

## **Competencias para emprender innovaciones tecnológicas**

**Ariel Areyuna<sup>1</sup>, Francesc Solé<sup>1</sup>, Itxaso del Palacio<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. Universidad Politécnica de Catalunya. Av. Diagonal, 647, 08028. Barcelona.  
ariel,areyuna@upc.edu,pacosole@inssl.e.telefonica.net, Itxaso.del.palacio@upc.edu

**Palabras clave:** Innovación, champion, competencias, emprendeduría

### **1. Introducción**

La mayoría de las ideas de innovación no se implementan ya que enfrentan grandes obstáculos que no todas llegan a superar (Stevens y Burley, 1997). Las innovaciones tienen la capacidad de imponer sobre las organizaciones cambios no previstos, creando así resistencia en aquellas personas que se sienten inquietas ante la incertidumbre que este proceso genera (Van de Ven, 1986). En otras palabras, un proceso de innovación tecnológica es al mismo tiempo un emprendimiento (Solé y otros, 2007), pues en ambos procesos se trata de generar algo nuevo que tiene valor para alguien, todo ello en un contexto incierto y sujeto a riesgos. En consecuencia, la capacidad para innovar en una empresa está relacionada con, además de otros factores, la implicación de individuos que actúen como emprendedores internos capaces de proyectar una visión de futuro, atraer a los demás hacia la innovación, así como ayudar a superar los obstáculos y resistencia que los cambios provocan en la organización.

El rol de emprendedor interno, también conocido como Champion of innovation, ha sido abordado en la literatura de innovación desde cuatro áreas diferentes. Primero, la función que desempeñan dentro del proceso de innovación. Segundo, los efectos de su accionar sobre las organizaciones y los proyectos de innovación. Tercero, las estrategias que utilizan para conseguir apoyo y recursos. Cuarto, los comportamientos y características personales. Esta última categoría enmarca el desarrollo de esta ponencia, cuyo propósito es estudiar las competencias, entendidas como conjuntos de comportamientos clave para un desempeño efectivo, que distinguen a los Champions con rendimiento sobresaliente de aquellos que exhiben un rendimiento normal.

Disponer de un modelo de competencias sobre los emprendedores internos o Champions aporta un conjunto de criterios susceptibles de ser aplicados a los procesos de selección, promoción y formación de capital humano, especialmente en aquellas organizaciones que aplican sistemas de gestión por competencias. Asimismo, la formación por competencias adquiere cada vez más relevancia en la educación superior, por consiguiente, conocer más sobre las competencias asociadas a los roles de la innovación presenta oportunidades de mejoras curriculares en programas de estudios relacionados con la gestión de tecnología. Finalmente, un modelo de competencias puede contribuir a los procesos de gestión del conocimiento que fortalecen la capacidad de innovación en las organizaciones.

### **2. Champion de innovación tecnológica**

El concepto, introducido por Schon (1963), se refiere a personas que apoyan la innovación a través de diversas actividades: generación o adopción de nuevas ideas, difusión de éstas al interior de la empresa, apoyo para superar obstáculos organizacionales, búsqueda de respaldo

y recursos necesarios para la implementación del cambio. Son individuos que actúan como empresarios al interior de una firma, persuaden a otros para que se sumen a los cambios, actúan con convicción, persistencia y energía, se muestran dispuestos a asumir riesgos con tal de asegurar el éxito de la innovación (Howell y Higgins, 1990). El rol de Champion no está asociado a un puesto de trabajo específico dentro de la organización sino que emerge informalmente (Tushman y Nadler, 1986). La ausencia de estos emprendedores internos se traduce en que las ideas permanezcan dormidas esperando su desarrollo e implementación (Frost y Egri, 1991) y las empresas lleguen a tener pocas innovaciones tangibles (Tushman y Nadler, 1986).

### **2.1. Fenómeno del Champion**

La mayor resistencia que enfrenta la innovación es la propia oposición organizacional (Frey, 1991). Tres tipos de razones explican esta resistencia (Shane y otros 1995). Primero la especialización de las áreas funcionales concentra la atención de las personas en sus propias responsabilidades y a menudo tienden a ignorar las actividades de los demás. Segundo, la nueva idea puede representar una amenaza para la estructura de poder existente y distribución de recursos. Tercero, la inercia organizacional, pues la innovación a menudo demanda cambios rápidos y frecuentes, así como flexibilidad en las rutinas y estructuras de autoridad.

