

CREATIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO:  
UN REQUISITO PARA EL EXITO EN  
LA REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

Cristóbal Parra Pocaterra<sup>1</sup>

INTRODUCCION

Ahora más que nunca, el cambio y la incertidumbre parecen ser una parte inevitable del moderno ambiente comercial y de negocios. El énfasis en la calidad, la competencia global, edificar mercados más grandes, planificación estratégica, servicio al cliente y otros, han hecho que las organizaciones busquen formas rápidas, efectivas en costo y precisas para responder a los rápidos y diversos requerimientos de demanda cambiantes. Las organizaciones que buscan formas de obtener una mayor competitividad y flexibilidad en un mundo caracterizado por esos cambios políticos, económicos y tecnológicos, están encontrando la respuesta en la creación de equipos de trabajo de personas para rediseñar los procesos comerciales de sus compañías.

La Reingeniería de Procesos de Negocios (RPN) implica el uso de métodos y técnicas para lograr cambios creativos y radicales a los procesos antiguos a fin de satisfacer requerimientos futuros de procesos comerciales. Sin embargo, RPN no consiste esencialmente en disminuir los costos, eliminando actividades que no sean de valor agregado o acelerando las viejas formas de hacer las cosas, pero sí en inventar y desarrollar nuevos procesos comerciales. Esto requiere cierto grado de creatividad, innovación y un enfoque de pensamiento pionero que está inspirado, desafortunadamente en la mayoría de las compañías, solamente identificando y evaluando lo último en tecnología y/o usando una simulación sofisticada, flujogramas y herramientas de análisis de configuración de proceso de trabajo. Crear nuevas ideas para rediseñar procesos viejos en una forma radical e innovativa, no ocurre tan sólo porque el equipo de RPN identifica y usa tecnología avanzada y/o mecanismos de análisis avanzados. Estos enfoques solamente deberían ser usados como herramientas o vehículos para llegar a cambios de proceso más verdaderamente imaginativos y únicos.

La generación deliberada de nuevas ideas es siempre difícil. Uno no intenta y genera nuevas ideas porque uno sospecha que las nuevas ideas no pueden ser generadas intentando. La capacidad para pensar creativamente, que usualmente es

---

<sup>1</sup>.El Ing. Cristóbal Parra Pocaterra, egresó de la Facultad de Ingeniería Civil de la Florida International University en Miami. Posee un Master en Gerencia de Informática en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Actualmente reside en Canadá y es miembro activo de la Sociedad Americana de Calidad Total y la Sociedad de Procesamiento de Información Canadiense.

considerada como un activo en situaciones de problema es percibida frecuentemente como incompatible con el concepto de diseñar nuevos procesos comerciales. La creatividad es vista frecuentemente como un proceso no lógico que simplemente ocurre, y que rara vez puede ser invocado a voluntad en medio de un diseño de proceso comercial metódico. Al tratar de generar nuevas ideas uno puede esperar una oportunidad o inspiración o uno puede rezar para obtener el don de la creatividad. El hecho es que la generación de nuevas ideas es un proceso complejo que depende de varios factores obvios y tangibles, externos e internos. Los factores pueden afectar a los individuos y a los grupos de trabajo involucrados en los proyectos de RPN, en una forma tal que, no considerarlos como parte del proceso creativo, ocasionará una pobre y no efectiva generación de ideas y recomendaciones para cambiar los procesos comerciales actuales. Entre los factores mas importantes se encuentran los siguientes: gerencia, técnicas de generación de ideas, bloques de generación de ideas y estructuras organizacionales.

## GERENCIA

Muchas compañías no están usando equipos de RPN tan efectiva y eficientemente como deberían. Una de las razones dadas incluye las acusaciones de que esos equipos han inventado ideas grises, seguras, en vez de ideas más creativas y atrevidas. Sin embargo, los gerentes no deberían mirar el concepto de equipo como un problema, sino más bien la forma en la cual los equipos son administrados. Las compañías deben darse cuenta de que los equipos que están dedicados al proceso de reingeniería deben ser administrados en una forma que les permita estar en capacidad de identificar los problemas con los procesos antiguos y generar ideas creativas para resolverlos.

