

## **Llamamiento para presentar contribuciones**

### ***GESTIÓN INTERNACIONAL***

#### **Redactores invitados:**

Guy Parmentier –Universitaria de Grenoble Alpes

Bérangère Szostak – Universidad de Lyon 2

Charles-Clemens Rüling – Grenoble Escuela de Gestión de Empresas (GEM)

## **Creatividad organizacional: ¿qué apuestas realizar en gestión estratégica en un contexto mundial?**

La creatividad es un concepto analizado a menudo en ciencias humanas y sociales (psicología, filosofía, historia, letras...), pero cabe constatar que en las ciencias de gestión, este concepto se ha explorado más tímidamente. Sin embargo, cada vez más organizaciones promueven la creatividad en su estrategia. Por ejemplo, Renault se refiere directamente a su “*creative technology*”; Michelin se basa en “comunidades creativas dirigidas” para desarrollar su estrategia medioambiental en un mercado mundial (Chassagnon et Hanned, 2013); las industrias creativas, como el videojuego o el circo (Massé y París, 2013) se definen principalmente por su capacidad de gestionar factores intangibles (estética, imaginación, arte...) en un espacio delimitado, sin embargo, por imperativos de naturaleza financiera y comercial; las organizaciones de economía solidaria y social se presentan a menudo como generadoras de nuevas y originales ideas por, entre otros, su necesidad de mezclar valores variados (Binder, 2007). Por último, subrayemos que en un informe reciente, « *Capitalizing on Complexity* » (IBM CEO estudio 2010), la sociedad IBM analizó los principales retos de la gestión en los próximos años. Teniendo en cuenta entrevistas realizadas a unos 1.500 directores ejecutivos, directores generales y dirigentes de empresas públicas de todos los países, los resultados principales del estudio muestran que más de dos tercios de los líderes consideran que la gestión de la creatividad es el principal reto que deberán afrontar las empresas.

Ante esta realidad, los investigadores escriben sus reflexiones sobre gestión estratégica en el campo de la creatividad en la organización; así, han desarrollado enfoques específicos: por ejemplo, interaccionista para Woodman y al. (1990), evolucionista para Ford (1996), clima

organizacional para Ekvall (1996). También han intentado caracterizar la creatividad a nivel individual, grupal, organizacional (Amabile, 1988; Shalley y *al.*, 2004). Algunos proponen así acercar la creatividad al empresariado, porque el empresario es por definición, una persona creativa que debe introducir nuevas ideas y oportunidades de mercado traducidos en el seno de un *business model* (Napier y Nelsson, 2006; Krémer y Verstraete, 2014). Con respecto a esta literatura existente, parece importante ir todavía más lejos, teniendo en cuenta en particular tres direcciones: (1) la gestión de las fronteras, (2) la gestión de las ideas y (3) las capacidades y los recursos de las organizaciones.

**La gestión de las fronteras** de una organización es una de las cuestiones clave del diseño organizacional y en particular para las multinacionales. La gestión de las fronteras, considerada desde el punto de vista de la eficacia, del poder, de la competencia o de la identidad, concierne también a la creatividad de las organizaciones. La corriente de la innovación abierta propone así abrir los procesos de creación e innovación a contribuciones externas para acceder a nuevos recursos, en especial a las ideas (Chesbrough, 2003). La organización puede así utilizar mecanismos de co-creación de valor con industriales o usuarios finales (Pisano y Verganti, 2008). La apertura a una comunidad de usuarios externos a la empresa favorece la generación de ideas interesantes para la organización (Franke y *al.*, 2008); Jeppesen y Frederiksen, 2006). Así, la materialización de las ideas con cajas de herramientas abiertas a los usuarios (Parmentier y Gandia, 2013) y la gestión de las relaciones con las comunidades de usuarios virtuales (Burger-Helmchen y Cohendet, 2011; Parmentier y Mangematin, 2014) tienen un fuerte impacto en la creatividad de los usuarios en la co-creación de productos y servicios, planteando la cuestión de las condiciones necesarias para el “bricolaje colectivo” (Duymedjian y Rüling, 2010). Asimismo, las ideas también deben atravesar las fronteras internas de la organización para alimentar los procesos de creación y de cambios organizacionales. Las incitaciones a la creatividad participan en la ambidiexia contextual (Brion y *al.*, 2008), permitiendo a las organizaciones gestionar las actividades de explotación y exploración, incluso en las pequeñas empresas de industrias creativas (Parmentier y Mangematin, 2009). Tanto interna como externamente, la posición en las redes y la naturaleza de las relaciones juegan un papel importante en la creatividad de los individuos (Perry-Smith, 2006) y de las organizaciones (Hagardon et Sutton, 1997). Estas redes, extendiéndose a los territorios creativos (Simon, 2009) permiten a la organización alimentar su creatividad interna. Estos nuevos espacios de creación, tanto físicos en terceros lugares (Fablab, espacios de *coworking* y *hacking spaces*) y en los clústeres, como virtuales