Los Champions emergen como respuesta a esta oposición organizacional con el afán de contribuir al éxito de las innovaciones interviniendo en cada fase del proceso de cambio. Según Beatty (1991), la intervención se presenta de tres formas diferentes. Primero, abren caminos mediante la promoción de la misión y visión del proyecto, en concordancia con un conjunto de valores relevantes para la organización. Segundo, resuelven problemas, para ello aportaban su experiencia, capacidad analítica y habilidades técnicas. Tercero, contribuyen a la implementación a través de sus habilidades para persuadir, vender, así como sus redes sociales, sensibilidad política y motivación.

Diferentes trabajos empíricos han informado sobre la contribución de los Champions al éxito de la innovación. Por mencionar algunos: Dougherty y Hardy (1996) descubrieron que cuando las innovaciones de productos habían sido exitosas, fueron potenciadas por individuos de niveles medios y operacionales de la jerarquía organizacional que aportaron sus redes particulares, conexiones y experiencia; Markham y Griffin (1998), encontraron una relación positiva entre los Champions y el rendimiento de programas de desarrollo de nuevos productos y estrategias de innovación, los que a su vez se relacionan con el rendimiento de la empresa; Howell y Shea (2001), encontraron una relación positiva entre el comportamiento del Champion y el rendimiento del proyecto de innovación, asimismo, la implicación de un emprendedor interno predecía un rendimiento positivo del proyecto más allá de un año.

### **2.2. Objetivos y estrategias**

El propósito principal del Champion es asegurar el éxito de una innovación (Schon 1963; Tushman y Nadler 1986). Generalmente, no son dueños ni controlan los recursos necesarios para su implementación, en consecuencia, deben desplegar distintas estrategias de influencia para apoyar la innovación, por ejemplo: asignan un significado estratégico a la idea (Howell 2005); involucran a otros para que los apoyen (Howell y Higgins 1990); inicialmente movilizan recursos ocultos u olvidados para demostrar factibilidad y luego establecer contactos con la alta dirección para mantenerlos informados y entusiasmados con el proyecto (Burgelman, 1983); apelan a grandes principios y valores de la organización, proveen de significado emocional y energía a la idea (Howell y Higgins (1990); se apoyan en medios informales de venta y presión (Schon, 1963).

Para el caso específico de la adquisición de recursos, Jenssen y Jorgenen (2004) identifican tres tipos de estrategias. Primero, estrategias racionales, presentación racional de la visión, estrategia, análisis financiero y estimaciones de retorno de la inversión. Segundo, procesos de participación, el énfasis es puesto en la comunicación, colaboración y evaluación, para involucrar a los miembros de la organización antes que la decisión final de implementar sea tomada. Tercero, “piratería”, los Champions generan e implementan ideas sin contar con el permiso de personas que tienen la autoridad formal para tomar decisiones en la organización; las reglas son dejadas de lado, se saltan la burocracia, perturban las expectativas de los demás, miran creativamente por oportunidades cambio y construyen alianzas.

### 2.3. Características y comportamientos

Para el logro de los objetivos, los Champions despliegan diferentes comportamientos, los que a sus vez se sustentan en características individuales de quienes asumen este rol. Howell y otros (2005), encontraron tres factores que agrupan catorce indicadores de comportamiento (ver Tabla 1).

Expresan confianza y entusiasmo acerca del éxito de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueven con entusiasmo las ventajas del cambio</li> <li>- Expresan una fuerte convicción en la innovación</li> <li>- Manifiestan confianza en lo que la innovación puede hacer</li> <li>- Muestran optimismo acerca del éxito de la innovación</li> <li>- Resaltan las razones por qué la innovación será exitosa</li> <li>- Mantienen un impulso entusiasta</li> </ul>
Obtienen apoyo de la gente correcta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocan los problemas en manos de quienes los pueden resolver</li> <li>- Obtienen el apoyo de la gente correcta</li> <li>- Obtienen la implicación de tomadores de decisión</li> </ul>
Persisten ante la adversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfrentan la adversidad</li> <li>- Muestra tenacidad ante a los obstáculos</li> <li>- Continúan involucrados hasta que el cambio es implementado</li> <li>- Derriban las barreras a la innovación</li> <li>- No se detienen cuando otros dicen que no se puede hacer</li> <li>- Persisten ante la adversidad</li> </ul>

