

FACTORES DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO LABORAL INNOVADOR: UNA REVISIÓN INTEGRATIVA DE LA LITERATURA.

Determinant factors of innovative work behavior: An integrative literature review.

Recibido: 2/03/2026 – Revisado: 05/04/2026 - Publicado: 09/07/2026

DOI: <https://doi.org/10.56124/ubm.v7i13.013>

Resumen

El objetivo principal de este estudio fue sintetizar la evidencia científica disponible sobre los factores que fomentan el comportamiento laboral innovador para identificar tendencias y brechas en el conocimiento actual. Se realizó una revisión integrativa de la literatura siguiendo los criterios establecidos para su calidad investigativa. La búsqueda se llevó a cabo en enero de 2026 en las bases de datos Scopus y Web of Science, seleccionando 16 artículos empíricos de acceso abierto y alta calidad (Q1, Q2 y Q3) publicados predominantemente entre 2022 y 2025. Los resultados revelan que el comportamiento laboral innovador es un proceso social y psicológico multidimensional que ha dejado de ser responsabilidad exclusiva de unidades especializadas. Se identificaron tres determinantes críticos: (1) el liderazgo, presente en el 56% de los estudios como el eje motor fundamental; (2) el work engagement, que proporciona la energía y voluntad interna para prosperar; y (3) el intercambio de conocimientos, que actúa como el mecanismo para transformar la creatividad individual en resultados tangibles. El análisis evidencia una concentración geográfica en el Sudeste Asiático (China, Turquía y Pakistán) y un desplazamiento del interés hacia los sectores empresariales de servicios, hospitalidad y educación superior. Se concluye que las organizaciones que busquen prosperar en entornos volátiles deben diseñar estrategias que integren estilos de liderazgo que brinden apoyo, niveles elevados de seguridad psicológica, de work engagement y de empoderamiento psicológico que faciliten el intercambio de conocimientos, con el propósito de fomentar comportamientos innovadores en sus empleados y fortalecer su ventaja competitiva.

Palabras clave: Comportamiento laboral innovador, liderazgo, work engagement, intercambio de conocimientos, seguridad psicológica, innovación organizacional.

Abstract

The main objective of this study was to synthesize the available scientific evidence on the factors that foster innovative work behavior in order to identify trends and gaps in current knowledge. An integrative literature review was conducted following established criteria for research quality. The search was carried out in January 2026 in the Scopus and Web of Science databases, selecting 16 high-quality, open-access empirical articles (Q1, Q2, and Q3) published predominantly between 2022 and 2025. The results reveal that innovative work behavior is a multidimensional social and psychological process that is no longer the exclusive responsibility of specialized units. Three critical determinants were identified: (1) leadership, present in 56% of the studies as the fundamental driving force; (2) work engagement, which provides the energy and internal will to thrive; and (3) knowledge sharing, which acts as the mechanism to transform individual creativity into tangible results. The analysis reveals a geographic concentration in Southeast Asia (China, Turkey, and Pakistan) and a shift in focus toward the service, hospitality, and higher education sectors. It concludes that organizations seeking to thrive in volatile environments must design strategies that integrate supportive leadership styles, high levels of psychological safety, work engagement, and psychological empowerment that facilitates knowledge sharing, with the aim of fostering innovative behaviors among their employees and strengthening their competitive advantage.

Keywords: Innovative work behavior, leadership, work engagement, knowledge sharing, psychological safety, organizational innovation.



jul - dic 2026

Vol. 7 - Núm. 13

e-ISSN 2600-6006

Marlon Santiago Leal Paredes
<https://orcid.org/0000-0002-8448-7201>
mleal@uotavalo.edu.ec
Universidad de Otavalo, Ecuador

Iván Eduardo Romero Merlo
<https://orcid.org/0009-0005-7334-2436>
iromero@uotavalo.edu.ec
Universidad de Otavalo, Ecuador

Erika Viviana Cabezas Tapia
<https://orcid.org/0009-0006-9271-6082>
evcabezas@uotavalo.edu.ec
Universidad de Otavalo, Ecuador

Marcelo Felipe Valdospinos Balda
<https://orcid.org/0000-0002-9354-6373>
mvaldospinos@uotavalo.edu.ec
Universidad de Otavalo, Ecuador



Introducción

En el entorno empresarial moderno y en constante cambio, es fundamental que las organizaciones fortalezcan sus capacidades innovadoras para obtener una ventaja competitiva y mantener estas competencias a largo plazo (Ergun et al., 2025). Para sobrevivir, desarrollarse y mantener esa ventaja competitiva, las organizaciones deben innovar en sus procesos de negocio, el uso de la tecnología y los métodos de trabajo de sus empleados (Adiguzel et al., 2024). Por esta razón, se ha observado un aumento en la investigación dirigida a identificar los factores que contribuyen al desarrollo progresivo de la capacidad innovadora, dado el considerable interés en la comprensión de los mecanismos de innovación (Ghani et al., 2023).