en las redes sociales, las comunidades de creación y las comunidades de marca en línea, permiten cuestionarse sobre las fronteras de la empresa y al mismo tiempo debaten sobre la cuestión de su necesidad por la emergencia de soluciones creativas. Estos espacios examinan los procesos de apertura que se deben poner en marcha para favorecer la emergencia de ideas de valor para la empresa y su transformación en conceptos innovadores capaces de renovar al mismo tiempo la organización y sus ofertas de productos y servicios. En las multinacionales, estos nuevos espacios de creatividad cuestionan la organización del trabajo, la gestión de los equipos creativos, viendo variar sus perímetros y actividades de explotación y exploración oscilando de un espacio a otro por el mundo

**La gestión de las ideas** es un tema que esconde un potencial significativo para la investigación sobre la creatividad organizacional. Los psicólogos se interesan desde hace mucho tiempo por la generación de las ideas, y en especial por los contextos y herramientas que favorecen la creatividad tanto a nivel individual (Amabile 1996) como colectivo (Drazin y al. 1999). Además, poco a poco, la creatividad individual, pero sobre todo organizacional, se ha convertido en un tema de interés en la gestión, porque para las empresas, la capacidad de generar nuevos conocimientos se convierte en un verdadero reto estratégico (Dechamp y Szostak 2014). Los métodos y herramientas de ayuda al desarrollo de la creatividad son numerosos ((Triz, C-K, los 6 sombreros de De Bono, lluvia de ideas, mapa mental, metáfora, *wishful thinking*,...) y han sido a veces objeto de una medida de su eficacia (Carrier y al., 2010), pero sin certeza real, estando la medida de la creatividad por definición “situada”. Investigaciones recientes sobre la creatividad se han centrado en el campo del empresariado. En primer lugar porque la ideación es una etapa fundamental del proceso empresarial (Tremblay 2014), pero también porque la creatividad puede estar teóricamente relacionada con el *business model*. Krémer y Verstraete (2014) pusieron en relieve el interés del mapa mental como herramienta de aprendizaje y creatividad en la elaboración del *business model* en empresariado. De forma más global, el enfoque de *Design Thinking* desarrollado por T. Brown (2010) que anima a las empresas a desarrollar un enfoque pluridisciplinar y a poner a prueba sus nuevas ideas rápidamente gracias por ejemplo, al prototipo rápido, o incluso la serendipia como fuente de creatividad que las organizaciones deben hacer emerger, son tantas las nuevas pistas en relación con los métodos de creatividad a explorar y su impacto en la creatividad organizacional. En los grupos interculturales, la diversidad puede también apreciarse como una oportunidad real para favorecer la emergencia de nuevas ideas. Pero, queda por inventar los métodos y técnicas que permitan al mismo tiempo divergir y convergir

en tales contextos, garantizando la existencia de una base mínima de confianza y comprensión común. Aunque la generación de ideas ha sido bastante bien tratada en la literatura, la cuestión de la selección de las ideas, fundamental y estrechamente relacionada con la ideación, se ha analizado poco, salvo por la noción de *stage gate process*, que está más bien posicionada en los trabajos en innovación. En la línea de los trabajos de Lubart, (2001), Faure (2004) y Putman y Paulus (2009), los investigadores y directores tienen un interés común para colaborar en proyectos de análisis de estos procesos de creatividad, todavía muy desconocidos a nivel organizacional.

