

# Innovar en periodismo deportivo. Aportes desde una perspectiva interdisciplinaria

## *Innovate in sports journalism. Contributions from an interdisciplinary perspective*

**Jorge Carlos De La Paz**

Universidad Iberoamericana, México

[jorge.pazespinosa@gmail.com](mailto:jorge.pazespinosa@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-7660-1513>

**Recibido:** 16/03/2023 **Revisado:** 11/02/2023 **Aceptado:** 21/02/2023 **Publicado:** 01/03/2023

### Resumen

El propósito de esta investigación es revisar la bibliografía académica sobre innovación, en los ámbitos de gestión empresarial, innovación creativa e innovación mediática. El objetivo es identificar los elementos que contribuyen a los estudios sobre innovación en el campo periodístico en aspectos como metodologías, conceptualizaciones y teorías. La consideración central del artículo es expandir el potencial del trabajo interdisciplinario, lo cual posibilitaría enriquecer las investigaciones sobre innovación, específicamente en el periodismo deportivo, un campo caracterizado por la precarización y las crisis cíclicas, donde periodistas y organizaciones necesitan aprovechar las oportunidades que brindan tanto las herramientas tecnológicas como los conocimientos en innovación. Se utiliza la técnica de investigación documental como metodología para identificar los estudios relacionados con los temas mencionados. Se analizó una muestra de 75 publicaciones en revistas sobre innovación, ubicadas en cuartiles 1 y 2. Como resultados, se encontró que las áreas más investigadas comprenden la innovación y creatividad, el liderazgo, el papel de los miembros de una organización para desarrollar ideas innovadoras, las relaciones entre innovar y emprender y el desarrollo de ecosistemas de emprendedores. Por último, se plantean algunas propuestas para futuras investigaciones.

### Palabras clave

Innovación, periodismo digital, innovación social, innovación creativa, deportes, investigación de innovación, emprendimientos, sostenibilidad.

**Forma sugerida de citar:** De La Paz, J. C. (2023). Innovar en periodismo deportivo. Aportes desde una perspectiva interdisciplinaria. *Universitas-XXI*, 38, pp. 17-40. <https://doi.org/10.17163/uni.n38.2023.01>

### **Abstract**

*The purpose of this research is to review the academic bibliography on innovation, in the fields of business management, creative innovation and media innovation. With this, it is intended to identify the elements that support innovation studies in the journalistic field in aspects such as methodologies, conceptualizations and theories. The central consideration of the article is to expand the potential of interdisciplinary work, which would make it possible to enrich research on innovation, specifically in sports journalism, a field characterized by precariousness and cyclical crises, where journalists and organizations need to take advantage of the opportunities offered by both technological tools such as knowledge in innovation. The documentary research technique is used as a methodology to identify the studies related to the aforementioned topics. A sample of 75 publications in innovation journals, located in quartiles 1 and 2, was analyzed. As a result, it was found that the most researched areas include innovation and creativity, leadership, the role of members of an organization to develop innovative ideas, the relationships between innovating and undertaking and the development of entrepreneurial ecosystems. Finally, some proposals are made about future research.*

### **Keywords**

*Innovation, digital journalism, social innovation, creative innovation, sports, innovation research, startups, sustainability.*

---

## **Introducción**

¿Qué es innovar en periodismo? Durante décadas, esta interrogante ha inquietado a la industria de medios y en particular a los deportivos. A pesar de que estos últimos han encabezado grandes transformaciones en el sector, todavía predomina en todo el periodismo, así como en los estudios académicos, una visión demasiado preocupada por la tecnología (Barnhurst, 2012), que descarta procesos sociales complejos y dinámicos que exceden el control de los actores individuales (Bleyen *et al.*, 2014).

Año tras año los periodistas y medios de comunicación deportivo se enfrentan a las preocupaciones del desempleo, la precarización y la imposibilidad de sentirse realizados profesionalmente. A ello se suma el sentirse a merced de los vaivenes de los factores externos. La crisis provocada por la pandemia de la COVID-19 sacó a la luz muchas de las deficiencias estructu-

rales del periodismo deportivo, imposibilitado de encontrar insumo de trabajo ante la paralización de las competencias.

En este contexto, las investigaciones y estudios sobre innovación en el periodismo adquieren un papel cada vez más importante y aunque estos estudios han experimentado un notable crecimiento en los últimos años, las contribuciones teóricas, metodológicas y sistemáticas han recibido una atención escasa y fragmentada (García-Avilés, 2021). Asimismo, en este abanico temático subyace un enfoque centrado en la difusión, adopción y aceptación del producto tecnológico final (Domingo, 2008; Plesner, 2009; Schmitz-Weiss y Domingo, 2010; Spyridou *et al.*, 2013) que entra en un mercado o se implementa en un medio de comunicación.

Las investigaciones sobre la innovación en periodismo —concepto que no posee una definición precisa— reflejan además una visión optimista que se percibe como una respuesta esperanzadora al declive del periodismo tradicional y sus modelos económicos. El enorme espectro abarca también la falta de recursos en la sala de redacción, plazos limitados y la necesidad de curar contenido tanto impreso como multimedia así como los impulsos para captar audiencias digitales y aumentar los ingresos por publicidad digital (García-Avilés, 2021).

Esta visión optimista y tecnocentrista se traslada igualmente hacia el ámbito profesional del periodismo, donde los periodistas entienden la innovación fundamentalmente desde lo técnico a partir del uso de las plataformas digitales, inmersión en el metaverso o uso de la inteligencia artificial.

Más específicamente en el periodismo deportivo, la mayor parte de las investigaciones en el contexto iberoamericano sobre innovación se han concentrado alrededor del investigador español José Luis Rojas Torrijos (Manfredi-Sánchez *et al.*, 2015; Rojas-Torrijos y Marín Sanchiz, 2016; Rojas Torrijos, 2016; Rojas-Torrijos *et al.*, 2020), quien constituye un autor canónico en esta categoría.

Destaca en Rojas-Torrijos el abordaje de las estrategias para la generación de valor añadido en medios de comunicación deportivos (Rojas-Torrijos y Marín-Sanchiz, 2016), el análisis sobre la poca innovación en los proyectos de noticias deportivas (Manfredi-Sánchez *et al.*, 2015) y las posibilidades del podcasting para la plena explotación de las posibilidades narrativas e innovadoras de este formato de audio (Rojas-Torrijos, *et al.*, 2020), casi todos los estudios concentrados en España.