En la dinámica cambiante del mercado y la creciente competencia entre las empresas, el comportamiento innovador se está convirtiendo en una necesidad fundamental para todas las organizaciones que deben diseñar cada vez más estrategias para promoverlo en el lugar de trabajo (Ghani et al., 2023). Las organizaciones producen transformaciones utilizando la innovación, con el propósito de lograr ventajas competitivas, disminuyendo sus costos e incrementando sus ingresos a través de la creatividad (Sagbas et al., 2023). Este proceso de transformación reflejado en la actualidad, promueve aún más la relevancia de los comportamientos laborales creativos e innovadores en las empresas (Adiguzel et al., 2024).

La innovación se ha convertido en un proceso psicológico y social que propicia la participación de los empleados y que supera la dependencia de exclusividad de unas pocas personas con conocimientos (Eid & Agag, 2020). De esta manera, la innovación dará lugar a productos o procedimientos novedosos y, por consiguiente, se puede afirmar que el comportamiento innovador es la aplicación efectiva de las habilidades necesarias para que una organización alcance la estabilidad y, en última instancia, prospere (Rattanawichai et al., 2023).

La demostración de comportamiento innovador por parte de los empleados desempeña un papel crucial para que las organizaciones puedan responder y adaptarse eficazmente al entorno empresarial en constante evolución (Ghani et al., 2023). La conducta de trabajo innovadora es fundamental para que las organizaciones puedan obtener la deseada capacidad de innovación y la creación de un ambiente que produzca su impulso (Khan et al., 2021). La conducta innovadora de los trabajadores hace referencia a la generación, la propuesta, el respaldo y la aceptación de ideas novedosas en el lugar de trabajo (Janssen, 2000). En este sentido, el comportamiento laboral innovador puede ser definido como la actitud del empleado que ofrece novedosos métodos o formas de trabajo, sugiere nuevos productos o modificaciones a los que existen y busca apoyo dentro de una organización (Imran et al., 2025).

Asimismo, el comportamiento laboral innovador surge de empleados con motivación interna y voluntad de prosperar, especialmente cuando cuentan con el apoyo de la organización

y su liderazgo (Zargar et al., 2025). Entre los muchos factores organizacionales que influyen en el comportamiento laboral innovador, el liderazgo destaca como uno de los más impactantes, como lo revelan los empleados (Li et al., 2018). Estudios recientes indican que el liderazgo democrático impacta positiva y significativamente en comportamiento innovador de los empleados (Imran et al., 2025).

Sin embargo, los investigadores siguen demandando explorar los factores predictivos del comportamiento laboral innovador (Imran et al., 2025; Xu & Suntrayuth, 2022). En este contexto, este estudio llena un vacío en la literatura al responder ¿cuáles son los factores antecedentes que promueven el comportamiento laboral innovador en las organizaciones según la literatura científica reciente?

El objetivo principal de este estudio es sintetizar la evidencia científica disponible sobre los factores que fomentan el comportamiento laboral innovador para identificar tendencias y brechas en el conocimiento actual.

El comportamiento laboral innovador es un proceso en el que las personas generan nuevas ideas y las llevan a cabo, para luego utilizarlas para resolver problemas (Amabile, 1988). El comportamiento laboral innovador fue conceptualizado por West y Farr (1990) como la generación o creación, la aplicación intencional de novedosas ideas dentro de un cargo laboral, grupo u organización, con el fin de beneficiar el desempeño del rol, del grupo o de la organización. Los empleados se benefician del comportamiento innovador porque enfatiza los roles individuales en lugar de los de la organización (Ghani et al., 2023). En tal sentido, el comportamiento laboral innovador es un comportamiento que va más allá de la necesidad de los roles laborales como un comportamiento voluntario del empleado (Khan et al., 2020).

