
CREATIVIDAD EN LA PLANEACION

JORGE E. DEVIA PINEDA

RESUMEN

La creatividad, habilidad mental que todos los seres humanos poseen, contribuye a la selección del camino adecuado para lograr el futuro que desean las organizaciones. Por medio de las técnicas de los escenarios, de los saltos creativos, de los grupos nominales y de Delphi es posible visualizar las características futuras del entorno y las acciones que se deben llevar a cabo para que las organizaciones puedan enfrentarlas con éxito.

INTRODUCCION

El hombre siempre ha querido conocer, por adelantado, algo acerca del futuro, con el fin de organizar y realizar las acciones necesarias para enfrentar las situaciones que se puedan presentar. Para ello se ha inspirado por la observación de las entrañas de los animales o del vuelo de los pájaros; también ha consultado los oráculos, los numerólogos o las pitonisas. Hoy en día, los administradores de las organizaciones tienen muy poco tiempo para este tipo de consultas y deben apelar a las técnicas más adecuadas para planear su desarrollo, y prever los cambios que permanentemente ocurren en todos los niveles.

La planeación, que identifica objetivos y define estrategias y acciones para alcanzarlos, es una función progresivamente difícil y compleja debido a la turbulencia y mutabilidad de los fenómenos sociales, económicos y políticos que ocurren en el mundo contemporáneo. Muchas de las dificultades surgen de la dinámica de las mismas organizaciones que, en algunas ocasiones, no se acomodan a los desarrollos que acontecen a su alrededor.

En medio de esta incertidumbre permanente, la flexibilidad tiene que ser una característica de la planeación a largo plazo, con la definición de planes de contingencia y sobre todo con la ayuda del pensamiento creativo para prever el futuro, basado no en la extrapolación del pasado sino en el análisis de las tendencias y de los posibles paradigmas que puedan llegar a modificarse.

La eficacia de la planeación en las organizaciones depende en gran parte de la visión que se logre del futuro, a la conciencia que todos los miembros de la organización tengan de ella como proceso, como método y como compromiso colectivo. Es necesario

JORGE E. DEVIA PINEDA. Director de Servicios Educativos. Universidad EAFIT

planificar toda la actividad de la organización para buscar aprehender la incertidumbre del futuro, por medio del diseño estructural que refleje todos los flujos bidireccionales desde la alta dirección hacia las bases organizacionales y de éstas hacia arriba.

La eficacia de la planeación en las organizaciones depende en gran parte de la visión que se logre del futuro.

EL PROCESO CREATIVO DE PLANEACION

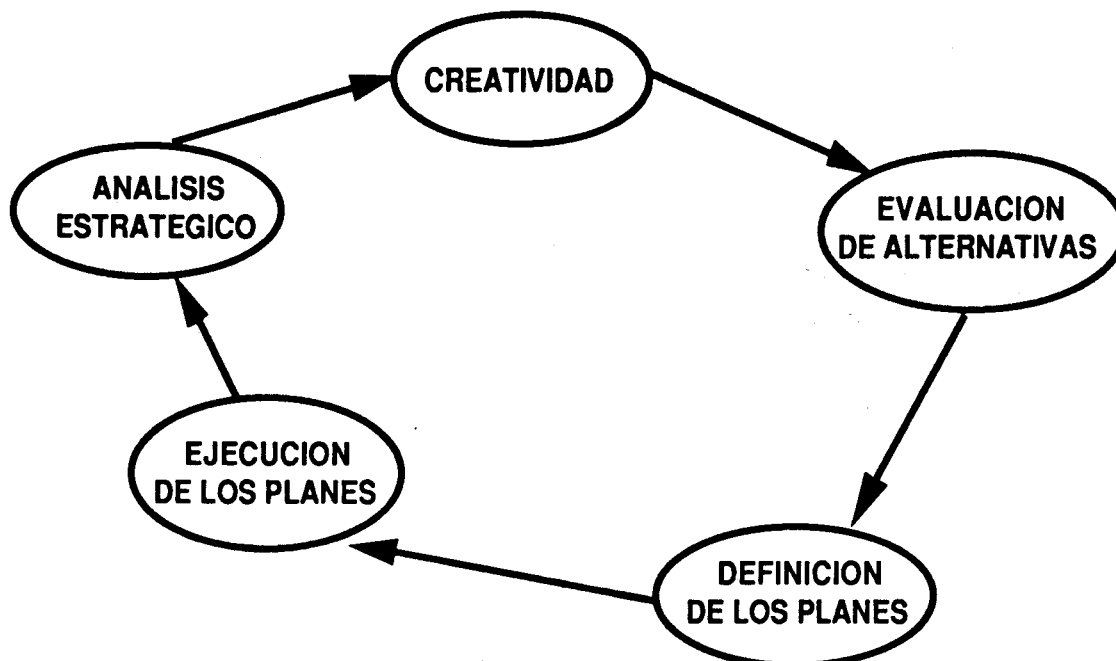
El proceso creativo de planeación, especialmente a largo plazo, incluye etapas tales como: análisis estratégico de la situación actual, procesos creativos para buscar alternativas de un futuro probable o deseado, evaluación de las alternativas identificadas, definición de los planes específicos y ejecución de los planes.