En la literatura anglosajona sobresalen Buzzelli *et al.* (2020) con su artículo *Poaching the News Producers: The Athletic's Effect on Sports in Hometown Newspapers*, donde se analiza el modelo de negocio del conglomerado de sitios deportivos The Athletic, el cual fue catalogado en sus inicios como un cambio radical en la industria del periodismo. Otro estudio de caso, en el cual se analiza un medio de comunicación deportiva, es *Revistas nativas digitales en el ámbito del deporte en España: el caso de MARCA Plus* de Ignacio Labarga, Laura González y Pedro Pérez-Cuadrado (2018).

En este sentido, se necesita un marco metodológico y teórico conceptual más amplio y orientado a la interdisciplinariedad, donde se puedan identificar nuevas líneas de investigación sobre innovación en los entornos externo e interno de los medios deportivos. El ámbito de los estudios empresariales ofrece algunas nuevas pistas sobre hacia dónde poder dirigir otros esfuerzos que contribuyan a acrecentar el conocimiento y la práctica del desarrollo de la innovación en periodismo deportivo. Ciertamente, esto puede contribuir a aumentar la dispersión temática de los estudios sobre innovación en periodismo, así como a incrementar la incertidumbre con respecto a qué temas tratar; sin embargo, la intención es ser informativo, estimulante e intelectualmente desafiante, para abrir otras puertas que contribuyan al conocimiento y la práctica del desarrollo de la innovación en periodismo deportivo.

Por ello, esta investigación se plantea como objetivo general describir la producción académica sobre innovación en el entorno empresarial y como objetivo específico identificar metodologías, conceptualizaciones y teorías que contribuyan a adoptar una perspectiva interdisciplinar en las investigaciones sobre innovación en el periodismo deportivo.

## **Materiales y método**

La investigación documental es una técnica cualitativa que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos que contienen datos de interés para el investigador y que fueron obtenidos en bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información, bases de datos, internet, etcétera (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014). Según estos autores, lo que distingue a esta técnica es que "...se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información..., registros en forma de manuscritos...

tos e impresos”. Dicho método de investigación es el idóneo para analizar la producción académica sobre innovación en la muestra de 75 artículos, seleccionada fundamentalmente de las revistas *Creative and Innovation Management*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of computer-mediated communication*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Innovation & Knowledge*, *Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *Journal of Cleaner Production*, *The journal of media innovations*, *Innovation Policy and the Economy*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business Venturing*, *Research Policy*, destacadas por su alto impacto en temas vinculados a la innovación en industrias cercanas a los medios de comunicación deportivos como las industrias creativas y aquellas innovaciones sociales que se dan organizaciones con un alto valor normativo.

## **Pasos del proceso metodológico**

1. Selección del campo de estudio y el espacio temporal a analizar: Selección de artículos sobre innovación, emprendimiento, innovación social, gestión empresarial y creatividad, así como innovación en el periodismo deportivo. El período temporal seleccionado fue de 2015 y 2023.
2. Selección de las fuentes: publicaciones sobre innovación en el ámbito empresarial y periodismo deportivo pertenecientes a revistas de cuartiles 1 y 2 indexadas en las bases de datos de EBSCO, DOAJ, REDALYC y SCOPUS enfocadas en innovación, gestión empresarial, industria e innovación, liderazgo y emprendimientos.
3. Búsqueda en Web of Science, EBSCO, DOAJ, REDALYC y SCOPUS y Google Scholar para obtener una primera lista de títulos de publicaciones, resúmenes de investigaciones sobre innovación.
4. Revisión de resúmenes y aplicación de primer filtro en el cual se excluyen los artículos que no encajaban con los propósitos de esta investigación. Se han descartado artículos sobre innovación en grandes empresas, la innovación enfocada en la fabricación de productos industriales, y de innovación ligada a la adopción de tecnologías.
5. Diseño, estructura y elaboración del contenido del artículo, siguiendo las aportaciones y los marcos conceptuales establecidos a partir del análisis de las publicaciones.

## **Resultados**

Según se extrae de la muestra de artículos analizados a lo largo de la revisión documental, los artículos más recientes sobre innovación en el campo empresarial se agrupan en diversas áreas temáticas que puede aportar teórica y metodológicamente a las investigaciones sobre innovación en periodismo deportivo. Algunas de estas líneas de estudio abordan los cambios que provoca la innovación en las organizaciones, los vínculos entre la innovación y el desarrollo de la creatividad, el liderazgo y empoderamiento, entre otras, que ampliamos en los siguientes puntos referidos a creatividad e innovación; liderazgo y empoderamiento para incentivar la innovación; el rol de los integrantes de un equipo en el impulso de la innovación; innovación y emprendimiento; ecosistemas de emprendimientos y teorías y conceptualizaciones sobre innovación.

### **Creatividad e innovación**

La innovación se considera una piedra angular del éxito y la competitividad de una empresa y como tal, la creatividad, un componente central de la innovación, es un activo fundamental para la innovación (Amabile y Pratt, 2016). Los estudios sobre la creatividad tienden a permanecer dentro de su respectiva disciplina y se centran, por ejemplo, en las características organizacionales que son relevantes para la creatividad o en las dimensiones cognitivas de la creatividad (Pinkow, 2022).

La investigación ha demostrado que los individuos aplican diferentes estrategias cuando trabajan en tareas creativas similares (Dorst y Cross, 2001 en Pinkow, 2022) pero estas estrategias aún no se comprenden bien en un contexto organizacional. Este es un elemento que debe ser tomado en cuenta en las investigaciones sobre innovación en nuevos emprendimientos sobre periodismo deportivo. La creatividad para desarrollar ideas que respondan a las interrogantes sobre ¿cuál es mi propuesta única de valor?, ¿Qué ofrezco? ¿Por qué lo ofrezco?, ¿Qué problema resuelvo?, ¿Cómo lo voy a lograr? Para identificar cuestiones como el formato, la tecnología, la distribución, el equipo, los fondos con los que lanzar el medio a menudo no son comprendidas en un panorama organizacional, así mismo estas ideas pueden responder a “impulsos afectivos” o ideas predeterminadas en vez de a decisiones razonadas.

Algunas pistas sobre este último punto son proporcionadas por Díaz-Portugal *et al.* (2023), quienes plantean la hipótesis de que el “afecto positivo” influye en la evaluación de oportunidades de los empresarios, fundamentalmente en los emprendedores, culturales y creativos, donde podríamos incorporar a los medios de comunicación. Al contrario de lo planteado en su hipótesis, sus resultados revelaron que el afecto positivo tiene una baja influencia en la selección emprendedora en el subgrupo de emprendedores culturales y creativos, sugieren que los emprendedores pertenecientes a industrias culturales y creativas no consideran las percepciones subjetivas como verdades objetivas y así evitan las percepciones sesgadas de sus oportunidades emprendedoras promovidas por su afecto positivo (Navis y Ozbek, 2016; Zhang y Cueto, 2017).