El comportamiento laboral innovador se concibe como una conducta compleja sustentada en procesos cognitivos y motivacionales desarrollados en el contexto laboral, como un comportamiento complejo que consiste en un conjunto de tres tareas conductuales diferentes: generación de ideas, promoción de ideas y realización de ideas (Scott & Bruce, 1994). A partir de estas reflexiones, Janssen (2000) estableció tres categorías distintivas para identificar el comportamiento laboral innovador: (1) la generación de ideas que consiste en la creación de modelos fundamentados en el desarrollo de ideas útiles para resolver problemas, servicios, aplicaciones o procedimientos, (2) la promoción de ideas, que describe el fomento de las ideas novedosas dentro de la organización; y (3) la realización de ideas, que estriba en la implementación práctica de nuevas ideas para impulsar los resultados de las ideas creativas. Es por ello que el comportamiento innovador se identifica como un proceso de varias etapas que comienza con la identificación de problemas, la producción de métodos de pensamiento y solución nuevos o previamente aprobados, la búsqueda continua de apoyo para el pensamiento innovador y la culminación con la materialización de la idea (Adiguzel et al., 2024).

La literatura indica que se consideran como comportamientos laborales innovadores, las conductas de los empleados que investigan nuevas tecnologías, desarrollan nuevas estrategias para alcanzar objetivos, implementan nuevos métodos de trabajo, apoyan ideas innovadoras y proporcionan recursos para su implementación (Mubarak et al., 2021). Con la formación y ejecución de ideas novedosas para avanzar en la exposición de las tareas relacionadas con el trabajo, surge el comportamiento laboral innovador (Yuan & Woodman, 2010).

Como un valioso activo que involucra creación, adopción e implementación de novedosas ideas que ayuda a cualquier organización a prosperar en un entorno empresarial de innovación, es distinguido el comportamiento laboral innovador en la literatura (Ghani et al., 2023). Estas explicaciones demuestran que si existen factores que apoyan el comportamiento innovador de los empleados en la organización, esta se beneficia.

La conducta innovadora del empleado consiste en explorar oportunidades y generar nuevas ideas, además de aplicar cambios, aprovechar nuevos conocimientos y mejorar los procesos para desarrollar el desempeño individual y organizacional (De Jong & Den Hartog, 2010). Cuando los empleados demuestran un comportamiento innovador, los líderes deben brindarles el mayor apoyo posible, tanto en recursos para la innovación como en estímulo emocional con el propósito de mejorar el bienestar laboral de los empleados e impulsar el desarrollo organizacional (Wang et al., 2022).

El comportamiento laboral innovador es la conducta del personal para introducir ideas nuevas y útiles en las actividades y servicios de la organización (Xu & Suntrayuth, 2022). Esta conducta incluye escuchar, evaluar y aceptar ideas innovadoras, crear una estrategia de acción y encontrar apoyos para estas ideas (Knezović & Drkić, 2021). Investigadores explican que el comportamiento innovador de los empleados se refiere a la creación de ideas o métodos novedosos por parte de los empleados y su implementación práctica en el proceso laboral que influye directamente en el bienestar en el lugar de trabajo (Wang et al., 2022).

Metodología

La selección de la estrategia para la revisión de la literatura se adoptó en función de los argumentos de la literatura. En este sentido, la revisión integrativa busca generar nuevos conocimientos o perspectivas sobre el análisis de un evento vinculando estudios con diferentes diseños metodológicos, sin la necesidad de someterse a estrictos protocolos como Prisma (Torraco, 2016). Del mismo modo, en una revisión integrativa la reproducibilidad no se obtiene mediante un “algoritmo ciego” o automatizado, sino a través de la honestidad y la transparencia del investigador al responder a las preguntas clave: dónde, cuándo, quién, cómo, cuántos y por qué (Callahan, 2010). Además, cuando se desea estudiar un tema que se ha conceptualizado de manera diferente y se ha estudiado en diversas disciplinas no se debe utilizar el proceso de revisión sistemática que prioriza protocolos rígidos centrándose exclusivamente en estudios

empíricos específicos (Snyder, 2019).

La revisión integrativa de la literatura, como método de búsqueda para evidenciar resultados, es una forma distintiva de investigación que genera nuevos conocimientos sobre un tema analizado. Este método revisa, critica y sintetiza la literatura representativa sobre un tema de forma integrada, generando nuevos marcos y perspectivas sobre el mismo (Torraco, 2016).