El análisis estratégico de la organización, en busca de su ser, se refiere a la consideración, por separado, de los diferentes tipos de actividades que desarrolla, de sus características internas y de sus diversas interacciones con el entorno. Esto es, debe hacerse un análisis financiero para ubicar la

organización dentro del ambiente nacional y mundial de las finanzas; un análisis del mercado que permita identificar fortalezas y debilidades para más adelante, en la etapa creativa, que busca el deber ser, explorar nuevas posibilidades.

Igualmente, debe hacerse un análisis competitivo para conocer cuál es la posición real de la competencia y sus metas, si fuese posible. El análisis del producto o servicio que se ofrece permite identificar y definir los problemas y las expectativas y necesidades de los clientes, así como las posibles tendencias sociales con respecto a lo que se encuentra en el mercado. El análisis operacional de la organización busca identificar su situación real interna y externa en relación con la tecnología empleada y a su operación general, para buscar solución a los problemas que se detecten; este análisis también permite identificar las fórmulas que han tenido éxito dentro o fuera de la organización y que pueden ser adoptadas o mejoradas.

Es importante incluir un análisis de los acontecimientos y de las tendencias en los cambios culturales y demográficos, así como la posible influencia de las costumbres de otros países sobre nuestra idiosincrasia. Estas modificaciones en el modo de vivir abren múltiples posibilidades para nuevos productos y nuevos servicios. También implican variaciones, en muchos casos sustanciales, en la oferta de las organizaciones.



ALGUNAS TECNICAS CREATIVAS PARA EL PROCESO DE PLANEACION

En la etapa creativa del proceso, que tiene como propósito fundamental señalar el deber ser de la organización, se trata de hacer una predicción, lo más probable posible, del futuro para poder generar planes que puedan garantizar su éxito, combinar ideas para dar lugar a nuevas oportunidades y, especialmente, con la consideración de posibles cambios en la sociedad, plantear nuevas situaciones hacia las cuales debe orientar sus actividades.

Existen muchas técnicas creativas que se pueden adaptar para utilizarlas en el proceso de planeación. La mayoría de ellas se basa en la utilización de la creatividad del grupo, en el cual participan personas que conozcan a fondo las actividades de la organización y expertos en el estudio de los comportamientos sociales y de las tendencias tecnológicas. En este artículo se presentan brevemente cuatro técnicas, que pueden ser empleadas por cualquier organización para orientar su proceso de planeación.