Investigar sobre si estos resultados serían similares en emprendedores de medios de comunicación deportivos podría aportar nuevas pistas al respecto.

## **Liderazgo y empoderamiento para incentivar la innovación**

El liderazgo empresarial tiene un impacto significativo en el comportamiento innovador de los empleados a través del clima de innovación y su agilidad intelectual (Malibaria y Bajab, 2022). Según estos investigadores, los líderes deben identificar sus roles críticos para fomentar la innovación en sus negocios y establecer la cultura y el clima ideales para la innovación. Los líderes deben crear entornos innovadores para animar a los empleados a compartir ideas y conceptos con confianza, a fin de adoptar decisiones estratégicas en un momento en el que sectores como las empresas tecnológicas y de telecomunicaciones están impulsando la innovación (Küng, 2013).

Para las investigaciones sobre emprendimientos de periodismo deportivo es útil conocer las relaciones que se establecen entre el liderazgo de un proyecto con las ideas innovadoras que se desarrollan en los mismos. ¿Existe una estructura centralizada donde solo el o los líderes deciden las acciones estratégicas del proyecto? ¿Se establecen espacios que fomentan el desarrollo de ideas por parte de todos los integrantes del grupo, las cuales son fomentadas por el líder? ¿Cuál de estas variantes es más efectiva? Esto último, si entendemos la “efectividad” como la sostenibilidad económica del medio.

Sobre este punto, Amoroso *et al.* (2021) nos brindan algunas luces. Estos autores investigaron cómo el liderazgo “empoderador” se correlaciona con la

creatividad del equipo, la orientación innovadora, y a la vez con la innovación del modelo de negocios. Según sus resultados, sorprendentemente, ni el liderazgo “empoderador”, ni la creatividad del equipo estaban relacionados con la innovación del modelo de negocio. El empoderamiento del liderazgo y la creatividad del equipo pueden ser factores necesarios pero insuficientes para explicar la innovación del modelo de negocio. Para ello, se necesitan otros elementos, entre los que destaca, un mayor involucramiento de los empleados en las decisiones.

### **El rol de los integrantes de un equipo en el impulso de la innovación**

El éxito de las innovaciones depende del apoyo que puedan recibir ciertos individuos, miembros de un equipo que promueven y defienden las innovaciones dentro de sus organizaciones. Esta es la conclusión a la que llegaron los investigadores Stielor y Henike (2022) tras analizar durante tres años cómo se promovían las ideas innovadoras surgidas de empleados de una fábrica manufacturera alemana. Para ellos, involucrar a los empleados para que contribuyan a la innovación corporativa es vital para el éxito futuro de las empresas, sin embargo, los empleos a largo plazo, las unidades organizativas altamente específicas y las estructuras de gestión jerárquica están diseñadas para preservar el *statu quo* en lugar de promover cambios transformadores.

Los resultados empíricos de Stielor y Henike (2022) respaldan la propuesta de Floco *et al.* (2022) de que, por un lado, la autonomía y la inclusión fomentan la participación de los empleados y la construcción de comunidad, mientras que, por otro, el control parece necesario para garantizar resultados innovadores. Además de la autonomía y la inclusión, Van Essen *et al.* (2022) añaden otras variables que contribuyen al desarrollo del comportamiento innovador en el trabajo: creatividad, empoderamiento psicológico, optimismo y factores contextuales de trabajo como espacio para la autonomía, liderazgo y trabajo en equipo.

Van Essen *et al.* (2022) y Stielor y Henike (2022) coinciden en que son necesarios estímulos externos a los integrantes de un equipo para desarrollar propuestas innovadoras. Van Essen *et al.*, 2022 presentan el concepto de “energía de innovación”, que transforma las propiedades de innovación de los empleados en un comportamiento de trabajo innovador, Stielor y Henike (2022)

“Innovation nudging” o impulso a la innovación como una serie de estrategias para impulsar el comportamiento innovador dentro las organizaciones.

Aunque estos dos conceptos fueron desarrollados para empresas con un gran número de empleados y estructuras sumamente jerárquicas, para las investigaciones sobre innovación en periodismo deportivo, no constituye un ejercicio ocioso identificar si en proyectos o emprendimientos sobre periodismo y deporte se desarrollan acciones de “energía de innovación” o “impulso a la innovación” como una vía que crea soluciones innovadoras que impacten en la sostenibilidad de la organización.

## **Innovación y emprendimiento**

En el lenguaje coloquial los términos innovación y emprendimiento parecen intrínsecamente ligados. Las startups, asociadas generalmente a empresas tecnológicas, se consideran innovadoras, de forma implícita, una lógica de pensamiento que se traslada a los nuevos emprendimientos periodísticos, incluso los deportivos. Ello conlleva que proyectos periodísticos sean considerados “innovadores” solo por crearse en alguna plataforma digital.

En su artículo de Catalyst, Kenneth Kahn (2022) adopta una perspectiva institucional sobre la innovación y el espíritu empresarial, argumentando que la falta de diferenciación entre estos dos términos da como resultado una falta de demarcación de los centros de espíritu empresarial e innovación en las universidades. Esto conduce a actividades de investigación y docencia en las respectivas áreas que no están claramente diferenciadas y, por lo tanto, generan resultados subóptimos (Hölzle, 2022).

Tomando en cuenta esta distinción, Grilli (2022) estableció una correlación entre la edad de 4000 emprendedores italianos y su “perspicacia comercial” con el desarrollo de nuevos productos innovadores. La investigación encontró que la “ventaja de la juventud” y la “perspicacia comercial” no conducen necesariamente a tener éxito a la hora de desarrollar productos innovadores, pero al mismo tiempo, dio cuenta que ambas categorías caracterizan de manera importante a los mejores entre los empresarios que participan en el desarrollo de nuevos productos. Para iniciar un nuevo proyecto periodístico igualmente se considera la “ventaja de la juventud” como un elemento relevante debido, en parte, a la creencia de que las personas jóvenes adoptan mejor las nuevas tecnologías, una visión nuevamente ligada al determinismo

tecnológico que existe sobre los emprendimientos. Mapear elementos demográficos entre los emprendedores periodísticos (sexo, edad, región, ciudad, etc.) y correlacionarlos con la capacidad innovadora de estos medios podría ofrecer nuevas pistas sobre qué características hacen más propensa la creación de una iniciativa periodística.