Los gerentes necesitan encontrar una forma de estimular y mantener la creatividad del equipo RPN. La gerencia puede incrementar enormemente la eficiencia del proceso de descubrimiento desafiando constantemente la sabiduría convencional y estimulando el intercambio dinámico de ideas. Un gerente necesita promocionar continuamente dentro del equipo RPN situaciones en las cuales la originalidad es estimulada en vez de ser inhibida. El debería luchar por construir una atmósfera que estimule el cambio y las nuevas ideas. El equipo RPN debe sentir que aquellos responsables por su ambiente exhiben hacia ellos actitudes de permisividad y aceptación y estipular para ellos una libertad completa de expresión simbólica. Una forma de lograr esto es aislando parcialmente el equipo RPN de las presiones operativas diarias. Parece que la creatividad es alentada y es más evidente cuando, en un sentido, a la imaginación de uno se le permite una expresión completa sin estar restringido por normas y regulaciones, ya sean internas o externas. Otras formas en que la gerencia puede mejorar y sostener la generación de ideas en un equipo RPN es diciéndoles que las nuevas ideas son deseadas, qué tipo de ideas son deseadas, recompensar y reconocer la generación de ideas, y estableciendo metas a corto plazo y expectativas para la generación de ideas.

## TECNICAS DE GENERACION DE IDEAS

El diseño de los nuevos procesos comerciales requiere creatividad e innovación. Si la innovación es primordial en el diseño del nuevo proceso, entonces debemos adoptar técnicas creativas. El uso de técnicas creativas debe proporcionar oportunidades formales para generar ideas y debería representar el fundamento para un enfoque sistemático. Probablemente, el mejor enfoque sistemático para generar nuevas ideas es usando el grupo de técnicas de pensamiento lateral. El pensamiento lateral es un grupo de técnicas que implica reestructurar el escape y la provocación de nuevas ideas destruyendo las antiguas y abriendo caminos para las nuevas. El principio básico del pensamiento lateral es que cualquier forma particular de mirar las cosas es solamente una entre muchas otras formas posibles.

El pensamiento lateral se basa en el hecho de que para que la mente produzca nuevas ideas, necesita un desafío, estimulación, ejercicio y acción, y que las ideas no provienen del vacío, sino más bien que las ideas provienen de técnicas tales como mejorar, combinar, modificar, exagerar y asociar ideas de otros campos, entre otras.

## BLOQUEOS EN LA GENERACION DE IDEAS

Las ideas y las soluciones innovativas son impedidas de emerger de nuestro subconsciente a través de varias restricciones o bloques mentales. Estos bloques mentales afectan a los equipos RPN en diferentes formas. Algunas de ellas sólo podrían permitirles decir ideas cuidadosamente pensadas, mientras que otros bloques pueden trabajar a un nivel más profundo que éste, inhibiendo los propios procesos de pensamiento. Los problemas como la incapacidad para percibir los procesos actuales desde varios puntos de vista, saturación de información, y dificultad para aislar las actividades en el proceso, están entre los factores más significativos que impiden la creatividad del equipo. En forma adicional, nuestras emociones y deseos pueden interferir con nuestra capacidad para formar pensamientos e imágenes mentales. El deseo obsesivo de seguridad y orden, el miedo a cometer un error, tratar de resolver problemas con demasiada rapidez, y la no disposición a asumir riesgos, son igualmente bloques críticos que inhiben el proceso innovativo.

La sociedad coloca limitaciones sobre lo que es aceptable para nosotros hacer o decir. Estas limitaciones están tan inculcadas que afectan nuestro pensamiento, así como nuestras acciones. Las organizaciones a las cuales pertenecemos también tienen culturas que producen efectos similares. Los tabúes organizacionales, la falta de apoyo de grupo, la renuencia a poner en práctica ideas, y la resistencia a cambios, puede impedir el proceso de generar nuevas ideas. Los bloques ambientales como las distracciones, la monotonía y la falta de comunicación pueden causar dificultades en reconocer problemas en los procesos actuales. En forma similar, los bloques expresivos e intelectuales principales como el uso inflexible o inadecuado de técnicas de generación de ideas, la falta de información correcta, medios de expresión incorrectos o inadecuados, y el gran muro mental o síndrome de bloque mental pueden impedir la generación de ideas creativas.

---

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las estructuras organizacionales son ajustes formales que estimulan la generación de nuevas ideas proporcionando un marco para el uso de las técnicas de generación de ideas, y facilitando la administración de los equipos RPN. Su esencia es que pueden proporcionar terrenos fértiles para la empresa y la innovación. Sin embargo, en algunas estructuras organizacionales el grado de innovación y creatividad requerido para rediseñar procesos comerciales es más alto que en otras.