**Tabla 1.** Indicadores de comportamiento de los Champions (Howell, Shea y Higgins 2005)

Los comportamientos reflejan características individuales que Jenssen y Jorgensen (2004) resumen en tres categorías. Primero, características personales: socialmente independientes, políticamente inteligentes, confían en si mismos, toman riesgos, carismáticos, enérgicos y entusiastas; tienen la capacidad para inspirar, estimular intelectualmente y valorar a las personas; son persistentes y flexibles, con habilidades sociales, profesionales y de gestión. Segundo, poseen una experiencia organizacional: a menudo están familiarizados con el riesgo, incertidumbre y resistencia de las organizaciones, conocen el mercado, han trabajado en diferentes áreas y ocupan un cargo de alto nivel. Tercero, construyen redes sociales, mantienen muchos lazos, las relaciones les otorgan poder para convencer, los vínculos débiles proveen información no redundante y los vínculos fuertes otorgan confianza.

### 3. Competencias del Champion de innovación

Un modelo de competencias es un enfoque que permite relacionar las capacidades de las personas con los requerimientos de los puestos de trabajo, ayuda a comprender y describir el capital humano con el propósito de predecir, y en consecuencia administrar, el desempeño de los individuos en una organización. Se centra en distinguir las características individuales que conducen hacia un rendimiento efectivo o superior de una persona al asumir una tarea, un puesto o cualquier otra situación de trabajo. Dicho de otro modo, trata de comprender por qué

algunas personas se desempeñan mejor que otras al cumplir una misión específica. Según este enfoque, las diferencias se explican por un conjunto de características subyacentes, llamadas competencias, que los individuos han desarrollado y que despliegan mediante comportamientos que los llevan a alcanzar sus objetivos con mayor o menor efectividad.

El concepto de Champion de innovación no se refiere a un puesto de trabajo determinado sino a un rol que emerge informalmente. Un rol corresponde a un conjunto de comportamientos esperados, socialmente definidos, susceptibles de ser descritos en términos de calidad y cantidad (Ilgen y Hollenbeck, 1991). El desempeño efectivo de un rol demanda comportamientos acordes con las expectativas asociadas a éste y tales comportamientos dependen de un conjunto de competencias que han de poseer las personas que asuman dicho rol (Hayton y Kelley, 2006).

Las personas difieren en los niveles de desarrollo de competencias y en el rendimiento que exhiben. Por un lado, hay personas que alcanzan los niveles mínimamente aceptables para ser considerados competentes en un puesto de trabajo y su rendimiento es considerado como normal o efectivo, y por otro, existen personas que desarrollan las competencias más allá de los niveles mínimos y exhiben un rendimiento superior o sobresaliente.