Otro ejemplo de investigación que delimita claramente plataformas tecnológicas, emprendimiento e innovación, en este caso de modelo de negocio, es el estudio realizado por Hyunkyung *et al.* (2021), quienes examinan cómo los usuarios utilizan las plataformas digitales para convertirse en emprendedores que realizan actividades comerciales en las plataformas; y cómo los proveedores de plataformas pueden convertir este espíritu empresarial de los usuarios en una fuente de ingresos. Korsgaard Andersen *et al.* (2022) si sitúan en una perspectiva similar al analizar como las pequeñas y medianas empresas (PYME) aplican modelos de negocio innovadores a partir de decisiones basadas en datos.

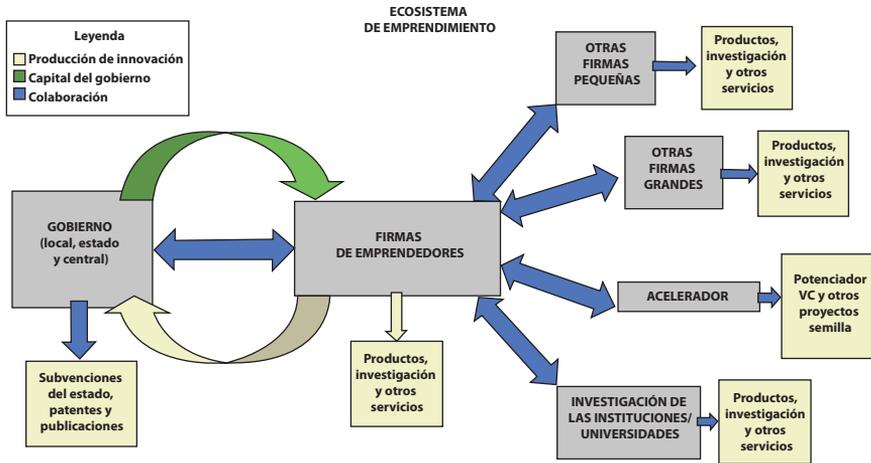
Tras efectuar una revisión de las investigaciones sobre el papel de la creatividad en la innovación, el liderazgo, el rol de los integrantes y las diferencias entre innovación y emprendimiento, es necesario añadir factores relacionados con el entorno y el contexto, ya que las organizaciones no operan solas sino en correlación con otras.

## **Ecosistemas de emprendimientos**

La idea de que las soluciones económicas a los problemas de innovación y emprendimiento deberían estar “basadas en el lugar” tiene sus raíces en la observación de Adam Smith (1776) de que la productividad y los salarios eran más altos en áreas con poblaciones más grandes y densas (Johnson *et al.*, 2022). Siguiendo esta premisa, estos autores ofrecieron un marco de medición que coloca las relaciones de colaboración entre empresarios, agencias gubernamentales e instituciones de investigación en el centro del concepto de ecosistema y que conceptualiza cuatro roles de los gobiernos como catalizadores, coordinadores, certificadores y clientes en la conformación de estas relaciones. Los empresarios interactúan con el gobierno de numerosas maneras que influyen en la condición del ecosistema empresarial circundante (figura 1).

**Figura 1**

*Modelo conceptual simple de ecosistema emprendedor*



Nota: Johnson et al. (2022).

Lo anterior plantea nuevas preguntas para la investigación sobre innovación en medios deportivos independientes. ¿Es el contexto social un elemento determinante? En el caso latinoamericano, por ejemplo, ¿es diferente emprender un proyecto periodístico deportivo en Chile, Argentina o México, incluso en espacios geográficos más regionales como Monterrey o Guadalajara?

Además de las relaciones de emprendedores con instituciones de investigación y gobiernos, los estudios sobre innovación se enfocan en los vínculos que se crean entre los propios emprendedores para reducir la incertidumbre que provoca la innovación. Cuntz y Peuckert (2022) analizaron varias comunidades de hackers (*hackerspaces*) en Alemania y descubrieron una fuerte correlación entre el establecimiento de *hackerspaces* con el nivel de emprendimiento digital en las regiones, particularmente en aglomeraciones y contextos urbanos.

Según estos autores, los *hackerspaces* son excelentes ejemplos de innovación y brindan una solución institucional para superar los problemas de acción colectiva relacionados con la innovación. La “cultura feroz de compartir” y el entendimiento implícito de que “para participar había que contribuir” hace que el acceso a estos lugares sea valioso para sus miembros. Este

entorno colaborativo ayuda a la comunidad a acumular “información sobre la innovación”, lo que “permite a las personas superar la incertidumbre sobre la naturaleza de la oportunidad de mercado y, por lo tanto, convertirse en emprendedores” (Cuntz y Peuckert, 2022). Este tipo de investigaciones podría ayudar a identificar un conjunto alternativo de innovadores de segundo orden, “adoptadores tempranos” (Rogers, 2003) que cumplen con el rol de líderes de opinión (Lazarsfeld *et al.*, 1944) en un paso aún no investigado de la adopción de la innovación.

## **Teorías y conceptualizaciones de la innovación**

### **Innovación de modelos de negocio sostenible e Innovación social**

La innovación de modelos de negocios sostenibles (SBMI, por sus siglas en inglés) ha atraído recientemente un gran interés entre la academia y la práctica. (Bashir *et al.*, 2022). Las ideas innovadoras que se enfocan en problemas sociales insatisfechos o emergentes representan una oportunidad para crear nuevos modelos de negocios, iniciar nuevas empresas y mejorar la transferencia de conocimiento (Nicolopoulou *et al.*, 2017). Los emprendimientos sociales pueden constituirse como posibles agentes de cambio, ya que ofrecen soluciones innovadoras a problemas sociales complejos que las organizaciones existentes pasan por alto o abordan sin éxito (Maiolini *et al.*, 2016 en Battistella *et al.* (2021) sustentando el crecimiento empresarial con recursos oportunos, por ejemplo, las finanzas.

Sin embargo, las empresas emergentes, que poseen un alto valor normativo, se enfrentan a mayores riesgos y posibles tasas de fracaso debido a una complejidad peculiar y las dimensiones contextuales de los desafíos sociales (Martínez *et al.*, 2017). Las dificultades para acceder al financiamiento externo, o para unirse a redes y alianzas estratégicas, se deben principalmente al escepticismo de los inversionistas y la falta de conocimiento compartido para alinear los valores de las startups con varios stakeholders (Cacciolatti *et al.*, 2020).

En este contexto, se ubican inexorablemente los emprendimientos de medios deportivos, que poseen en su mayoría un alto compromiso con el desarrollo de altos estándares de la profesión. Según Negrodo *et al.* (2020), una de las principales motivaciones de los periodistas para emprender cons-

tituye el experimentar nuevas formas de organización, rutinas de trabajo y contenidos ante el fracaso de los viejos métodos, ligados a la dependencia de la publicidad, financiamiento gubernamental, pérdida de credibilidad entre las audiencias, etc.