LA TECNICA DE LOS ESCENARIOS

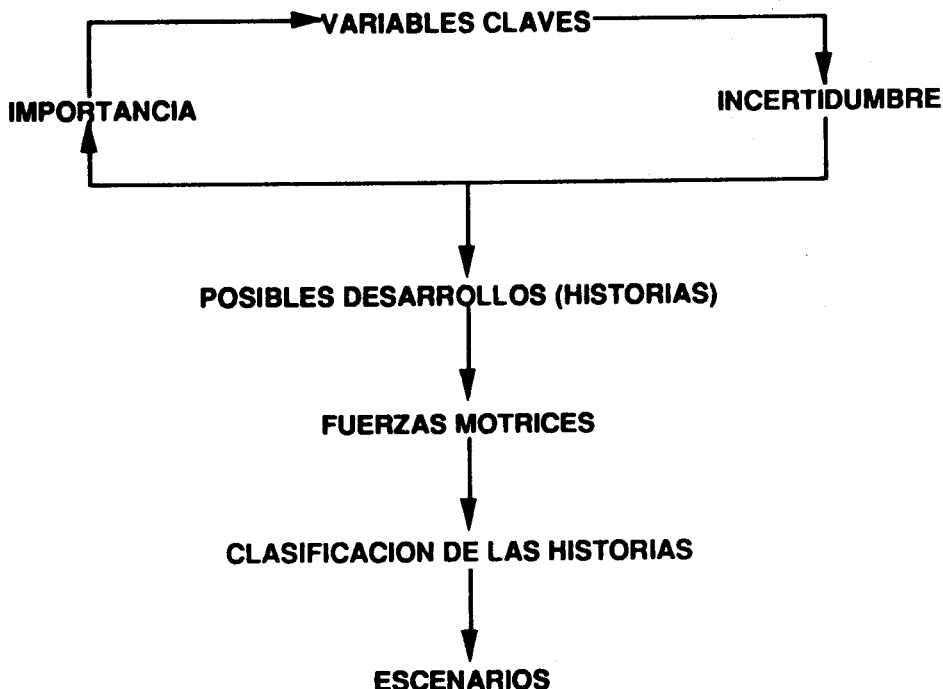
En la década del cincuenta Herman Kahn introdujo la palabra "escenario" en el vocabulario de la planeación, en su libro "The Year 2000" escrito con su colega Anthony Wiener, y lo definió como "secuencias hipotéticas de eventos construidas con el fin

de enfocar la atención sobre procesos causales y puntos de decisión". Cuando el futuro se presenta en la forma de múltiples escenarios, se aumenta la flexibilidad de la planeación porque ya no se basa en una secuencia particular de acontecimientos y de tendencias, sino que cubre un amplio intervalo de tiempo que incluye cambios demográficos, innovaciones tecnológicas, acontecimientos políticos, tendencias sociales y variables económicas.

Cuando el futuro se presenta en la forma de múltiples escenarios, se aumenta la flexibilidad de la planeación.

Para efectos de la planeación, los escenarios se pueden dividir en dos clases: **escenarios del entorno**, que presentan aproximaciones del mundo en el que tendrá que desenvolverse la empresa en el futuro, y **escenarios de la organización**, que representan su respuesta a los nuevos factores interiores y exteriores. En algunos casos se diseñan escenarios mezclados, esto es, que comprenden los posibles cambios del entorno y las acciones que las organizaciones pueden anticipar

Cuando una organización decide que la guía para el proceso creativo en la planeación sea la técnica de los escenarios, debe conformarse un grupo



multidisciplinario, conocedor de todos los aspectos, presentes y futuros, relacionados con las actividades de la empresa, para que elabore por lo menos dos escenarios, aunque tres parece ser el número ideal, que deben ser útiles, verosímiles, es decir, que tengan igualdad de probabilidades y que puedan ser entendidos fácilmente por quienes los consulten.

El número y las características de los escenarios depende de la importancia e incertidumbre de las variables claves que deben incluirse y de las fuerzas motrices que los afectan. Para definir el período de tiempo que se pretende cubrir, se debe tener en cuenta si se trata de hacer planeación táctica a corto plazo o planeación estratégica a más largo plazo. Algunos autores recomiendan períodos de quince o más años.

Para la elaboración de un escenario se parte de la identificación de las variables claves que deben incluirse, según su importancia para el desarrollo futuro de la organización y su grado de incertidumbre. Estas variables claves permiten pensar creativamente en los posibles desarrollos que se pueden encontrar en el futuro, para así escribir breves historias acerca de los acontecimientos que sucederán en el período determinado, pero redactados como si ya hubiesen ocurrido.