Desde esta perspectiva, esta investigación busca identificar, sintetizar e integrar los factores que impulsan el comportamiento innovador de los empleados en las organizaciones. Callahan (2010) sugirió una serie de criterios que determinan el éxito de este método de investigación. El presente estudio sigue estos criterios y presenta una metodología que responde claramente: (a) dónde se encontraron los artículos, (b) cuándo se realizó la búsqueda, (c) quién realizó la búsqueda, (d) cómo se encontraron los artículos, (e) cuántos artículos aparecieron y el número final de artículos seleccionados, y (f) por qué se seleccionaron finalmente los artículos. En función de estos criterios, el procedimiento metodológico seguido en la revisión integrativa de la literatura, se describe a continuación.

En enero de 2026 se inició el procedimiento de búsqueda bibliográfica. Luego, se realizó la selección de las dos principales bases de datos Scopus y Web of Science por ser fuentes de alta calidad, las más completas de metadatos de publicaciones e indicadores de impacto y por su riguroso proceso de indexación. En este sentido, se consideró pertinente la selección de estas dos plataformas como fuentes bibliográficas que garantizan la fiabilidad y la validez en el análisis de los factores que promueven el comportamiento laboral innovador. Además, en áreas como la administración, la psicología organizacional y las ciencias sociales, las bases de datos Scopus y Web of Science poseen una amplia cobertura interdisciplinaria que resultó fundamental para identificar los constructos o eventos que inciden en el comportamiento laboral innovador dentro de las organizaciones. En este paso inicial, se aseguró la congruencia del estudio con el objetivo general a partir de las directrices metodológicas.

Utilizando los operadores booleanos (AND, OR) en las casillas de palabras clave, resumen y título, se establecieron como descriptores clave: “Innovative behavior”, “Employee innovation”, “Employee innovation”, “Individual innovation” e “Innovative work behavior”, que se combinaron con términos predictores como “Enablers”, “Facilitators”, “Drivers” y “Predictors”, se identificaron inicialmente 113 registros (92 en Web of Science y 21 en Scopus). Considerando las sugerencias de Torraco (2016), el proceso de filtrado por fases basado en la interrogante de investigación y las unidades de análisis para disminuir sesgos, fue realizado por uno de los investigadores. Para capturar la evolución de los factores del comportamiento innovador, no se filtró el periodo de tiempo. Sin embargo, los filtros de calidad estrictos como la selección única de artículos empíricos revisados por pares, en inglés y pertenecientes a los cuartiles Q1, Q2 y Q3, fueron aplicados por otro de los investigadores. Se excluyeron libros, actas de congresos,

revisiones previas y estudios de validación de instrumentos. Tras un análisis de texto completo y la eliminación de duplicados, los investigadores en equipo, seleccionaron únicamente artículos de acceso abierto para garantizar la transparencia y accesibilidad de los datos (Carrera-Rivera et al., 2022).

Resultados y Discusión

El análisis de las 16 investigaciones seleccionadas sobre el comportamiento laboral innovador se sintetiza en la Tabla 1. En términos cronológicos, la producción científica se concentra en

los últimos cuatro años, evidenciando un crecimiento exponencial hacia el año 2025. En cuanto a la calidad de las fuentes, se observa un alto estándar de rigor científico: el 88% de los estudios se ubican en los niveles superiores de impacto bibliométrico, distribuidos equitativamente entre los cuartiles Q1 (44%) y Q2 (44%), mientras que solo un 12% pertenece al cuartil Q3.

Tabla 1
Resumen de los estudios incluidos en la revisión integral

Nº	Año	Autores	Nombre del artículo	Journal/Revista	Cuartil	Impulsores	Muestra/País
1	2022	Erhan et al.	From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior	Management Research Review	Q1	Liderazgo	320 empleados Turquía
2	2022	Wang et al.	Employee innovative behavior and workplace wellbeing: Leader support for innovation and coworker ostracism as mediators	Frontiers in Psychology	Q2	Bienestar laboral y apoyo del líder a la innovación	319 empleados. China
3	2022	Xu y Sun-trayuth	Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing	Frontiers in Psychology	Q2	Clima de innovación organizacional, seguridad psicológica e intercambio de conocimientos	446 empleados. China
4	2023	Yasir et al.	An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment.	European Journal of Innovation Management	Q1	Intercambio de conocimientos, flexibilidad funcional y empoderamiento psicológico	769 empleados. Pakistán
5	2023	El Junusi et al.	The Role of Innovative Work Behavior and Proactive Behavior in Mediating Employee Engagement and Performance at Public Universities	International Journal of Economics and Management	Q3	Comportamiento proactivo, work engagement y desempeño laboral	164 empleados. Indonesia
6	2023	Ghani et al.	Does employee engagement promote innovation? The Facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation	Heliyon	Q1	Work engagement, justicia distributiva y participación de voz	180 empleados. Pakistán