Por último, el tema de la creatividad organizacional puede plantearse a través de **las capacidades y los recursos de las organizaciones**. En esta óptica, la creatividad se aborda como una capacidad organizacional susceptible de alimentar las capacidades dinámicas de una organización (Teece y al. 1997 ; Teece, 2007 ; Napier y Nilsson, 2006). La creatividad exige a los individuos ser capaces de salirse de los caminos construidos y considerar alternativas a las soluciones “evidentes” (Carrier y Gélinas, 2010) – sin adoptar necesariamente otra alternativa pero para ver las cosas con distancia. La creatividad resulta ser, en este caso, una postura crítica cara a la costumbre y la rutina. Este compromiso por parte de los individuos supone, sin embargo, que la organización libere de forma voluntaria recursos (humanos, financieros, temporales, espaciales...) para dicha exploración creativa y que acepte que sus rutinas se vean alteradas. Ahora bien, si la creatividad juega un papel significativo en el desarrollo y el desempeño de las organizaciones, Chanut-Guieu y Guieu (2014) recuerdan que, en las situaciones extremas como el hiper-crecimiento, la articulación entre la creatividad y la rutina responden a la capacidad de la organización para crear las condiciones de su propia desestabilización para anticipar lo imprevisto. La creatividad lleva a la organización a gestionar configuraciones paradoxales (Andriopoulos, 2003), por ejemplo, apoyar las pasiones de los empleados alcanzando los objetivos financieros, o incluso apoyar las iniciativas personales manteniendo una visión común. Podemos entonces cuestionarnos sobre la manera en la que las organizaciones, y en especial, las empresas multinacionales, consiguen gestionar estas órdenes paradoxales. Cohendet y Simon (2007) proponen una pista interesante a analizar; sugieren estudiar el *slack créatif*, en referencia al *slack organisationnel* de Penrose (1959). La organización debería destinar recursos, repartirlos entre varios espacios, para desarrollar proyectos que permitan potencialmente captar ideas de valor. Ello crearía una reserva de ideas y conocimientos a disposición de los individuos. En la reflexión sobre el bricolaje organizacional, se crea una pregunta similar a través de la noción del stock o del

catálogo del “manitas”, que se constituye en el tiempo y que incorpora al mismo tiempo recursos cognitivos y materiales (Duymedjian et Rüling, 2010). Estos nuevos conceptos cuestionan el tipo de gestión de los individuos implicados y en particular, la gestión de los individuos creativos y de los equipos creativos.

Ante estas reflexiones, esta invitación tiene como objetivo estimular la investigación sobre la creatividad y las fronteras de la organización. La lista de pistas propuestas aquí no es exhaustiva, e invitamos a los autores a que muestren otras cuestiones mientras que éstas se inscriban en la temática general de este número especial. Las contribuciones pueden tener un arraigo teórico y/o empírico.

Los manuscritos deben enviarse por correo electrónico a la dirección [creativite\\_orga@coactis.org](mailto:creativite_orga@coactis.org) antes del 15 de abril de 2016. Los artículos deberán respetar las normas enunciadas en la política de redacción de Gestión Internacional (<http://revue.hec.ca/mi>).

## **Bibliografía**

- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(2), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996), Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity", Westview Press, Boulder, CO.
- Andriopoulos C., 2003, Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act, *Long Range Planning*, 36(4), pp.375–388
- Binder, A. 2007. For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics, *Theory and Society*, 36(6): 547–571.
- Brown T. (2010), *L'esprit design*, Paris, Éditions Pearson.
- Brion, S., Mothe, C., & Sabatier, M. (2008), “L'impact-clé des modes de management pour l'innovation. (french)”, *Revue Francaise de Gestion*, n° 187, p. 177-94.
- Burger-Helmchen, T. & Cohendet, P. (2011), “User communities and social software in the video game industry”, *Long Range Planning*, Vol 44, n° 5/6, p. 317-43.
- Chanut-Guieu C. et Guieu G. (2014), “Quelle est la place de la créativité organisationnelle dans les PME en hypercroissance ?”, *Revue Internationale de la PME*, Vol 27, n° 1, p. 35-63.
- Carrier, C., Cadieux, L., & Tremblay, M. (2010), “Créativité et génération collective d'opportunités quelles techniques pour supporter l'idéation? ”, *Revue Francaise de Gestion*, n° 206, p. 113-27.
- Carrier C., S. Gelinass, (2011), *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Chassagnon, V. & Haned, N. (2013), “Les communautés créatives pilotées au cœur de la stratégie d'innovation environnementale de michelin”, *Revue Internationale de Gestion*, p.
- Chesbrough, H. W. (2003), “The era of open innovation”, *MIT Sloan Management Review*, Vol 44, n° 3, p. 35.