En las diferentes historias se puede identificar la forma como los diversos factores o fuerzas motrices afectan su desarrollo, para así clasificarlas según características similares para dar lugar a resúmenes coherentes que conformen los escenarios deseados. Al organizar los temas y la información, asociada con cada uno dentro de cada escenario, debe tenerse especial cuidado en que estén bien coordinados para que tenga consistencia interna. Para que

los escenarios sean útiles, deben mantenerse actualizados y apropiados, por medio de revisiones periódicas.

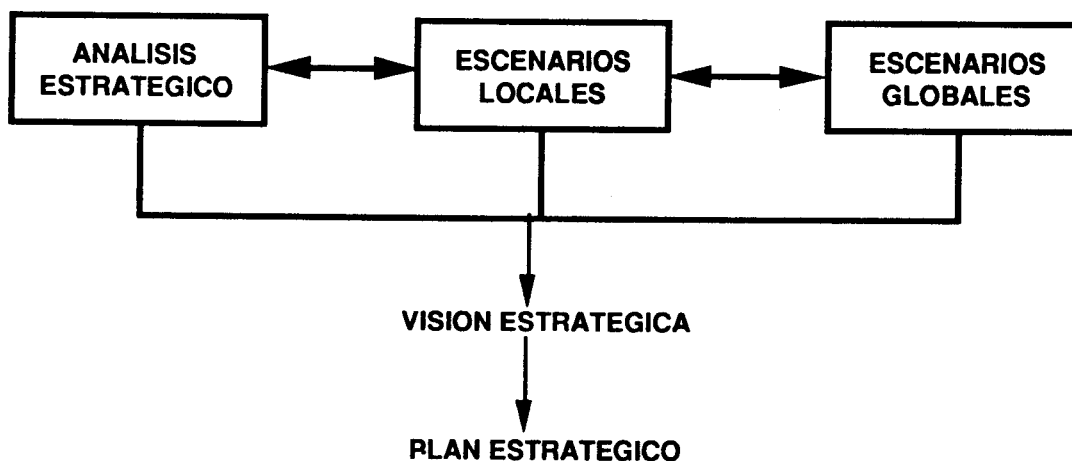
Una vez elaborados y evaluados los escenarios de la organización se continua el ciclo de planeación para generar su visión estratégica, para lo cual se tienen en cuenta los escenarios globales, los escenarios locales y el análisis estratégico de la empresa. Los planes que se incorporan deben ser viables en los escenarios adoptados, no son rígidos ni lineales y pueden modificarse de acuerdo con las circunstancias y las alternativas que se presenten.

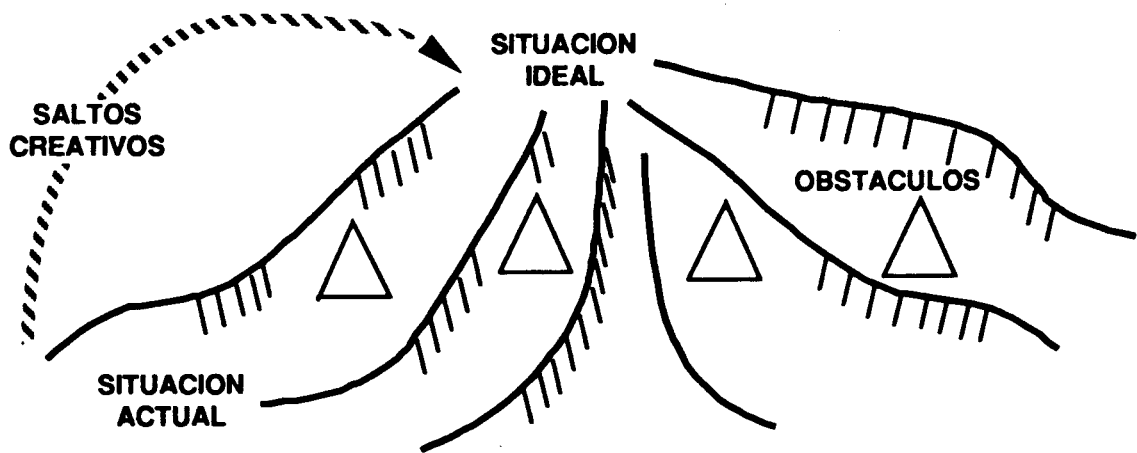
Sólo cuando los administradores cuenten con buenas previsiones de los sucesos futuros, cada vez más exactas gracias a sucesivas aproximaciones, mejorarán sensiblemente las posibilidades de hacer buenos planes de desarrollo y de tomar las decisiones adecuadas para orientar el cambio.