Los investigadores han concluido que las energías productivas y creativas de los trabajadores podrían ser aprovechadas más efectivamente en estructuras organizacionales para permitir un mayor grado de expresión individual que está típicamente presente en una estructura de organización jerárquica como la encontrada en un sistema burocrático. Se determinó que la excesiva especialización y el énfasis sobre el control y centralización de la autoridad en las organizaciones con equipos RPN contribuye a la apatía de los participantes del equipo y a evitar que los individuos logren su pleno potencial. Con mucha frecuencia, a los individuos del equipo RPN se les pide usar solamente una pequeña parte de su talento y capacidad, y no se les proporcionan retos suficientes para hacer su trabajo interesante. El equipo es colocado en un ambiente inferior que atrofia su crecimiento personal, intelectual y profesional, y obliga a sus miembros a actuar en una forma inmadura. La burocracia que sofoca la innovación debería ser recolocada en una cultura corporativa que estimule las nuevas ideas. Algunos proponentes incluso van más allá y predicen que la burocracia desaparecerá en su totalidad como resultado de acelerar el ritmo del cambio en los ambientes de todas las organizaciones públicas y privadas.

Sin embargo, posteriores hallazgos de investigación han desacreditado la noción simplista de que un marco burocrático es inherentemente destructivo de la innovación y creatividad del empleado. La división de la mano de obra y la especialización de funciones también puede crear oportunidades para que los equipos RPN ejecuten una experimentación especializada con las actividades de proceso actuales y para iniciativas para construir un mayor conocimiento acerca de las tareas que están siendo revisadas, proporcionando un ambiente caracterizado por la oportunidad empresarial. De acuerdo con el documento de Adam Smith de 1776 denominado "Investigación acerca de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones", una de las razones principales para el incremento de la cantidad de trabajo, como resultado de la división de mano de obra, fue la invención de un gran número de máquinas que facilitaron y redujeron el trabajo, y permitieron a un solo hombre hacer el trabajo de muchos. Smith creyó que el grado de innovación usado para inventar nuevas máquinas fue porque, era mucho más probable que los hombres descubrieran métodos más fáciles y a la mano cuando toda la atención de sus mentes estaba dirigida hacia un solo objetivo, que cuando se disipaba entre una gran variedad de cosas.

Las organizaciones estructuradas como una matriz han logrado una reputación para crear ambientes de trabajo que son más altamente estimulantes y productores de innovaciones. Estas cualidades emergen del intercambio de ideas que ocurre cuando los miembros del equipo RPN y diversos especialistas interactúan. Además, las organizaciones matrices son usadas comúnmente para enfrentar tareas difíciles y

exigentes, de modo que los miembros del equipo RPN son seleccionados en base a criterios muy competitivos; de esta manera, ellos proporcionaron un ambiente profesional rico que conduce a la creatividad y a la productividad.

En las compañías organizadas como grupos, los equipos RPN tienen más libertad para buscar ideas y obtener apoyo para ellos. En ausencia de la estructura burocrática de los formatos alternativos, la jerarquía y la matriz, el grupo permite un comportamiento innovativo y más empresarial. El propio grupo identifica muchas funciones administrativas, divorciándose de esta manera de una jerarquía administrativa extensa. Rompe las murallas artificiales que ahogan la creatividad, la innovación, las comunicaciones y la productividad.

## CONCLUSION

Cada organización debe escoger el estilo de gerencia apropiado, así como las técnicas apropiadas de generación de ideas, estructura de organización e identificar todas las restricciones o bloques posibles que pueden inhibir a los equipos de rediseño de crear ideas innovativas.

El desarrollo de la creatividad en los equipos RPN, requiere no solamente las instalaciones apropiadas, estructuras de organización, técnicas y métodos; también requiere una administración apropiada. La tarea principal de la gerencia en las empresas es hacer que todos los miembros del equipo trabajen al más alto nivel de creatividad, estimulen el pensamiento contradictorio y actúen como un portavoz para las ideas del equipo. Es responsabilidad del equipo RPN y la gerencia proporcionar los mejores ambientes de trabajo y evaluar los bloques y restricciones que puedan inhibir el proceso de generar nuevas ideas. En forma adicional, el uso de técnicas de generación de ideas apropiadas es importante, ya que representan las herramientas que han de ser usadas durante el proceso creativo de reingeniería de procesos de negocios.

Algunas estructuras de organización aseguran que el conocimiento profundo y especializado, que es fundamental para la innovación a largo plazo sea preservado y mejorado. Otras enfocan las energías de la organización en el cliente y estimulan la riqueza de las funciones de comunicación. Los estudios sugieren que cualquier enfoque al diseño organizacional puede ser, como mucho, solamente una solución temporal. El éxito no es una función de una elección estructural organizativa particular o una forma particular de mecanismo de extensión de límites. En realidad, los equipos RPN más exitosos son aquellos que nunca estuvieron satisfechos con una sola respuesta.