Por otro lado, la teoría de la innovación social se puede definir como el desarrollo de productos, servicios o procesos innovadores destinados a satisfacer una necesidad social, con la oportunidad de crear nuevas relaciones sociales entre actores que colectivamente se involucran en acciones con un propósito para lograr un cambio social positivo y sistémico. En el entorno socioeconómico en constante cambio, un análisis de la dinámica contextual de la innovación social debe incluir la naturaleza y estructura únicas de los participantes, los procesos y las complejidades involucradas (Nicolopoulou *et al.*, 2017).

## **Innovación abierta**

La innovación abierta ha atraído una atención significativa a medida que las empresas responden a las crecientes complejidades al abrir sus límites organizacionales para interactuar con las partes interesadas a lo largo del embudo de innovación (Chesbrough, 2003). En una revisión exhaustiva de la literatura sobre innovación abierta, Randhawa *et al.* (2016) señalaron que los estudios de innovación abierta se habían ocupado principalmente de los roles de conocimiento, tecnología e I + D desde una perspectiva centrada en la empresa. Al mismo tiempo, se ha vuelto más evidente la complejidad de administrar los esfuerzos de colaboración a través de los límites organizacionales (Pedersen *et al.*, 2022).

A pesar de que existe un amplio abanico de perspectivas para abordar la innovación de los medios, en opinión de Dogruel (2014) este sigue siendo un campo académico subdesarrollado debido a que la poca solidez de los marcos teóricos (Klaß, 2020). Según esta autora, los enfoques suelen concentrarse en la comunicación, el periodismo y otras disciplinas humanísticas que carecen de perspectivas organizativas, de gestión y tecnológicas. Para Klaß (2020), el enfoque de la Innovación Abierta (IA) permite la integración de diferentes visiones que abarcan en toda su complejidad a las organizaciones de comunicación, las cuales son entendidas como “empresas híbridas proveedoras de contenido, pero a la vez con un notable impacto social” (Hess, 2014 en Klaß, 2020).

Las investigaciones de innovación abierta se subdividen en procesos de innovación abierta de “afuera hacia dentro”, de “adentro hacia fuera” y en procesos acoplados.

## **¿Innovar en contextos de crisis? Teoría de la Destrucción Creativa**

El concepto de “Destrucción Creativa” creado por Schumpeter (1942, en Negredo *et al.*, 2020) ha sido uno de los más utilizados para describir los procesos de cambio en las industrias. El término describe los procesos de innovación que saca nuevos productos al mercado que desplazan o “destruyen” a los ya establecidos. La industria de los medios informativos ha sido un ejemplo de este proceso (Negredo *et al.*, 2020). Por ejemplo, con el advenimiento de la televisión en la era de la radio, o de la internet en la era de la televisión.

Bajo este enfoque teórico, Negredo *et al.* (2020) intentan dilucidar si la mayor explosión de medios nativos digitales en España, ocurrida paradójicamente en el período de la Gran Recesión (2008-2014), constituyó un proceso de Destrucción Creativa. En esta etapa, los periodistas crearon sus propios proyectos independientes, luego de que los medios tradicionales recortaron personal en respuesta a la crisis económica, y las tasas de desempleo en el sector de los medios en su conjunto alcanzaron su punto máximo.

Sin embargo, si bien la crisis fue un impulso para la creación de emprendimientos, no lo fue así para el desarrollo de innovaciones, sobre todo en el modelo de sostenibilidad. En sus resultados, Negredo *et al.* (2020) muestran que apenas en 2015, una quinta parte de los nuevos medios fundados por periodistas habían cerrado o se encontraban inactivos.

El mayor problema de estos medios era que los fundadores no tenían un plan de negocios ni un enfoque comercial. Un tercio de sus publicaciones facturaban menos de 25 000 euros al año; casi el 60 % generaba entre 25 000 y 50 000 euros. (Negredo *et al.*, 2020)

Otro cuestionamiento a la postura de que las crisis son períodos de resignación y disrupción que generan nuevas innovaciones que transforman las industrias es el planteado Makridis y McGuire (2022). Según estos autores, la evidencia empírica que los gastos de investigación y desarrollo (I+D) y en las patentes son procíclicos, no contracíclicos, datos que contradicen la

teoría de la destrucción creativa en la que las empresas invierten más recursos en investigación durante los períodos de menor demanda.

## **Innovación radical**

En la bibliografía schumpeteriana tradicional se cataloga que las innovaciones pueden ser “radicales” o “incrementales” según el grado de cambio que generen en la creación de valor de los productos o servicios (Krumsvik *et al.*, 2019). Järventie-Thesleff *et al.* (2014, en García-Avilés, 2021) observan que las prácticas de gestión en los medios impresos tienden a estar orientadas a apoyar las innovaciones incrementales, mientras que las prácticas en los medios digitales tienden a perseguir innovaciones más radicales.

En su conceptualización, Freeman y Pérez (Badillo, 2013) sostienen que las innovaciones radicales son bastante distintas: son eventos a gran escala, que ocurren de manera discontinua, como la aparición del nailon, los cambios tecnológicos, como el auge de la petroquímica, tienen un impacto aún mayor. Finalmente, los cambios en los paradigmas tecnológicos afectan al conjunto de la vida económica y social.

Para Cuntz y Peuckert (2022), las innovaciones radicales transforman los bienes y servicios existentes de manera significativa. Este tipo de innovación representa un alejamiento arriesgado de la práctica existente y puede ser perjudicial o discontinuo dentro de las empresas. Para estos autores, la innovación radical es más probable que ocurra en empresas que son capaces de integrar una amplia variedad de conocimientos nuevos y preexistentes, heterogéneos pero complementarios.

## **Innovation Commons Theory**

A diferencia del modelo tradicional de innovación centrado en el productor o en la empresa, los usuarios son una fuente importante de innovación (innovación del ‘usuario’ o innovación ‘libre’). Los usuarios modifican con frecuencia los productos existentes o crean soluciones completamente nuevas en respuesta a sus necesidades heterogéneas y no estándar (Von Hippel, 2017).

En particular, los usuarios que intercambian conocimientos en comunidades de práctica también pueden desarrollar aspiraciones empresariales y comenzar a explotar comercialmente las innovaciones basadas en la comu-

nidad (Ferdinand, 2017). De este modo, la experimentación de los usuarios no se limita al desarrollo e innovación de productos, sino que en ocasiones se extiende a la formación de nuevas empresas.

## **Metodologías de la innovación**

Los enfoques metodológicos del estudio de la innovación son muy variados e incluyen los métodos cuantitativos, los cualitativos y mixtos. La selección de metodologías está muy fragmentada y no se identifican patrones o tradiciones de estudio, fenómeno que responde al amplio abanico de objetos de investigación en el campo de la innovación.