LA TECNICA DE LOS SALTOS CREATIVOS

Aunque existen muchas técnicas para estimular la creatividad, los administradores no las emplean porque, generalmente, consideran que son demasiado complejas, que se consume demasiado tiempo o que no son adecuadas para resolver los problemas que se presentan en los negocios y las industrias. Sin embargo, cada día son más las personas que hacen uso eficaz del pensamiento creativo para planear sus actividades personales, profesionales y organizacionales.

En la técnica de los saltos creativos, propuesta por J. F. Bandrowski, una vez realizado el análisis estratégico, se imaginan creativamente las soluciones ideales de los problemas o las características





ideales del negocio, producto, servicio o de cualquier cosa que se quiera lograr, sin considerar limitación alguna. Las soluciones o las características definidas por el grupo creativo, no importa cuan exageradas, deben describirse de la manera más precisa que sea posible.

En la técnica de los saltos creativos, se imaginan creativamente las soluciones ideales de los problemas o las características ideales del negocio.

Mirar el problema o la situación desde un punto de vista diferente, dentro de un contexto más amplio, proporciona la perspectiva necesaria para dar un salto creativo. En muchas ocasiones puede ser más fácil encontrar la solución para el problema global que tratar de resolverlo por partes.

En el caso de buscar la organización ideal se pueden identificar las características que debería tener el competidor ideal, cuáles podrían ser los productos o servicios de esa empresa ideal y sus peculiaridades. Con la colaboración de los clientes es posible imaginar los productos o servicios que se pudieran llegar a ofrecer si no existieran limitaciones tecnológicas o restricciones gubernamentales.

El siguiente paso del proceso creativo consiste en identificar claramente los obstáculos que se puedan presentar para alcanzar las soluciones o condiciones ideales proyectadas. Es necesario caracterizar plenamente estas barreras, con todos los factores o variables que puedan identificarse.

El desconocimiento de la tecnología apropiada, la escasez de recursos financieros, la necesidad de personal calificado, así como la ausencia de entusiasmo para realizar las acciones necesarias, son algunos de los impedimentos que se reconocen para llegar a las situaciones ideales.

Una vez singularizados los obstáculos se entra en el proceso de generar todas las ideas posibles y las diferentes alternativas, para vencer estos bloqueos en el camino hacia el ideal. El proceso de evaluación permite clasificar estas ideas en muy buenas, buenas y regulares, sin desechar ninguna.

Son estas ideas y alternativas las que sirven de guía para la definición de las estrategias y acciones que conforman el plan estratégico.

El proceso es similar al que pudiera emplear un alpinista para planear su ascenso a la montaña: primero subiría a la cima por medio de un helicóptero (salto creativo), para desde allí observar el panorama y escoger el mejor camino para ascender a pie y seleccionar los medios necesarios para vencer las dificultades que observa desde la altura.

LA TECNICA DEL GRUPO NOMINAL

La técnica de la tormenta cerebral o tormenta de ideas se emplea frecuentemente para la generación de nuevas ideas y para la solución de problemas, con la limitación que, en algunas ocasiones, los esquemas mentales de quienes hacen las contribuciones iniciales orientan, de alguna manera, el pensamiento de las otras personas que forman el grupo creativo.

Para evitar esta ingerencia inicial en el pensamiento, los Grupos Nominales, desarrollados por Andrew L. Delbecq y Andrew H. Van de Van, tienen como

objetivo aumentar la productividad creativa del grupo, facilitar sus decisiones, ayudar a estimular la generación de ideas críticas y contribuyen a la suma de las evaluaciones de los integrantes del grupo. Como resultado final se logra ahorrar energía y esfuerzo de los participantes y todos quedan con un sentimiento de satisfacción.

