2 semanas	Acta de inicio y reto priorizado.
2. Diagnóstico	Aplicar encuesta breve, revisar indicadores actuales, mapear barreras y capacidades.	Líder, talento humano o calidad/innovación.	2 semanas	Diagnóstico de madurez innovadora del equipo.
3. Formación	Entrenar al líder y al equipo en seguridad psicológica, pensamiento creativo, ideación y prototipado.	Facilitador interno o externo.	3 semanas	Plan de capacidades y materiales de trabajo.

4. Ideación y priorización	Realizar sesiones creativas, registrar ideas, evaluar con criterios de valor y factibilidad.	Líder y equipo.	4 semanas	Banco de ideas priorizadas.
5. Experimentación	Diseñar pruebas pequeñas, asignar responsables, medir hipótesis y registrar aprendizajes.	Equipo de proyecto.	6 a 8 semanas	Prototipos y reporte de aprendizaje.
6. Implementación	Escalar soluciones validadas, gestionar recursos y formalizar cambios.	Líder, áreas involucradas y patrocinador.	8 a 12 semanas	Soluciones implementadas.
7. Evaluación y mejora	Medir indicadores, reconocer aportes, ajustar prácticas y decidir continuidad.	Líder y comité de innovación.	Mensual / trimestral	Informe de resultados y plan de mejora.

Nota. Elaboración propia. El plan presenta las etapas sugeridas para la aplicación gradual del modelo, incluyendo actividades, responsables, tiempos y entregables.

9.6. Matriz de Trazabilidad entre Objetivos y Resultados

Tabla 10

Trazabilidad entre objetivos específicos y resultados del trabajo

Objetivo específico	Resultado asociado
Analizar prácticas, competencias y comportamientos de liderazgo asociados a creatividad e innovación.	Marco teórico y dimensiones LIDER-CREA, con prácticas observables del líder.
Identificar condiciones organizacionales y de equipo que facilitan la innovación.	Condiciones de seguridad psicológica, autonomía, colaboración, claridad y aprendizaje incluidas en el modelo.
Estructurar modelos teóricos existentes sobre liderazgo e innovación.	Tabla comparativa de enfoques y síntesis teórica integrada en la arquitectura del modelo.
Formular indicadores de evaluación del modelo.	Tabla de indicadores con fórmulas, frecuencia y metas orientativas.
Diseñar un plan de implementación del modelo.	Plan de implementación por etapas, responsables, tiempos y entregables.

Nota. Elaboración propia. La tabla evidencia la correspondencia entre los objetivos específicos formulados en la investigación y los resultados obtenidos durante el desarrollo del estudio.



10. Conclusiones

El diseño del modelo estratégico de liderazgo permitió integrar prácticas, competencias y condiciones organizacionales para fomentar el pensamiento creativo y la innovación en quipos. Se concluye que la innovación requiere un liderazgo que cree condiciones sistemáticas para proponer, experimentar, aprender y generar valor.

El análisis de prácticas competencias y comportamientos de liderazgo mostró que los líderes innovadores facilitan el pensamiento creativo. La apertura al diálogo, la escucha activa, la estimulación intelectual, el empoderamiento, el reconocimiento y el apoyo a la experimentación son clave para dinamizar la creatividad colectiva.

Se concluye que la seguridad psicológica, la confianza, la autonomía, la colaboración, la claridad de objetivos y la cultura de aprendizaje son condiciones determinantes para que los equipos participen activamente en la innovación. Sin estas condiciones, la creatividad se limita por el temor al error, la baja participación y la resistencia al cambio.

El análisis de los modelos teóricos mostró que enfoques como el liderazgo transformacional, situacional, inclusivo, empoderador, capacidades dinámicas y aprendizaje organizacional aportan elementos complementarios. Sin embargo, abordan la innovación de forma fragmentada, lo que justifica la necesidad de una propuesta integradora como el modelo LIDER- CREA.

Se concluye que medir la innovación en equipos requiere indicadores balanceados. No basta con contar ideas; también es necesario medir participación, prototipado, implementación, seguridad psicológica, aprendizaje documentado, colaboración transversal y valor generado. De esta manera, el modelo propone una visión integral del desempeño innovador.

El plan de implementación propuesto orienta la aplicación progresiva del modelo: diagnóstico, definición de retos, ideación, prototipado, implementación, evaluación y mejora continua. Se concluye que esta ruta convierte el modelo en una herramienta práctica, adaptable y útil para fortalecer la innovación en equipos de trabajo.



11. Recomendaciones

Implementar el modelo inicialmente en un equipo piloto, de manera que la organización pueda aprender, ajustar indicadores y adaptar prácticas antes de escalarlo a otras áreas.