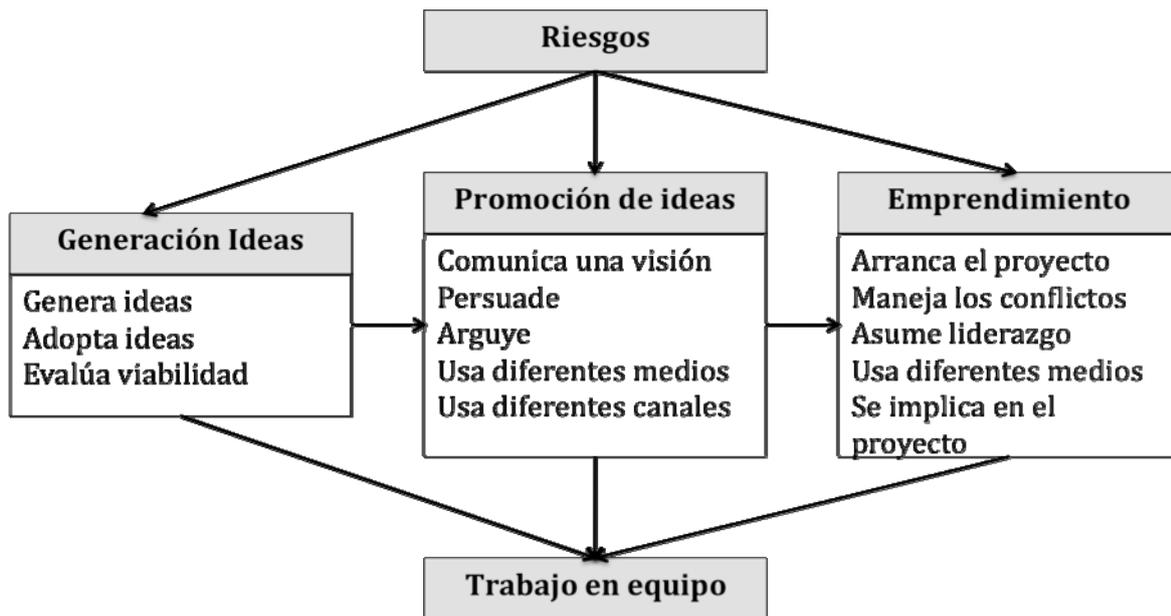
#### **4. Metodología**

El objetivo del estudio fue explorar las competencias, definidas como conjunto de comportamientos relacionados con el rendimiento efectivo o superior, asociadas al rol de Champion de innovación tecnológica. El foco fue encontrar las diferencias de conducta entre los Champions de rendimiento superior y los Champions normales. El estudio se realizó mediante una investigación empírica, bajo un enfoque interpretativo, a través del método de estudio de casos. La unidad de análisis fueron personas que habían desempeñado el rol de emprendedor interno en proyectos de innovación tecnológica. Se estudiaron cinco casos correspondientes a profesionales vinculados a empresas de base tecnológica instaladas en Cataluña, cada participante aportó datos de, al menos, dos proyectos donde estuvo implicado como Champion.

Los datos se recopilaron a través de entrevistas de eventos de comportamiento (Spencer y Spencer, 1993). Para el análisis de los datos se identificaron dos grupos de casos (Boyatzis, 1982), por un lado, personas cuyo rendimiento fue considerado normal, y por otro, individuos que mostraban un desempeño sobresaliente. La evaluación del desempeño se basó en la opinión de superiores y colegas de los entrevistados. Finalmente, la inferencia de las competencias se obtiene a través del análisis cualitativo de las entrevistas, identificación de indicadores de comportamiento e interpretación de éstos por parte del equipo de investigación.

#### **5. Resultados**

Las evidencias de la investigación dan cuenta de la implicación de los champions en diferentes etapas de un proyecto de innovación, especialmente en la génesis y el arranque del proyecto. La Figura 1 resume los comportamientos descritos por los entrevistados cuando cumplieron el rol de Champion. Se identifican tres momentos del proceso innovador: (1) generación de ideas, (2) promoción de las ideas, y (3) emprendimiento del cambio. Asimismo, dos características transversales están presentes en todo momento, por un lado, la disposición para asumir riesgos, y por otro, el esfuerzo por constante por trabajar en equipo.



Tanto los champions normales como los sobresalientes se implican en el mismo tipo de actividades a través del proceso de generación, difusión e implementación de ideas de innovación. Sin embargo, aunque las tareas que realizan son relativamente similares los datos analizados muestran importantes diferencias de carácter cualitativo entre ambos grupos. En los apartados siguientes se describen las diferencias y se presentan las proposiciones del modelo de competencias.

### 5.1. Generación o adopción de ideas

Es la raíz de los proyectos de innovación, se inicia con la exploración, intencionada o no, de opciones de cambio en productos o procesos y concluye en ideas susceptibles de ser comunicadas formalmente a la organización. Los Champions normales hicieron referencia a ideas –generadas por ellos o adoptadas– de innovación más conservadoras o incrementales, enmarcadas en un contexto tecnológico u organizacional determinado que condicionaba el alcance del proyecto, por ejemplo, "...adaptemos nuestros productos al estándar tecnológico imperante...", "...ahora, que esta tecnología está madura retomemos el proyecto que antes no funcionó...". Asimismo, al momento de evaluar la viabilidad de las nuevas ideas el énfasis estuvo en los aspectos técnicos y económicos, por ejemplo, "...cuánto nos va costar en tiempo, dinero, recursos humanos y materiales, y cuál es el beneficio posible que podemos obtener de esto...".