La encuesta (Chirico *et al.*, 2022), (Miyao *et al.* 2022, (Chi y Nan Lin, 2022), (Bashir *et al.*, 2022) y (Amoroso *et al.*, 2021) constituye unas de las técnicas más utilizadas por los investigadores que buscan analizar una amplia población, ya sea dentro de una empresa o en una determinada ubicación geográfica. Además, la utilización del análisis factorial, exploratorio y confirmatorio para evaluar la validez de constructo de todos los ítems pertenecientes a las encuestas.

Por otro lado, Grilli (2022), aplicó un cuestionario a 4000 emprendedores con el propósito de recopilar información sobre las nuevas empresas innovadoras italianas a lo largo de una serie de dimensiones que incluyen las características demográficas de los empresarios, su dotación de capital humano y las estrategias de innovación perseguidas.

Jønsson y Kähler (2022) realizaron análisis de datos de cuestionarios longitudinales, mientras que Johnson *et al.* (2022) se apoyaron en sistemas de gestión de bases de datos relacionales adecuadas para establecer métricas para los ecosistemas emprendedores debido a su capacidad para capturar redes de relaciones entre los actores del ecosistema que surgen a través de muchas fuentes de datos dispares. Cuntz y Peuckert (2022), elaboraron un gran panel de observaciones que fusiona los recuentos anuales de nuevas empresas digitales con un conjunto de determinantes convencionales del espíritu empresarial, así como indicadores locales de *hackerspaces* para determinar la correlación entre los espacios de hackers y el emprendimiento digital.

Hyunkyuu *et al.* (2021) y Korsgaard Andersen *et al.* (2022) se apoyaron en el estudio de caso y el estudio de caso múltiple, respectivamente, al igual que Battistella *et al.* (2022). Stieler y Henike (2022) optó por la observación

participante durante un período de tres años en una empresa alemana, mientras que Van Essen *et al.* (2022), Floco *et al.* (2022), Alam (2022) y Mesambía (2022) utilizaron las entrevistas semiestructuradas.

## Conclusiones y discusión

Adoptar una perspectiva interdisciplinar en las investigaciones sobre innovación en el periodismo deportivo constituye el punto de partida para emprender nuevos caminos lejos de la precariedad, la dependencia del clic, la falta de financiación, y la pérdida de credibilidad entre las audiencias que azota a los medios deportivos tradicionales. El ámbito de los estudios empresariales ofrece algunas nuevas pistas sobre hacia dónde pueden dirigirse otros esfuerzos que contribuyan a aumentar el conocimiento y la práctica del desarrollo de la innovación en periodismo deportivo.

Los estudios sobre innovación en periodismo deportivo pueden apoyarse en algunas de las líneas temáticas más desarrolladas por los artículos enfocados en el sector empresarial. Entender cómo funcionan los procesos de creatividad para desarrollar ideas innovadoras ayudaría a comprender por qué los fundadores de emprendimientos de periodismo deportivo deciden lanzar un medio con una determinada propuesta de valor y no otra, por qué aborda determinados temas y no otros, etc. Igualmente, los estudios sobre innovación ofrecen pistas para dilucidar si los emprendedores de medios de comunicación deportivos toman estas decisiones basadas en criterios afectivos o razonables, lo cual es determinante en el futuro del proyecto.

Para las investigaciones sobre emprendimientos de periodismo deportivo es útil conocer las relaciones que se establecen entre el liderazgo de un proyecto con las ideas innovadoras que en ellos se desarrollan, tienen un efecto directo en la sostenibilidad del medio. Si la creación de espacios que fomentan el desarrollo de ideas por parte de todos los integrantes del grupo podría abonar en este sentido. Y si acciones como la “energía de innovación” o “impulso a la innovación”, podrían contribuir a la generación de propuestas innovadoras entre los propios miembros de un emprendimiento.

Trazar líneas de unión entre los estudios empresariales y de periodismo permitirá también perfilar un concepto más holístico y tangible de la innovación en los medios, alejado de la visión tecnocéntrica. De esta forma, se evita que los proyectos periodísticos deportivos sean considerados como

“innovadores” solo porque se crean en alguna plataforma digital o que solo los periodistas más jóvenes puedan emprender nuevos proyectos. Con respecto a esto último, sería más que interesante proponer estudios que mapeen elementos demográficos entre los emprendedores periodísticos (sexo, edad, región, ciudad, etc.) y correlacionarlos con la capacidad innovadora de los medios deportivos.

Otra línea de investigación podría centrarse en determinar si existen ecosistemas de emprendimiento de periodismo deportivo, o si su creación ayudaría a reducir la incertidumbre ante las decisiones que deben tomar sus miembros.

También es preciso renovar las propuestas teórico-metodológicas en las futuras investigaciones e ir más allá de los métodos tradicionales como el estudio de caso y las entrevistas para adoptar metodologías mixtas o cuantitativas.

## Referencias bibliográficas

- Alam, M. A., Rooney, D. y Taylor, M. (2022). From ego-systems to open innovation ecosystems: A process model of inter-firm openness. *Journal of Product Innovation Management*, (39), 177-201. <https://bit.ly/3ZD1vas>
- Amabile, T. M. y Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, (36), 157-183. <https://bit.ly/3J8YLvR>
- Amoroso, D. L., Lim, R. A. y Santamaria, J. G. O. (2021) Business model innovation: A study of empowering leadership. *Creative Innovation Management*, (30), 286-302. <https://bit.ly/3IShb3M>
- Arora, A., Belenzon, S., Pataconi, A. y Suh, J. (2020). The changing structure of america innovation: some cautionary remarks for economic growth. *Innovation Policy and the Economy* (2020). <https://bit.ly/3w7XyNk>
- Badillo, Y.-P. (2013). Les théories de l'innovation revisitées: une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation – Du modèle «émetteur» au modèle communicationnel. *Les Enjeux de l'information et de la communication 14*. <https://bit.ly/3Xx7Imj>
- Barnhurst, K. G. (2012). Trust me, I'm an innovative journalist,' and other fictions. En Marcel Broersma, Chris Peters (eds.), *Rethinking journalism: trust and participation in a transforming media landscape* (pp. 210-220). Routledge.