7	2023	Sagbas et al.	The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship Intention and Job Performance.	Behavioral Sciences	Q1	Liderazgo, intención de intraemprendimiento y desempeño laboral	390 empleados Turquía
8	2024	Adiguzel et al.	Examination of the effects of innovative work behavior and leadership support on employees	Journal of Economic and Administrative Sciences	Q2	Liderazgo, compromiso organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral	443 empleados. Turquía
9	2024	Ahmed et al.	Digital leadership and innovative work behavior: impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities.	Management Decision	Q1	Liderazgo, orientación al aprendizaje, capacidades de innovación	440 empleados. Francia
10	2024	Elamin et al.	Employee engagement and innovative work behavior: The mediating role of knowledge-sharing behavior in the United Arab Emirates (UAE) service context	Administrative Sciences	Q2	Work engagement e intercambio de conocimientos	193 empleados. China
11	2024	Gao y Gao	How does digital leadership foster employee innovative behavior: A cognitive-affective processing system perspective.	Behavioral Sciences	Q1	Liderazgo, empoderamiento psicológico y compromiso afectivo	359 empleados. China
12	2025	Chaiyapruk-sayanonde y Ponchaitiwat	Supportive work environments, innovative work behavior, and job performance in the hospitality industry: Empirical evidence from Thailand	Tourism and Hospitality	Q2	Entornos laborales de apoyo y desempeño laboral	275 empleados. Tailandia
13	2025	Gottfredson et al.	Exploring the antecedents of employee innovative behavior: Learning goal orientation is key	Journal of General Management	Q3	Orientación a las metas de aprendizaje, eficacia del liderazgo y seguridad psicológica	275 empleados. Estados Unidos
14	2025	Wang et al.	Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person-job fit.	Frontiers in Psychology	Q2	liderazgo, desempeño innovador, job crafting y adecuación entre persona y puesto	306 empleados. China

15	2025	Zargar et al	Driving Innovative Work Behavior Among University Teachers Through Work Engagement and Perceived Organizational Support	Administrative Sciences	Q2	liderazgo, apoyo organizacional percibido y work engagement	221 empleados. Turquía
16	2025	Zhou et al.	Factors influencing innovative work behavior among teachers in the higher education sectors in China: The role of work engagement as a mediator and artificial intelligence as a moderator.	Acta Psychologica	Q1	work engagement, inteligencia artificial	252 empleados. China

Desde una perspectiva geográfica, la investigación sobre este fenómeno presenta una notable concentración en el contexto asiático y euroasiático. La producción de hallazgos empíricos es encabezada por China con el 38%, continúa Turquía con el 25% y Pakistán con un 12%. Tailandia, Estados Unidos, Francia e Indonesia conforman el resto de los países que revelaron evidencias empíricas. En lo que a las plataformas de difusión se refiere, *Frontiers in Psychology* y *Behavioral Sciences*, se destaca por su participación en la divulgación de factores que promueven la innovación en el entorno laboral.

Con respecto a los contextos y las muestras, los hallazgos revelaron la concentración del 44% de la muestra total en China e Indonesia demostrando el predominio del Sudeste Asiático. Este fenómeno permite inferir que las culturas organizacionales orientales están otorgando preferencia por el estudio de la innovación como estrategia de ventaja competitiva global. Asimismo, se infiere que el análisis robusto de las muestras con un promedio que supera los 300 participantes por estudio, alcanza un pico de 769 trabajadores en estudios realizados en Pakistán. Esto otorga una alta potencia estadística a los modelos de ecuaciones estructurales o regresiones lineales empleados. Se observa un desplazamiento del interés desde la manufactura tradicional hacia sectores de servicios, hospitalidad y, notablemente, la educación superior, donde la inteligencia artificial comienza a figurar como una variable moderadora relevante.