Por otra parte, los Champions sobresalientes informaron sobre ideas más radicales de innovación, desafiaban los paradigmas existentes al momento de proponerlas, conllevaban un mayor impacto estratégico y un mayor nivel de riesgo, por ejemplo, "vamos a hacer un equipo que coja ideas de todos e ideas de ninguno, que además sea muy barato", "haremos una biblioteca virtual", este último proyecto se planteó a mediados de los noventa cuando internet estaba en una fase incipiente. En cuando a la viabilidad del proyecto, sin descuidar los aspectos técnicos y económicos, destacaron el impacto estratégico de la iniciativa, por ejemplo: "... con esta combinación tecnológica imponemos ciertas barreras de entrada a los importadores y aprovechamos nuestras ventajas como fabricantes...". De estos hallazgos emergen dos proposiciones:

- Proposición 1: Los Champions sobresalientes generan o adoptan ideas de innovación más radicales que desafían los paradigmas tecnológicos establecidos; los Champions normales generan o adoptan ideas de innovación incrementales.

- Proposición 2: Los Champions sobresalientes enfatizan los impactos estratégicos de una idea de innovación; los Champions normales enfatizan los aspectos técnicos y económicos de una idea de innovación.

## 5.2. Promoción de las ideas

Es el proceso de difusión de la idea y hacer frente las reticencias organizacionales que el cambio provoca. Los Champions usan diferentes tácticas para persuadir acerca de la conveniencia de un proyecto, todos los entrevistados hacen referencia a la necesidad de “vender” las ideas a sus superiores mediante los canales formales con argumentos técnicos y económicos. Sin embargo, los Champions sobresalientes informaron acerca de cuatro tipos de comportamientos que los diferenciaban de los Champions normales. Primero, el alcance de la promoción es más amplio, no se limita a los superiores, sino que también “venden” la idea a los pares, al equipo e incluso a los clientes, por ejemplo, “...yo diría que el canal más informal lo uso (para “vender” las ideas) hacia abajo o hacia los colegas”. Segundo, además de los argumentos técnicos y económicos, el principal fundamento de sus propuestas era estratégico, por ejemplo, “el mercado percibe como de mayor valor añadido esta tecnología, con lo cual, podemos vender un 30% más cara y el coste no sube un 30%, y si somos capaces de convertir este equipo en el nuevo estándar del sector...”. Tercero, usan instrumentos complejos para comunicar las ideas: planes de negocios y metáforas, por ejemplo, “la innovación tiene que formar parte del ADN de la gente, sino no podemos seguir avanzando”. Cuarto, construyen prototipos antes de “vender” la idea, por ejemplo, “...me gusta siempre enseñar las cosas con prototipos, entonces, ¿qué hice? presentar la máquina y mostrar como funcionaba, ..., es decir, lo que hice fue una presentación económica junto a un prototipo”. En base a estos resultados formulamos cuatro proposiciones:

- Proposición 3: Los Champions sobresalientes difunden las ideas a vastos grupos interés; los Champions normales concentran en sus superiores la difusión de las ideas.
- Proposición 4: Los Champions sobresalientes apoyan las difusión de las ideas con planes de negocios y metáforas; los Champions normales apoyan la difusión de ideas con informes técnicos y de costes.
- Proposición 5: Los Champions sobresalientes respaldan las ideas con argumentos estratégicos; Los Champions normales respaldan las ideas con argumentos técnicos y económicos.
- Proposición 6: Los Champions sobresalientes elaboran prototipos antes de promocionar las ideas; los Champions normales promocionan sus ideas a través de modelos conceptuales.

## 5.3. Emprender el proyecto

Tiene que ver con el arranque del proyecto de innovación, los entrevistados informaron sobre sus experiencias que reflejaban su implicación personal en el proceso, manejo de conflictos, alguna forma liderazgo y obtención de recursos. Sin embargo, una diferencia importante se presentó en el momento de arrancar el proyecto. Por un lado, los Champions normales desarrollaban las ideas, las “vendían” a sus superiores y una vez que obtenían la aprobación y los recursos arrancaban el proyecto, y por otro, los Champions sobresalientes empezaban el proyecto antes de su aprobación, inicialmente con recursos muy limitados, por ejemplo, “los recursos han sido mínimos comparados con otros, porque se produjo la paradoja que se dedicaron tres ingenieros de un total de cincuenta”, “vamos a apartar a un persona que se dedique a desarrollar la tecnología y luego la probaremos, una vez que hayamos hecho la prueba sabremos cómo se hace porque nos habremos tenido que enfrentar a todas y cada una de las dificultades...”. Estos antecedentes dan lugar a una nueva proposición:

- Proposición 7: Los Champions sobresalientes arrancan los proyectos antes de contar con la autorización de los superiores; los Champions normales esperan conseguir la aprobación de los superiores antes de arrancar el proyecto.