- Bashira, M., Alfaliha, A. y Pradhan, S. (2022) Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, (7). <https://bit.ly/3IQSLY8>
- Battistella, C., Dangelico R. M., Nonino, F. y Pessot, E. (2021). How social start-ups avoid being falling stars when developing social innovation. *Creative and Innovation Management*,(30), 320-335. <https://bit.ly/3HacuRG>
- Bleyen, V. A., Lindmark, S., Ranaivoson, H. y Ballon, P. (2014). A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. *The Journal of Media Innovations*, (1), 28-51. <https://bit.ly/3Xwbz3d>
- Bocken, N. M. P. (2015). Sustainable venture capital. Catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647-658. <https://bit.ly/3W8auNW>
- Bürger, T. y Volkmann, C. K. (2020). Mapping and thematic analysis of cultural entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(2), 192-229. <https://bit.ly/3H8pDus>
- Buzzelli, N. R., Gentile, P., Billings, A.C. y Sadri, S. R. (2020) Poaching the news producers: the athletic's effect on sports in hometown newspapers. *Journalism Studies*, 1514-1530. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1763191>
- Cacciolatti, L., Rosli, A., Ruiz-Alba, J. L. y Chang, J. (2020). Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. *Journal of Business Research*, 106, 106-117. <https://bit.ly/3XhQjOU>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chi, M. L. y NanLin, D. (2022) Developing supply chain open innovation capability: The mediating role of the knowledge creation process, governance mechanism and technology as a driver. *Journal of Innovation & Knowledge*, (7). <https://bit.ly/3CN2hYA>
- Chirico, F., Duane, R., Ireland, C., Pittino, D. y Sanchez-Famoso, V. (2022). Radical innovation in (multi)family owned firms. *Journal of Business Venturing*, (37). <https://bit.ly/3IRWbdw>
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Cuntz, A. y Peuckert, J. (2022) From hackers to start-ups: Innovation commons and local entrepreneurial activity. *Research Policy*, (52). <https://bit.ly/3IPv96k>
- Creech, B. y Nadler, A. M. (2018). Post-industrial fog: Reconsidering innovation in visions of journalism's future. *Journalism*, (2), 182-199. <https://bit.ly/3IRbO4F>

- Creswell, J. W. (2014). *Research desing. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage.
- Díaz-Portugal, C., Delgado-García, J. B. y Blanco-Mazagatos, V. (2023). Do cultural and creative entrepreneurs make affectively driven decisions? Not when they evaluate their opportunities. *Creativity and Innovation Management*, (31), 1-19. <https://bit.ly/3INVvFV>
- Ding, H. (2022). What kinds of countries have better innovation performance? A country-level fsQCA and NCA study. *Journal of Innovation & Knowledge*, (37) <https://bit.ly/3XcQ0Vn>
- Domingo, D. (2008). Interactivity in the daily routines of online newsrooms: Dealing with an uncomfortable myth. *Journal of computer-mediated communication*, (3), 680-704. <https://bit.ly/3ZEZXFx>
- Dogrueel, L. (2014). What is so special about media innovations? A characterization of the field. *The journal of media innovations*, (1), 52-69. <https://bit.ly/3kiEcm2>
- Ferdinand, J.-P. (2017). *Entrepreneurship in innovation communities: insights from 3D printing startups and the dilemma of open source hardware*. Springer.
- Flocco, N., Canterino, F. y Cagliano, R. (2022). To control or not to control: How to organize employee-driven innovation. *Creativity and Innovation Management*, 31(3), 396-409. <https://bit.ly/3XgauN2>
- García-Avilés, J. A., Arias-Robles, F. (2016). Evolución de los cybermedios en España: claves de la innovación. En Charo Sádaba-Chalezquer, José-Alberto García-Avilés, María-Pilar Martínez-Costa (coords.), *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España* (pp. 63-71). Universidad de Navarra, EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- García-Avilés, J. A. (2021) Artículo de revisión: La investigación sobre innovación en periodismo, un campo diverso y pujante (2000-2020). *Profesional de la información*, (30). <https://bit.ly/3Xfu6kA>
- Grilli, L. (2022). Entrepreneurship and new product development: exploring the “advantage of youth” and “business acumen” views. *Journal of Product Innovation Management*, (39), 662-685. <https://bit.ly/3w2bmJr>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hölzle, K. (2022) No innovation without entrepreneurship: from passion to practice. *Journal of Product Innovation Management*, 39(4), 474-477. <https://bit.ly/3w7tYaS>

- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. y Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://bit.ly/3QHwBtj>
- Jie He, S., Morrison, A., Domenici, M. y Wang, Y. (2022) Entrepreneurial networks, effectuation and business model innovation of startups: The moderating role of environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*, (31) <https://bit.ly/3w96BOi>
- Johnson, E., Hemmatian, I., Lanahan, L. y Joshi, A. (2022). A framework and databases for measuring entrepreneurial ecosystems. *Research Policy*, (51). <https://bit.ly/3QLeAdW>
- Jønsson, T. F. y Kähler, H. G. (2022). The savvy and cheerful employee innovation champions: The roles of political skill and trait-positive affect in employees' championing and salary levels. *Creativity and Innovation Management*, 31(2), 236-247. <https://bit.ly/3INFuje>
- Kahn, K. (2022) Innovation is not entrepreneurship, nor vice versa. *Journal of Product Innovation Management*, (39), 467-473. <https://bit.ly/3ZBLNMP>
- Klaß, N. (2020). Open innovation in media innovation research - a systematic literature review. *Journal of media business studies*, (17), 190-218. <https://bit.ly/3kllxFe>
- Klenner, N. F., Gemser, G. y Karpen, I.O. (2021) Entrepreneurial ways of designing and designerly ways of entrepreneuring: Exploring the relationship between design thinking and effectuation theory. *Journal of Product Innovation Management*, (39), 66-94 <https://bit.ly/3IZM5qG>
- Korsgaard-Andersen, T.C., Aagaard, A. y Magnusson, M. (2021). Exploring business model innovation in SMEs in a digital context: Organizing search behaviours, experimentation and decision-making. *Creativity and Innovation Management*, (31), 19-34. <https://bit.ly/3ZFknFB>
- Küng, L. (2013). Innovation, technology and organisational change. Legacy media's big challenges. An introduction. En Tanja Storsul, Arne Krumsvik (eds.), *Media innovations. A multidisciplinary study of change* (pp. 9-12). Nordicom.
- Krumsvik, A. H., Milan, S., Bhroin, N.-N. y Storsul, T. (2019). Making (sense of) media innovations. Deuze, Mark; Prenger, Mirjam (eds.), *Making media: production, practices, and professions* (pp. 193-206). Amsterdam University Press.
- Lazarsfeld, P. F., Berelson, B. y Gaudet, H. (1944). *The People's Choice*. Duell Sloan and Pearce.