La revisión integrativa de la literatura realizada a partir de los artículos incluidos en la muestra permitió identificar que las principales perspectivas teóricas aplicadas para investigar el comportamiento innovador de los empleados fueron la teoría del intercambio social, la teoría de la jerarquía de necesidades, la teoría del impacto social, la teoría de la autodeterminación y teoría del apoyo organizacional. De igual manera, al sintetizar los hallazgos de los estudios incluidos en la muestra, esta revisión buscó brindar una comprensión integral con la evidencia científica sobre los factores que fomentan el comportamiento laboral innovador, identificando las siguientes tendencias:

Al comparar los resultados con los enfoques teóricos, se puede evidenciar que los factores que inciden en el comportamiento

innovador del empleado no operan de manera aislada, sino como un engranaje que se vincula con la teoría del intercambio social y la teoría del apoyo organizacional. El análisis de la literatura demuestra que cuando un trabajador percibe incentivos y recursos, apoyo de su líder o del entorno, se estimula un mecanismo psicológico de reciprocidad que lo impulsa a retribuir a la organización mediante actitudes de comportamiento que van más allá de sus obligaciones laborales. Este comportamiento del empleado se refleja en el esfuerzo voluntario implícito en la generación e implementación de novedosas ideas (Janssen, 2000; West & Farr, 1990). En consecuencia, el comportamiento laboral innovador surge como una “moneda de cambio” en contextos de alta confianza y de reciprocidad laboral.

El análisis de los hallazgos empíricos de la literatura reveló, que el primer factor que fomenta el comportamiento laboral innovador es el liderazgo. El liderazgo como factor determinante del comportamiento laboral innovador, estuvo presente en el 56% de las investigaciones analizadas. Los hallazgos empíricos de la muestra indicaron que para que los empleados participen en actividades individuales destinadas a generar, procesar e implementar nuevas ideas sobre productos, tecnologías, procedimientos o procesos, se requirió el apoyo del liderazgo (Adiguzel et al., 2024). En este sentido el liderazgo, fue reportado como un antecedente clave del comportamiento innovador de los empleados (Gottfredson et al., 2025). El comportamiento innovador de los empleados estuvo positivamente relacionado con el apoyo del líder a la innovación (Wang et al., 2022). Las características del liderazgo ético influyeron positivamente en el comportamiento laboral innovador (Zargar et al., 2025). Asimismo, el liderazgo digital es un factor determinante en el comportamiento innovador de los empleados. Los hallazgos de la muestra indicaron que los líderes con habilidades digitales estimularon los comportamientos innovadores de los empleados (Ahmed et al., 2024; Erhan et al., 2022; Gao & Gao, 2024; Sagbas et al., 2023; Wang et al., 2025).

Consecuentemente, este panorama permite evidenciar un análisis crítico sobre la elevada concentración de investigaciones que validan el efecto producido por el liderazgo digital, resulta imperativo señalar una tensión teórica subyacente. Estos estudios

apuntan al argumento de que el desplazamiento del liderazgo tradicional al liderazgo digital no solo implica la adopción de las herramientas tecnológicas, sino la redefinición de la seguridad psicológica. De hecho, autores como Ahmed et al. (2024) y Gao y Gao (2024) han sugerido que las plataformas digitales pueden alinear o ampliar el control que perciben los trabajadores, lo cual anularía la creatividad. Sin embargo, la evidencia sugiere lo contrario, los líderes que hacen uso de los canales digitales con el propósito de descentralizar la toma de decisiones y brindar autonomía obtienen mejores condiciones de catalizar el comportamiento innovador. Esto permite argumentar que no es la tecnología per se, sino la habilidad del líder para mantener canales de comunicación abiertos y horizontales que minimicen el miedo al fracaso en un entorno virtual.

El segundo factor que fomentó el comportamiento innovador en el trabajo es el work engagement. El work engagement fue considerado por algunos autores como una de las pocas actitudes reconocidas como un predictor significativo del éxito de los empleados y un factor clave en el comportamiento laboral innovador (Ghani et al., 2023). Cuando los empleados actuaron con work engagement dentro de su organización, pudieron encontrar nuevas soluciones a problemas en el trabajo (El Junusi et al., 2023), y fue más probable que desarrollaran un comportamiento innovador (Elamin et al., 2024). Los hallazgos empíricos destacaron la influencia mediadora del work engagement en el vínculo entre el liderazgo ético y el comportamiento laboral innovador (Zargar et al., 2025). Del mismo modo, revelaron que el work engagement tuvo un efecto positivo y significativo en comportamiento laboral innovador (El Junusi et al., 2023; Zhou et al., 2025). Por lo tanto, el work engagement fomentó el comportamiento innovador en el trabajo (Elamin et al., 2024; Ghani et al., 2023).