Los grupos, integrados por unas siete a diez personas, presentan sus observaciones, alternativas o nuevas ideas en forma escrita en un cuaderno que se les proporciona para tal efecto, sin intercambiar opiniones con los demás. Cuando estas ideas son presentadas al grupo pueden ser discutidas, ampliadas, modificadas y posteriormente evaluadas.

Entonces, en el proceso creativo de planeación cada integrante del grupo define las áreas que considera deben ser objeto del análisis estratégico y escribe los factores positivos y negativos de cada una de ellas: aquello que se está haciendo bien y lo que se está haciendo mal, las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas. Cuando los integrantes del grupo han concluido esta etapa o se ha cumplido el tiempo previsto, se presentan los resultados individuales a todo el grupo y se escriben a la vista de todos.

A continuación se inicia el proceso de interacción múltiple para poner en común las ideas del grupo e identificar las principales áreas de análisis de la organización con los factores que corresponden a cada una. La decisión del grupo se obtiene a partir de la suma de los votos de sus integrantes. El resultado de esta fase nominal de la reunión es una lista resumida y clasificada de elementos positivos y negativos para cada una de las áreas analizadas.

La segunda fase del proceso es la generación de ideas y de alternativas de solución de los problemas encontrados y para alterar aquellos aspectos positivos que pueden mejorarse. Como en la primera fase, es escriben, inicialmente en el cuaderno, todas las ideas producidas.

El resultado es una lista de proposiciones, cada una de las cuales debe ser discutida y aclarada por todo el grupo, para que en el período de votación sea apoyada o negada.

Por medio de la votación independiente cada uno de los miembros del grupo expresa, en privado y por escrito, su apoyo o rechazo a las proposiciones formuladas. Esta evaluación se puede realizar con

el orden de las ideas propuestas de mayor a menor, según su importancia, o con la asignación de puntaje a cada una. Para continuar el proceso de planeación se adoptan aquellas ideas que obtengan el mayor respaldo del grupo.

LA TECNICA DELPHI

La técnica Delphi, desarrollada por Olaf Helmer, Norman Dalkey y sus colaboradores, es útil para identificar los factores que tienen alta probabilidad de influir en el futuro, con la ayuda de información respaldada por un grupo de expertos en el área, de tal manera que se disminuya la persuasión personal y se optimice la convergencia de los puntos de vista.

El desarrollo del proceso se divide en cuatro etapas: el cuestionario inicial, el panel o grupo de expertos, los cuestionarios posteriores y el informe final.

La parte más importante del proceso es la preparación del cuestionario inicial que debe repartirse a los expertos. Este cuestionario debe prepararse, según al análisis estratégico, de tal manera que sin limitar la imaginación creativa de los expertos, los estimule a dar el salto en el futuro y los oriente hacia los factores importantes que se considera influirán en éste y alrededor de los cuales se espera lograr un consenso. Como ayuda para una mejor elaboración del cuestionario se pueden emplear otras técnicas creativas, tal como el análisis morfológico que permite encontrar las diversas asociaciones de los factores que se quieren investigar.

Para integrar el panel de expertos, en número suficiente para permitir el tratamiento estadístico de los resultados, se debe considerar, fundamentalmente, el grado de conocimiento que tenga en el área de estudio. Otro aspecto sumamente importante, para evitar influencias mutuas en la forma de pensar de los integrantes del grupo, está en que los expertos participantes deben permanecer anónimos. Sólo el coordinador del estudio debe conocer su identidad.

Una vez definido el grupo de expertos se les envía el primer cuestionario, con una fecha límite para devolver las respuestas, que deben ser de tipo

La técnica Delphi, es útil para identificar los factores que tienen alta probabilidad de influir en el futuro.

cuantitativo, respaldadas con argumentos escritos y con las fechas en que pueden ocurrir los acontecimientos previstos.