- Cohendet, P. & Simon, L. (2007), "Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 28, n° 5, p. 587.
- Dechamp G. et B. Szostak (2014), "Mobiliser le territoire créatif pour stimuler la créativité organisationnelle : un nouvel enjeu pour les PME". *Actes de congrès de l'AIMS*, Rennes, mai.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999), "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective", *Academy of Management Review*, Vol 24, n° 2, p. 286-307.
- Duymedjian, R. & Rüling, C.-C. (2010), "Towards a foundation of bricolage in organization and management theory", *Organization Studies* (01708406), Vol 31, n° 2, p. 133-51.
- Ekvall, G. (1996), "Organizational climate for creativity and innovation", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol 5, n° 1, p. 105.
- Faure, C. (2004), "Beyond brainstorming: Effects of different group procedures on selection of ideas and satisfaction with the process", *The Journal of Creative Behavior*, Vol 38, n° 1, p. 13-34.
- Ford, C. M. (1996), "A theory of individual creative action in multiple social domains", *Academy of Management Review*, Vol 21, n° 4, p. 1112-42.
- Franke, N., Keinz, P., & Schreier, M. (2008), "Complementing mass customization toolkits with user communities: How peer input improves customer self-design", *Journal of Product Innovation Management*, Vol 25, n° 6, p. 546-59.
- Hargadon, A. & Sutton, R. I. (1997), "Technology brokering and innovation in a product development firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol 42, n° 4, p. 481-84.
- Jeppesen, L. B. & Frederiksen, L. (2006), "Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments", *Organization Science*, Vol 17, n° 1, p. 45-63.
- Kremer F. et T. Verstraete (2014), "La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants", *Revue Internationale de la PME*, Vol 27, n° 1, p.65-98.
- Lubart, T. I. (2001), "Models of the creative process: Past, present and future", *Creativity Research Journal*, Vol 13, n° 3/4, p. 295-308.
- Napier, N. K. & Nilsson, M. (2006), "The development of creative capabilities in and out of creative organizations: Three case studies", *Creativity & Innovation Management*, Vol 15, n° 3, p. 268-78.
- Massé, D. & Paris, T. (2013), "Former pour entretenir et développer la créativité de l'entreprise: Les leçons du cirque du soleil", *Revue Internationale de Gestion*.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Parmentier, G. & Gandia, R. (2013), "Managing sustainable innovation with a user community toolkit: The case of the video game trackmania", *Creativity and Innovation Management*, Vol 22, n° 2, p. 195-208.
- Parmentier, G. & Mangematin, V. (2009), "Innovation et création dans le jeu vidéo", *Revue Française de Gestion*, n° 191, p. 71-87.
- Parmentier, G. & Mangematin, V. (2014), "Orchestrating innovation with user communities in the creative industries", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol 83, p. 40-53.
- Perry-Smith, J. E. (2006), "Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity", *Academy of Management Journal*, Vol 49, n° 1, p. 85.
- Pisano, G. P. & Verganti, R. (2008), "Which kind of collaboration is right for you?", *Harvard Business Review*, Vol 86, n° 12, p. 78-86.
- Putman, V., L. & Paulus, P. B. (2009), "Brainstorming, brainstorming rules and decision making", *The Journal of Creative Behavior*, Vol 23, n° 1, p.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004), "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?", *Journal of Management*, Vol 30, n° 6, p. 933-58.

- Simon, L. (2009), "Underground, upperground et middleground : Les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville.", *Management International*, Vol 13, p. 37-51.
- Teece D. J., Pisano, G, Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509–533.
- Teece, D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°13, pp. 1319–1350
- Tremblay, M-P. (2014), "L'identification collective d'opportunités : la créativité au service de l'entrepreneuriat", *Revue Internationale de la PME*, Vol 27, n° 1, p.99-124
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, Vol 18, n° 2, p. 293-321.