- Formar a los líderes en seguridad psicológica, facilitación de conversaciones, pensamiento creativo, prototipado y gestión de aprendizaje, pues estas competencias son fundamentales para sostener la innovación cotidiana.
- Definir retos de innovación conectados con prioridades estratégicas reales, evitando sesiones de creatividad sin propósito o sin mecanismos de implementación.
- Incluir indicadores de proceso y de resultado. Los indicadores de proceso permiten monitorear participación, aprendizaje y prototipado; los indicadores de resultado permiten evaluar valor generado, implementación e impacto.
- Crear rituales de aprendizaje, como retrospectivas, revisión de prototipos, espacios de lecciones aprendidas y reconocimiento de aportes creativos, para consolidar una cultura de innovación.
- Realizar una validación futura del modelo mediante juicio de expertos y aplicación empírica en equipos organizacionales, con el fin de evaluar pertinencia, claridad, utilidad e impacto real en la generación e implementación de ideas.
- Actualizar periódicamente la matriz bibliográfica, incorporando investigaciones recientes sobre liderazgo, inteligencia artificial, innovación abierta, transformación digital y aprendizaje organizacional, de acuerdo con la evolución del entorno empresarial.

12. Referencias Bibliográficas

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). *To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance*. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Amabile, T. M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*. *Academy of Management Review*, 41(1), 157–183.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review*. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Berdecía Cruz, Z. I., González-Domínguez, J. R., & Carrasquillo Ríos, C. R. (2013). *Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: Estudio de casos múltiple en empresas puertorriqueñas*. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 21–27. Regent University, Escuela de Negocios y Liderazgo.

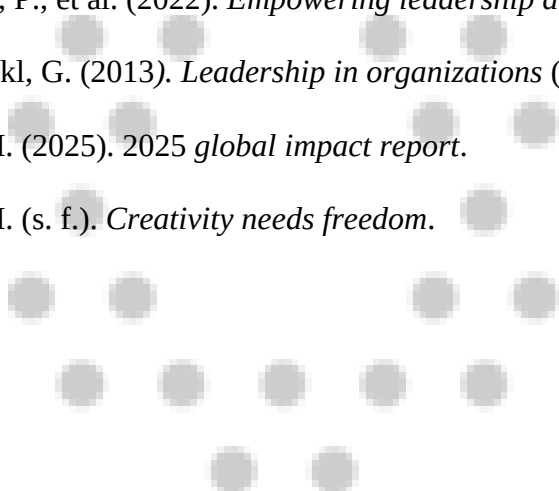
- Brown, T. (2008). *Design thinking*. Harvard Business Review, 86(6), 84–92.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). *Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace*. The Leadership Quarterly, 21(3), 250–260.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*. Journal of Management Studies, 47(6), 1154–1191.
- D'Alessio, F. (2017). *Liderazgo Y atributos gerenciales*. Pearson
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). *Measuring innovative work behaviour*. Creativity and Innovation Management, 19(1), 23–36.
- Domenech, V, Canos, P, Perez, X (2022). *Personas innovadoras, organizaciones vivas la importancia del talento en la innovación*. Pearson.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Review Press.
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). *Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles*. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). *Psychological safety: A meta-analytic review and extension*. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.
- Google. (2023). *Five keys to a successful Google team*.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L., & Friedrich, T. (2012). *Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor*. *Human Resource Management Review*, 22(4), 303–322.
- International Organization for Standardization. (2020). *ISO 56000:2020 Innovation management — Fundamentals and vocabulary*. ISO.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). *Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism*. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.
- Jin, H., et al. (2024). *Team psychological safety and innovative performance*

- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). Wiley.
- Li, M. S., et al. (2023). *Team learning climate and innovation*.
- Li, T., et al. (2022). *Inclusive leadership and innovative performance*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*. American Psychologist, 57(9), 705–717.
- March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. Organization Science, 2(1), 71–87.
- Microsoft. (2025). *Annual report 2025*
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. The Leadership Quarterly, 13(6), 705–750.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams*. Journal of Organizational Behavior, 27(7), 941–966.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). *Psychological safety: A systematic review of the literature*. Human Resource Management Review, 27(3), 521–535.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

- Organisation for Economic Co-operation and Development, & Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (Eds.). (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). *Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership*. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). *The effects of personal and contextual characteristics on creativity*. *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
- West, M. A. (2002). *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups*. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387.
- West, M. A., & Farr, J. L. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley.
- von der Weth Pettinelli, F. (2026). *Modelo de liderazgo en las Fuerzas de Defensa de Nueva Zelanda*. *Revista de Marina*, N° 1011, marzo–abril, 57–63.
- Ye, P., et al. (2022). *Empowering leadership and employee innovation*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- 3M. (2025). *2025 global impact report*.
- 3M. (s. f.). *Creativity needs freedom*.



ean
universidad

Anexos

Anexo A

Lista de chequeo para aplicación del modelo LIDER- CREA

- El equipo cuenta con un reto de innovación claro y alineado con la estrategia.
- El líder promueve participación equilibrada y escucha activa.
- Las ideas se registran y se evalúan con criterios explícitos.
- Se realizan prototipos o pruebas de bajo costo antes de implementar.
- Se documentan aprendizajes y se reconocen aportes creativos.
- Se revisan indicadores de participación, prototipado, implementación y valor generado.