Cuando se reciben las respuestas, el coordinador elimina el material irrelevante y las redundancias y procesa estadísticamente el resto, en busca de la tendencia central, esto es, la mediana y la amplitud. La filosofía que guía el proceso tiene por objeto reciclar toda la información al panel de expertos, excepto aquella que pueda servir para identificar al autor de la respuesta.

Con base en las respuestas obtenidas se preparan las rondas sucesivas de preguntas y de respuestas, hasta que se logre un consenso o se cumpla el período de tiempo especificado para realizar el estudio. En general, tres o cuatro rondas son suficientes para lograr resultados útiles.

El producto de un estudio Delphi es una "fotografía instantánea" del futuro visto desde la perspectiva actual. En él se incluyen las respuestas con los argumentos de los panelistas para respaldar sus predicciones. Este "conocimiento" del futuro permite elaborar los planes que deben ejecutarse para que la organización se mantenga con éxito, utilice sus recursos para lograr resultados y pueda aprovechar las oportunidades.

CONCLUSION

El desarrollo de las organizaciones y sus posibilidades de supervivencia dependen en buena parte de su capacidad para prever el futuro y de adelantar acciones que le permitan enfrentar con éxito los acontecimientos y cambios que ocurran en la sociedad.

Con la ayuda del pensamiento creativo es posible prepararse para no dejarse atropellar por el futuro, sino que, en la medida de lo posible, las mismas organizaciones sean forjadores de su propio destino de una manera libre y consciente, con conocimiento de los cambios y tendencias que se observan a todos los niveles.

Las técnicas descritas en este artículo pueden ser guías adecuadas para adelantar procesos creativos de planeación que, de una manera flexible, le permitan a la organización definir una ruta hacia una meta más o menos segura, dentro de las múltiples alternativas del cambio.

Con la ayuda del pensamiento creativo es posible prepararse para no dejarse atropellar por el futuro.

Los acontecimientos actuales son producto de las acciones u omisiones del pasado y, por lo tanto, es de fundamental importancia tener identificado el futuro deseado para tomar las decisiones adecuadas para lograrlo. La imaginación como fuente de creatividad ofrece la oportunidad de visualizar ese futuro y de escoger el camino apropiado, ya que ningún proyecto se realiza si antes no se ha filtrado por la imaginación de los seres humanos.

BIBLIOGRAFIA

- Bandrowski, J. F., "Taking Creative Leaps". *Planning Review*, Jan-Feb. 1990, pp. 34-48.
- _____, *Creative Planning Throughout the Organization*, New York: American Management Association Pub. Div., 1985.
- Byrd, Jr., J. and Smith, J. M., "Innovation Revolution: Getting Better Ideas", *Training & Development Journal*, January 1989, pp. 68-73.
- Dalbecq, A. L.; Van de Van, A. H. y Gustafson, D. H., *Técnicas grupales para la planeación*, 2a. Edición, México: Editorial Trillas, 1989.
- Devia, J. E., "Creatividad e innovación en la administración", *Revista Universidad EAFIT*, 1990, Vol. 82, pp 58-67.
- Estes, G. M. and Kuespert, D., "Delphi in Industrial Forecasting", *Chemical and Engineering News*, Aug. 23, 1976, pp. 40-47.
- Fillon, L. J., "La articulación de una visión", *Investigación y Gerencia*, Vol. VIII, No. 5, sep - oct 1991, pp 247-252.
- Fulmer, W. and Fulmer, R., "Strategic Group Technique; Involving Managers in Strategic Planning", *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 2, pp. 79-84, 1990.
- Rickards, T., *Creativity and Problem Solving at Work*, Alderhot: Gower Publ. Co., 1990.
- Stokke, P. R.; Ralston, W. K.; Boyce, T. A. and Wilson, I. H., "Scenario Planning for Norwegian Oil and Gas", *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 2, pp. 17-26, 1990.
- Werner, M., "Planning for Uncertain Futures: Building Commitment through Scenario Planning", *Business Horizons*, Vol. 33, No. 3, pp. 55-58, 1990.
- Zentner, R. D., "Scenarios in Forecasting", *Chemical & Engineering News*, oct. 6, 1975, pp. 22-34.