#### **5.4. Asumir riesgos**

Emprender un proyecto de innovación implica riesgos tanto para las personas como para la empresa, los Champions están conscientes de ello, no obstante, dentro de los entrevistados hay diferencias en el sujeto que asume el riesgo. Por un lado, los Champions normales hacen referencia al riesgo personal y de los integrantes del equipo, por ejemplo, “arriesgo quizás un poco mi prestigio, no sólo el prestigio técnico, ya son años demostrando cosas y tal, pero la credibilidad, confianza, que puedan pensar que uno es un poco despistado y tal...”, “...el riesgo principal era tecnológico, si no se conseguía el resultado en cualquier momento, nuestra capacidad como ingeniería habría quedado bastante tocada, entonces las posibilidades de abordar otro tipo de proyecto más adelante hubieran sido peores...”. Por otro lado, los Champions superiores dan cuenta de los riesgos desde una perspectiva organizacional, por ejemplo, “era una empresa en crisis, que estaba en pérdidas, habíamos llegado al punto de equilibrio, esta emisión, si era mala, podría llevarnos otra vez a la pérdidas, por tanto, era una situación de riesgo”, “si embarcaba al cliente en esto y luego era un fiasco, prácticamente quedábamos marcados en un mercado relativamente pequeño como es Barcelona o Cataluña, donde todo el mundo se conoce, pues prácticamente ya iba a ser muy difícil vender proyectos a otros. Es decir, que de alguna forma quemábamos las naves con esto. El fracaso de este proyecto hubiese sido probablemente el fin de la empresa”.

- Proposición 8: Los Champions sobresalientes sopesan más los riesgos a nivel de la organización que los personales; los Champions normales sopesan más los riesgos personales y del equipo que los organizacionales.

#### **5.5. Trabajo en equipo**

Es el espacio natural de desarrollo de proyectos de innovación, todos los entrevistados dan cuenta de la importancia de trabajar en equipo. Sin embargo, los Champions sobresalientes enfatizan la confianza que tienen en las personas, por ejemplo, “...para mí eran personas muy especiales, infinitamente más talentosa que la gente que trabaja en las otras empresas, yo los veía como trabajadores del mundo, confiaba que la gente de la empresa, era especialmente talentosa y es una idea que hasta el día de hoy sigo manteniendo”, “este caso es curioso porque este amigo mío que por cierto el departamento de recursos humanos no lo quería fichar porque decía que era un hombre muy tímido, como si la ingeniería o la tecnología tuvieran algo que ver con el grado de timidez; ... lo fiché y diseñamos un equipo partiendo de cero del cual vendimos 800.000 unidades sin problemas.”. Asimismo, despliegan acciones concretas para construir equipos y mantener su cohesión, por ejemplo, “(al fichar un nuevo integrante para el equipo) hemos hecho un proceso de muchas entrevistas, pero deliberadamente, lo entrevistan seis personas del equipo para luego tomar una decisión en común. Prácticamente si uno lo veta, no queda, solamente alguien que está muy claro para todo el mundo se queda”, “Con una metodología tipo Brainstorming, es decir en grupo, en equipo, aportando diferentes ideas y todo el mundo pasando por allí..., cuatro o cinco personas en aquella época que participábamos en el proyecto y cada uno iba diciendo y si hacemos esto, que buena idea y lo otro, de esa manera se fue desarrollando, un trabajo muy colectivo...”. Con estos antecedentes formulamos la última proposición:

- Proposición 9: Los Champions sobresalientes construyen de forma proactiva equipos de trabajo.

## 6. Conclusiones

Un proyecto de innovación es también un emprendimiento al interior de una organización pues requiere de emprendedores que ayuden a la generación, supervivencia y desarrollo de ideas en un entorno incierto que a menudo se opone a los procesos de cambio. Los Champions de innovación son esos emprendedores internos que emergen de forma espontánea para apoyar las nuevas iniciativas, difundirlas, conseguir recursos, superar obstáculos organizacionales y cualquier otra acción que contribuya al éxito del proceso innovador. Esta ponencia tenía como propósito explorar las competencias de los Champions vinculados a empresas de base tecnológica, el énfasis estuvo en las diferencias entre los Champions normales y los Champions sobresalientes.