El tercer factor que impulsó el comportamiento innovador en el trabajo fue el intercambio de conocimientos. La creatividad y la novedad de los empleados con respecto a las nuevas tareas en el lugar de trabajo estuvieron directamente relacionadas con su fortaleza en las actividades de gestión del conocimiento (Yasir et al., 2023). El intercambio de conocimiento promueve la comunicación y constituyó un proceso de generación de ideas que, a su vez, produjo nuevo conocimiento y favoreció la innovación (Yasir et al., 2023). Los estudios incluidos en la muestra indicaron que el intercambio de conocimientos se correlacionó de manera significativa y positiva con el comportamiento laboral innovador (Xu & Suntrayuth, 2022). Asimismo, el intercambio de conocimientos fue un predictor sólido y un determinante crucial del comportamiento laboral innovador (Elamin et al., 2024).

Del mismo modo, los resultados de los estudios incluidos en la muestra revelaron evidencias empíricas de otros factores que impulsaron el comportamiento laboral innovador. El clima de innovación organizacional (Xu & Suntrayuth, 2022), el empoderamiento psicológico (Gao & Gao, 2024; Yasir et al., 2023) y los entornos laborales que brindaron apoyo físico (Chaiyapruksayanonde & Ponchaitiwat, 2025) influyen positivamente en el comportamiento innovador de

los empleados. Es importante destacar que los hallazgos revelaron que el comportamiento innovador de los empleados impulsó el desempeño de los empleados (Adiguzel et al., 2024; Chaiyapruksayanonde & Ponchaitiwat, 2025; El Junusi et al., 2023; Sagbas et al., 2023).

Conclusiones

La presente revisión integrativa permite concluir que el comportamiento laboral innovador ha dejado de ser una responsabilidad exclusiva de unidades especializadas para convertirse en un proceso social y psicológico que involucra a todo el personal de la organización. A partir de la síntesis de la literatura científica reciente (2022-2025), se establecen las siguientes conclusiones fundamentales:

En primer lugar, el liderazgo constituyó el eje motor que impulsa el comportamiento innovador de los empleados en las organizaciones. Este factor se consolidó como el predictor más relevante, al estar presente en el 56% de las investigaciones analizadas. En este sentido se concluye que el apoyo del líder es indispensable para que los empleados asuman el riesgo de generar e implementar ideas novedosas. Se destaca además, que el surgimiento del liderazgo digital se configuró como un elemento determinante para estimular conductas innovadoras en entornos modernos y tecnológicamente avanzados.

En segundo lugar, la evidencia provista en este estudio indica un vínculo relevante entre los constructos motivación y conocimiento. La conducta innovadora en un trabajador, no solo obedece a la estructura de la organización, sino también a la interrelación entre el work engagement y el intercambio de conocimientos. Bajo esta perspectiva, se infiere que mientras que el work engagement aporta la energía y la disposición interna para progresar, el intercambio de conocimientos opera como el mecanismo que impulsa la creatividad individual generando resultados tangibles para la organización.

En tercer lugar, se identificó un notable desplazamiento en la investigación hacia nuevos horizontes sectoriales que se manifiesta desde la manufactura tradicional hacia los sectores de hospitalidad, de servicios y de educación superior. Por lo tanto, se confirma la amplitud del interés académico por abarcar el comportamiento innovador en distintos escenarios organizacionales. En cuarto lugar, la preponderancia de investigaciones desarrolladas en los contextos asiáticos, particularmente en China, Turquía y Pakistán, permite inferir que estas culturas organizacionales están adoptando la innovación como una estrategia para la competitividad global.

Desde el punto de vista metodológico, el uso frecuente de modelos de ecuaciones estructurales en muestras robustas aporta solidez empírica a los factores identificados en esta revisión. Por último, se puede inferir que las organizaciones que buscan prosperar en entornos volátiles deben diseñar estrategias que integren estilos de liderazgo de apoyo, niveles elevados de climas de seguridad psicológica, work engagement y de empoderamiento psico-

lógico, de modo que se facilite el intercambio de conocimientos y se fomenten comportamientos innovadores en los empleados. La innovación, por tanto, no es un evento aislado, sino una conducta voluntaria y continua que florece cuando el entorno organizacional brinda tantos recursos físicos como estímulo emocional.