- Malibarria, M. A. y Bajab, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, (7). <https://bit.ly/3QJiVOr>
- Makridis, C. A. y McGuire, E. (2022). The quality of innovation “Booms” during “Busts”. *Research Policy*, (52). <https://bit.ly/3GIh0Fh>
- Manfredi-Sánchez, J. L., Rojas-Torrijos, J. L. y Herranz de la Casa, J. M. (2015). Innovación en el periodismo emprendedor deportivo. Modelo de negocio y narrativas. *El profesional de la información*, 24(3), 265-273. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.06>
- Manfredi, J. L., Rojas Torrijos, J. L. y Herranz de la Casa, J. M. (2015a). Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 69-90. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1035>
- Martinez, F., O'Sullivan, P., Smith, M. y Esposito, M. (2017). Perspectives on the role of business in social innovation. *Journal of Management Development*, 36(5), 681-695. <https://bit.ly/3Xtg7Hm>
- Matz-Carnes, C., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Chirico, F. y Huh, D. W. (2021). Leveraging resources for innovation: The role of synchronization. *Journal of Product Innovation Management*, (39). <https://bit.ly/3QM7zJQ>
- McKelvey, M. y Lassen, A. H. (2018). Knowledge, meaning and identity: Key characteristics of entrepreneurship in cultural and creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 281-283. <https://bit.ly/3CQpeKo>
- Messabia, N., Fomi, P. R. y Kooli, Ch. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal of Innovation & Knowledge*, (7). <https://bit.ly/3CQdTdc>
- Miyao, M., Ozaki, H., Tobia, S., Messeni Petruzzelli, A. y Frattini, F. (2022). The role of open innovation hubs and perceived collective efficacy on individual behaviour in open innovation projects. *Creativity and Innovation Management*, (31), 294-305. <https://bit.ly/3W8aL3q>
- Navis, C. y Ozbek, O. V. (2016). The right people in the wrong places: The paradox of entrepreneurial entry and successful opportunity realization. *Academy of Management Review*, 41(1), 109-129. <https://bit.ly/3WdSVfp>
- Negredo, S., Martínez-Costa, M. P., Breiner, J. y Salaverría, R. (2020) Journalism expands in spite of the crisis: digital-native news media in Spain. *Media and Communication*, 8, 73-85. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2738>

- Nicolopoulou, K., Karatas, -Özkan, M., Vas, C. y Nouman, M. (2017). An incubation perspective on social innovation: The London Hub. A social incubator. *R&D Management*, 47(3), 368-384. <https://bit.ly/3GLzrZW>
- Ng, F. y Au, K. (2022). Entrepreneurship and innovation in a metropolis: Education and policy implications in Hong Kong. *Journal of Product Innovation Management*, (39) <https://bit.ly/3XzOr3S>
- Plesner, U. (2009). An actor-network perspective on changing work practices: communication technologies as actants in news work. *Journalism*, (10), 604-626. <https://bit.ly/3H8wVyj>
- Perez-Alaniz, M., Lenihan, H., Doran, J. y Hewitt-Dundas, N. (2022). Financial resources for research and innovation in small and larger firms: Is it a case of the more you have, the more you do? *Industry and Innovation (s/n)*. <https://bit.ly/3Xx4hMv>
- Pedersen, S., Bogers, M. L. A. M., y Clausen, C. (2022). Navigating collaborative open innovation projects: Staging negotiations of actors' concerns. *Creativity and Innovation Management*, (31), 306-321. <https://bit.ly/3H7jn69>
- Pinkow, F. (2022). Creative cognition: A multidisciplinary and integrative framework of creative thinking. *Creativity and Innovation Management*, (29), 1-21. <https://bit.ly/3CQsrK3>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. Free Press.
- Rojas Torrijos, J. L. y Marín Sanchiz, C.R. (2016). Modelos de negocio para el periodismo deportivo de nicho en el contexto postindustrial. *Ámbitos*, 33. <http://bit.ly/3jW08DC>
- Rojas-Torrijos, J. L. (2016). Innovación en el periodismo deportivo: nuevos medios, formatos y narrativas. En *Innovar en Periodismo* (pp. 75-86). Universidad de Sevilla. <https://bit.ly/3JZ06FQ>
- Rojas-Torrijos, J. L., Caro-González, F. J. y González Alba, J. A. (2020) The emergence of native podcasts in journalism: editorial strategies and business opportunities in Latin America. *Media and Communication*, (8), 159-170. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2699>
- Shahzad, M., Qu, Y., Rehman, S.U. y Zafar, A. U. (2022) Adoption of green innovation technology to accelerate sustainable development among manufacturing industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, (7). <https://bit.ly/3WjsAwh>
- Schmitz-Weiss, A. y Domingo, D. (2010). Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice. *New media & society*, (12), 1156-1171. <https://bit.ly/3ZH3CKg>

- Shu, C., Sun, S. L. y Zeng, X. (2021). Cultivating the paradigm of disruptive innovation: Knowledge production in a transdisciplinary field under a cocitation analysis. *Creativity and Innovation Management*, 1-25. <https://bit.ly/3Wd0XF9>
- Singer, J. B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism studies*, (5), 3-18. <https://bit.ly/3iCmx8D>
- Spyridou, L.P., Matsiola, M., Veglis, A., Kalliris, G. y Dimoulas, Ch. (2013). Journalism in a state of flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices. *International communication gazette*, (1), 76-98. <https://bit.ly/3kljW33>
- Stieler, M. y Henike, T. (2022). Innovation nudging. A novel approach to foster innovation engagement in an incumbent company. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 35-48. <https://bit.ly/3w3Btj0>
- Van Essen, H. J., de Leede, J. y Bondarouk, T. (2022). Innovation energy: The stimulus converting employees' innovation properties into innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 31(2), 210-222. <https://bit.ly/3Wd13wv>
- Von Hippel, E. (2017). *Free Innovation*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Waldkirch, M., Kammerlander, N. y Wiedeler, C. (2021) Configurations for corporate venture innovation: Investigating the role of the dominant coalition. *Journal of Business Venturing*, (36). <https://bit.ly/3XdPSoV>
- Wolf, P. y Bernhart, M. J. (2022). Conceptualizing open distributed innovation: A framework for the collaboration of private companies with grassroots-driven open communities. *reativity and Innovation Management*, (31), 340-357. <https://bit.ly/3kfSLa2>
- Zhang, S. X. y Cueto, J. (2017). The study of bias in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 419-454. <https://bit.ly/3XjWZvV>
- Zhao, Y., Wen, S., Zhoud, T., Liue, W., Yuf, H. y Xu, H. (2022) Development and innovation of enterprise knowledge management strategies using big data neural networks technology. *Journal of Innovation & Knowledge*, (7). <https://bit.ly/3ZI8LSC>