Las evidencias analizadas muestran que ambos grupos se implican en actividades de similares: generación y difusión de ideas, así como el arranque del proyecto e implementación del cambio; todo ello, trabajando en equipos y en un contexto de riesgo. Sin embargo, aunque las actividades son similares, existen diferencias cualitativas en la forma de abordarlas. Por un lado, Champions sobresalientes: generan o adoptan ideas de innovación radicales que desafían los paradigmas tecnológicos establecidos, enfatizan los impactos estratégicos de una idea de innovación, difunden las ideas a vastos grupos interés, apoyan la difusión de ideas con planes de negocios, metáforas y argumentos estratégicos, elaboran prototipos antes de promocionar las ideas, arrancan los proyectos antes contar con la autorización de los superiores, sopesan más los riesgos organizacionales que los personales, y construyen de forma proactiva equipos de trabajo.

Por otro lado, los Champions normales: generan o adoptan ideas de innovación incremental, enfatizan los aspectos técnicos y económicos de una idea de innovación, concentran en sus superiores la difusión de las ideas, apoyan la difusión de ideas con informes técnicos y de costes, respaldan las ideas con argumentos técnicos y económicos, promocionan sus ideas a través de modelos conceptuales, esperan conseguir la aprobación de los superiores antes de arrancar el proyecto, y sopesan más los riesgos personales y del equipo que los organizacionales.

Estos resultados aportan distinciones acerca de los niveles de desarrollo de las competencias generales de los Champions de innovación tecnológica. Trabajos futuros pueden extender estos hallazgos probando las proposiciones aquí planteadas y tratando de profundizar estos conocimientos mediante la construcción de explicaciones sobre los factores que causan tales diferencias.

## Referencias

- Beatty C.A.; Gordon J. (1991). Preaching the gospel: The evangelist of new technology. *California Management Review*, Vol.33, pp. 73-94.
- Boyatzis R. (1982) *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Burgelman R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm, *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, pp. 223-244.
- Dougherty D.; Hardy C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1120-1153
- Frey D. (1991). Learning the Ropes My Life As a Product Champion, *Harvard Business Review*, Vol. 69, pp. 46-56.

- Frost P.J.; Egri C.P (1991). The political process of innovation, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13,pp. 229-295.
- Hayton J.C.; Kelley D.J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship, *Human Resource Management*, Vol. 45,pp. 407-27.
- Howell, J.M. (2005). The right stuff: identifying and developing effective champions of innovation. *Academy of Management Executive*. Vol. 19, pp. 108-119.
- Howell J.M.; Higgins Ch.A. (1990). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation, *Leadership Quarterly*, V1(4),pp. 249-64.
- Howell, J.M.; Shea, C.M. (2001). Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: key predictors of project performance, *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 18, pp.15-27.
- Howell, J.M.; Shea, C.M.; Higgins, C.A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior, *Journal of Business Venturing*. Vol. 20, pp. 641-661.
- Ilgen D.; Hollenbeck J. (1991). The structure of work: Job design and roles, In M Dunnette & L M Hough (Eds ), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Volume II,pp. 165-207.
- Jenssen J.I.; Jorgensen G. (2004). How do corporate champions promote innovations?, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 8,pp. 63-86.
- Markham, S.K. ; Griffin, A.(1998). The breakfast of champions: Associations between champions and product development environments, practices and performance, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, pp. 436-454
- Schon, D.A.(1963). Champions for radical new innovations, *Harvard Business Review*, N° 41, pp. 77-86.
- Shane, S.; Venkataraman, S.; Macmillan, I. (1995). Cultural-differences in innovation championing strategies, *Journal of Management*. Vol. 21, pp. 931-952
- Solé, F.; del Palacio, I.; Areyuna, A. (2007). Emprender o innovar, ¿Dónde está la diferencia? *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 6, pp. 121-132.
- Spencer L.M., Spencer S.M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Stevens, G.A.; Burley J. (1997). 3000 raw ideas = 1 commercial success! *Research Technology Management*, Vol. 40, pp. 16-28.
- Tushman M.L.; Nadler D. (1986). Organizing for innovation, *California Management Review*, Vol. 28, pp. 74-92.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, Vol. 32, pp. 590-607.