Referencias

- Adiguzel, Z., Cakir, F.S., & Kucukoglu, I. (2024). Examination of the effects of innovative work behavior and leadership support on employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 1-20. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2024-0171>
- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ul Ain, N. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: Impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision*, 62(11), 3607-3632. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0654>
- Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation. In K. Grønhaug & G. Kaufmann (Eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective* (pp. 139–166). Norwegian University Press.
- Callahan, J. L. (2010). Constructing a Manuscript: Distinguishing Integrative Literature Reviews and Conceptual and Theory Articles. *Human Resource Development Review*, 9(3), 300-304. <https://doi.org/10.1177/1534484310371492>
- Carrera-Rivera, A., Ochoa, W., Larrinaga, F., & Lasa, G. (2022). How-to conduct a systematic literature review: A quick guide for computer science research. *MethodsX*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2022.101895>
- Chaiyapruksayanonde, C., & Ponchaitiwat, K. (2025). Supportive work environments, innovative work behavior, and job performance in the hospitality industry: Empirical evidence from Thailand. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 1-17. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010020>
- De Jong, J., & 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>
- Eid, R., & Agag, G. (2020). Determinants of innovative behaviour in the hotel industry: A cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102642>
- El Junusi, R., Agriyanto, R., & Wardayati, M. (2023). The Role of Innovative Work Behavior and Proactive Behavior in Mediating Employee Engagement and Performance at Public Universities. *International Journal of Economics and Management*, 17(3), 345-358. <http://doi.org/10.47836/ijeam.17.3.05>
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., Ahmed, A. Z. E., & Abdullah, A. N. (2024). Employee engagement and innovative work behavior: The mediating role of knowledge-sharing behavior in the United Arab Emirates (UAE) service context. *Administrative Sciences*, 14(9), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci14090232>
- Ergun, E., Tunca, S., Cetinkaya, G., & Balçioğlu, Y.S. (2025). Exploring the Roles of Work Engagement, Psychological Empowerment, and Perceived Organizational Support in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices. *Sustainability*, 17(4), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su17041663>
- Erhan, T., Uzunbacak, H.H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Gao, P. & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective. *Behavioral Sciences*, 14(5), 362. <https://doi.org/10.3390/bs14050362>
- Ghani, B., Hyder, S.I., Yoo, S., & Han, H. (2023). Does employee engagement promote innovation? The Facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation. *Heliyon*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21817>
- Gottfredson, R.K., Darden, T.R., & Rajaram, K. (2025). Exploring the antecedents of employee innovative behavior: Learning goal orientation is key. *Journal of General Management*, 1-12. <https://doi.org/10.1177/03063070251322858>
- Imran, M., Li, J., Bano, S. & Rashid, W. (2025). Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *Sustainability*, 17(5), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su17051879>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., & Khan, E. (2021). Innovation with flow at work: Exploring the role of servant leadership in affecting innovative work behavior through flow at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(8), 1267–1281. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0236>
- Khan, M.A., Ismail, F.B., Hussain, A. & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: The role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2), 398–415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Li, W., Bhutto, T.A., Nasiri, A.R., Shaikh, H.A., & Samo, F.A. (2018). Organizational innovation: The role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R. & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(7), 989-1003. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0518>
- Rattanawichai, N., Wiriyapinit, M., & Khlaisang, J. (2023). The

- Factors Affecting Innovative Behavior: An Employee Assessment System Based on Knowledge Creation. *HighTech and Innovation Journal*, 4(1), 174–188. <https://doi.org/10.28991/HIJ-2023-04-01-012>
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F.A. (2023). The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship Intention and Job Performance. *Behavioral Sciences*, 13(10), 1-20. <https://doi.org/10.3390/bs13100874>
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Torraco, R.J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Wang, H., Chen, X., Wang, H. & Xie, M. (2022). Employee innovative behavior and workplace wellbeing: Leader support for innovation and coworker ostracism as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014195>
- Wang, Y., Jonghyuk, P., & Gao, Q. (2025). Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person–job fit. *Frontiers in Psychology*, 16, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1492264>
- West, M.A., & Farr, J.L. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.
- Xu, Z., & Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in psychology*, 13, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A.A. & Haffar, M. (2023). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 289–308. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0091>
- Yuan, F., & Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Zargar, P., Daouk, A., & Chahine, S. (2025). Driving Innovative Work Behavior Among University Teachers Through Work Engagement and Perceived Organizational Support. *Administrative Sciences*, 15(7), 1-20. <https://doi.org/10.3390/admsci15070246>
- Zhou, Y., Thurasamy, R., Yusof, R., Zhang, P., Li, X., & Ling, S. (2025). Factors influencing innovative work behavior among teachers in the higher education sectors in China: