



# “LA COMPETITIVIDAD Y NUEVOS ESCENARIOS”

**Coordinadores:**

Sánchez Gutiérrez José  
Mayorga Salamanca Paola Irene  
González Uribe Elsa Georgina

Distribución RIICO 2016- Guadalajara, noviembre 2016

Red Internacional de Investigadores en Competitividad

Universidad de Guadalajara

Editado por: Sánchez Gutiérrez José, Mayorga Salamanca Paola Irene y González Uribe  
Elsa Georgina.

ISBN: 978-607-96203-0-5

La Gestión de Proyectos en el Diseño e Innovación de Productos y Servicios Sustentables. Caso: aplicación SINNAPS <i>Guzmán Mares Lucio, Castellanos Villarruel Ma. Soledad y Fernández de la Puente David</i>	1478
Un modelo de escuela de negocios como estrategia para fortalecer la competitividad académica en la UTNA <i>Leyva Muñoz Yuliana Fabiola, Montero Mendoza Roxana y Padilla Guarda Delia Margarita</i>	1496
Análisis de clima-laboral aplicando método-analítico-sistémico para determinar relación productiva en empresa alimenticia en Chihuahua <i>Viramontes Olivas Oscar A., Hernández Peréa José J. y Martínez Lara Héctor</i>	1515
Elementos del valor de marca y su impacto en la generación de identidad universitaria <i>Levario Gim Guillermo Omar y Campos Sánchez Alejandro</i>	1531
Las estrategias en la educación como factor importante para mejorar la competitividad: Caso Municipio de Florencia-Caquetá-Colombia <i>Cuellar Medina Yolanda y Fajardo María Yeny</i>	1552
The influence of personality and emotional intelligence on the negotiation style of Mexican business undergraduate students <i>Robles Estrada Celestino, De la Torre Enríquez Diana Isabel y Díaz Madrazo Sonia Andrea</i>	1573
La Conferencia de Búsqueda como soporte metodológico para generar proyectos de Creación de Valor Compartido para la competitividad <i>Niccolás Morales Heriberto, Garnica González Jaime y Corona Armenta José Ramón</i>	1593
La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo <i>Paredes Rojas Lucia, Sánchez Magno Francisco Javier y Badillo Gaona Manuela</i>	1611
Plan estratégico para la consolidación de la licenciatura en comercio exterior de la UMSNH <i>Hernández Silva Virginia y Medina Ortiz Venecia Azereth</i>	1632
Competitividad de las Universidades de China y México, en el desarrollo del modelo de innovación de la triple hélice <i>Santos Virgen Jesús Martín, Santa Ana Escobar Martha Beatriz y Cárdenas Villalpando Alfredo Salvador</i>	1652

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión competitiva del conocimiento en las mipymes del sector automotriz <i>Tovar Pacheco Felipe Samuel, Morgan Beltrán Josefina y Cabello Cervantes León Martín</i>	1671
Pertenencia, colaboración y objetivos: factores claves para el clima organizacional del grupo Metelmex, S.A. de C.V. <i>Gaona Tamez Laura Leticia, Saldaña Contreras Yolanda y Muñoz Peña Kelly Alejandra</i>	1692
Aplicación teórica de un modelo de análisis predictivo para desarrollar estrategias competitivas en MiPYMES <i>Chávez Larios Jorge Alejandro y Saucedo Martínez Netzahualcóyotl</i>	1708
La gestión del conocimiento como herramienta de valor en pymes: el diagnóstico de una empresa de servicios vallecaucana, una aproximación empírica <i>De Llano Feliú Josefina Mayra y Pérez Vergara Ileana</i>	1722

## **La Conferencia de Búsqueda como soporte metodológico para generar proyectos de Creación de Valor Compartido para la competitividad**

*HERIBERTO NICCOLAS MORALES<sup>1</sup>*

*JAIIME GARNICA GONZÁLEZ<sup>2</sup>*

*JOSÉ RAMÓN CORONA ARMENTA<sup>3</sup>*

### **RESUMEN**

El objetivo de este artículo es explorar la utilidad de la Conferencia de Búsqueda como metodología de apoyo para procesos de generación de proyectos de creación de valor compartido entre universidades y empresas. Los proyectos generados a partir de ejercicios de planeación basados en la Conferencia de Búsqueda pueden ser gestados considerando un pensamiento sistémico, la apertura para una comunicación efectiva, aprovechamiento de la inteligencia colectiva, diseño de soluciones creativas y formación de alianzas que faciliten la adaptación a los cambios del entorno de competencia global, con fines de impulsar la competitividad de una región o territorio.

**Palabras clave:** Conferencia de Búsqueda, Valor Compartido; Proyectos; Planeación participativa para la competitividad.

### **ABSTRACT**

The objective of this article is to explore the usefulness of Search Conference as support methodology for project generation process to create shared value between universities and companies. Projects generated from planning exercises based on Search Conference can be gestated considering systemic thinking, openness for effective communication, harnessing collective intelligence, design of creative solutions and partnerships that facilitate adaptation to changing environment of global competition, with purpose of boosting competitiveness of a region or territory.

**Keywords:** Search Conference; Create Shared Value; Projects; Participatory planning to competitiveness.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

## **INTRODUCCIÓN**

A nivel internacional las innovaciones producidas en la academia se han convertido en una significativa fuente de valor para el desarrollo y bienestar de los países a través de la innovación y transferencia tecnológica. Las universidades juegan un rol importante en los procesos que conducen a generar iniciativas de proyectos que puedan ser impulsados en conjunto con las empresas de la región donde se ubican, teniendo como condición necesaria una adecuada interacción y entendimiento entre las partes para la creación de valor compartido a través de proyectos de alto impacto económico y social. Los proyectos de creación de valor compartido pueden tener mayor impacto si se considera en su concepción el componente estratégico científico-tecnológico, empresarial para contribuir al desarrollo de la sociedad y aportar valor. Sin embargo, esto último no ha sido tomado en cuenta en la mayoría de los esfuerzos realizados, debido a que los proyectos no se gestan de manera articulada con las instituciones de educación superior, sino como iniciativas meramente empresariales. Por ello, este trabajo tiene como objetivo explorar la utilidad de la Conferencia de Búsqueda como metodología de apoyo para procesos de generación de proyectos de creación de valor compartido entre universidades y empresas.

### **LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO, ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD**

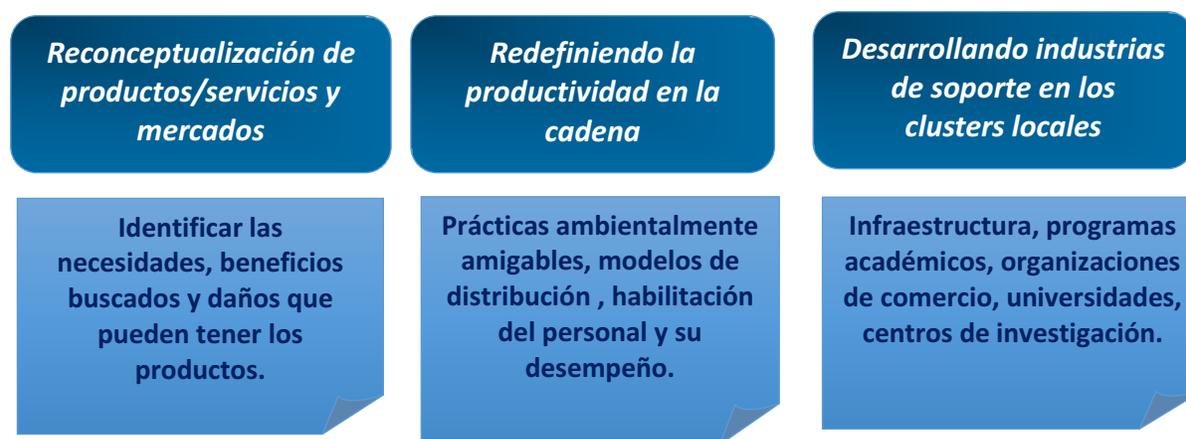
La creación de valor compartido (Create Shared Value) se refiere a la idea de implementar proyectos que generen beneficios sociales para las comunidades, como beneficios económicos para las empresas que los impulsan (Porter y Kramer, 2011), es decir, se conceptualiza como una estrategia integral incluyente de los problemas sociales, ambientales y económicos de los distintos grupos de interés de una organización. La idea básica es pensar y actuar de manera integral y consciente sobre las necesidades que prevalecen en la sociedad y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social, a través de la actuación empresarial.

La aplicación de valores de solidaridad y subsidiaridad en una organización deben ser orientados hacia todos los elementos que la integran para que aprendan a desenvolverse libre y razonadamente por una escala de valores compartidos y una actuación ética que los regule. La Creación de Valor Compartido, puede ser una estrategia efectiva para las empresas que buscan mantener su ventaja competitiva y desempeño exitoso en un mundo globalizado, desarrollando la capacidad de aprender a valorar con el uso de la razón y la voluntad, las acciones que buscan lo bueno, justo, noble y

valioso, para el binomio Sociedad-Empresa. El valor compartido se crea a partir de oportunidades de negocio para las empresas y visualizando cómo se pueden resolver a la vez que se cubre una problemática social, apoyándose en los recursos y conocimientos de la empresa (Porter y Kramer, 2006).

El concepto de Creación de Valor Compartido puede ser definido como la práctica de políticas y operaciones que incrementan la competitividad de las empresas mientras de manera simultánea avanzan y mejoran las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las cuales operan (Porter y Kramer, 2011). También se refiere a expandir la fuente de ingresos de la economía y el valor social. Un buen ejemplo de esta diferencia en perspectiva es el movimiento de comercio justo en las adquisiciones, promoviendo el incremento de la proporción de ganancias que se destina a los agricultores pobres, pagándoles un precio más alto por sus cosechas.

Como señalan Porter y Kramer (2011), se puede crear valor compartido a partir de tres estrategias clave: a) Repensar productos y servicios, b) Redefinir cadenas de valor y c) Fortalecer clusters locales; como se muestra en la Figura 1.



**Figura 1. Fuentes de creación de valor compartido.**

Fuente: Elaboración propia con base en Porter y Kramer (2011).

Las tres estrategias mencionadas pueden concretarse de mejor manera si los proyectos formulados buscan incidir de manera significativa en el logro de una conciencia de solidaridad y colaboración, así como en una cultura de innovación y productividad en los stakeholders y agentes de cambio

involucrados en el desarrollo económico de una región. Para lo anterior, se puede tomar como referencia el modelo propuesto por Niccolas, Garnica y Nuño (2013), denominado *Modelo conceptual para el desarrollo económico sustentado en la Creación de Valor Compartido e Innovación Social como núcleo de la generación de sinergia entre Gobierno, Empresas, Sociedad y la Academia*. La sinergia generada por la acción centrada en los conceptos de creación de valor compartido e innovación social considerados en dicho modelo, puede dar como resultado que se establezcan cuatro ejes estratégicos (*Creación de Riqueza, Responsabilidad Social, Profesionalización y la Investigación e Infraestructura y Tecnología*) que orientan las relaciones de interdependencia y colaboración de los cuatro subsistemas considerados en el modelo (*Gobierno – Empresa, Empresa – Sociedad, Sociedad – Academia y Academia - Gobierno*). Los proyectos concebidos bajo la perspectiva del modelo citado requieren para su formulación de una colaboración basada en la confianza mutua y preocupación por la prosperidad de los demás, bajo un esquema de planeación participativa.

## **LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA, PROYECTANDO LA COMPETITIVIDAD FUTURA**

En este apartado se describe a la Conferencia de Búsqueda (CB) para mostrar sus bondades como metodología de planeación participativa que facilite la generación de proyectos de Creación de Valor Compartido.

Una Conferencia de Búsqueda (CB) o Search Conference (SC) por su denominación en inglés, es un proceso participativo en el que un grupo de personas desarrolla un conjunto de objetivos estratégicos y planes de acción táctica que pondrán en práctica en el futuro. La Conferencia de Búsqueda la puede utilizar cualquier grupo de personas, ya sea que pertenezcan a una empresa de gran tamaño o corporación, dependencias de gobierno, escuelas, hospitales, fundaciones, comunidad urbana o rural y organizaciones no gubernamentales (lo que suele nombrarse como un sistema), si es necesario crear un plan para el desarrollo de su sistema (Holman, Devane, y Cady, 2007). Las conferencias de búsqueda también se pueden realizar en torno a temas de importancia nacional o regional. Ha sido utilizada para ayudar a las personas a colaborar aunque existan diferencias de cultura, clase, género, edad, raza, origen étnico, idioma y educación.

La Conferencia de Búsqueda (CB) es uno de los métodos de la planeación participativa con mejor sustento teórico, ya que cuenta con bases teórico-conceptuales de sistemas abiertos, de psicología

social y de dinámica de grupos. French y Bell (1996) destacan que la CB integra ideas y conceptos de Ronald Lippitt, Edward Lindaman, Eric Trist, Fred y Merrelyn Emery, entre otros. Una aportación significativa fueron los descubrimientos realizados por Lindaman y Lippitt, acerca de que cuando las personas planean en grupo acciones presentes, trabajando de atrás hacia lo que en realidad desean para el futuro, desarrollan energía, entusiasmo, optimismo y un alto nivel de compromiso con el plan y su ejecución (French y Bell, 1996).

Fred Emery y Eric Trist realizaron la primera Conferencia de Búsqueda en 1959 en el Tavistock Institute of Human Relations (TIHR) de Inglaterra (Jiménez, 1987). En la década de los sesentas Trist y Emery examinaron a la organización en su entorno, al cual describieron en diferentes maneras, incluyendo el medio ambiente turbulento. Este concepto se utiliza en la CB para generar participación activa de una amplia gama de partes interesadas en la planificación de su entorno y su futuro, así como para comprender las implicaciones para la conformación de ese ambiente a través de actividades de colaboración (Stensaasen, 1994).

Para Emery y Purser (1996), la CB es una aplicación metodológica de la Teoría de Sistemas Abiertos; por ello es considerada una metodología de adaptación ecológica basada en un sistema abierto en el que hay cambios continuos. Los componentes principales de un modelo del sistema abierto son el ambiente y el sistema de referencia y existe una correlación directa entre el ambiente y el sistema; por lo que la metodología ayuda a desarrollar una adaptación entre los componentes del sistema abierto (Emery 1993). Los sistemas abiertos se caracterizan por flujos de energía sinérgicos, donde el conjunto (sistema) es mayor que la suma de sus partes (elementos), dado que la relación entre los elementos añade valor (sinergia) al sistema. De acuerdo a Emery, la implementación de los sistemas abiertos en la práctica se puede dar a través de la CB, ya que la metodología funciona con contextos organizacionales y comunitarios para "racionalizar el conflicto", proporcionar una comprensión profunda de las cuestiones ambientales y limitaciones, y para promover el aprendizaje (Jackson, 2000).

Rehm y Cebula (1995) señalan que la CB parte de la premisa que la gente tiene propósitos y puede, en las condiciones apropiadas buscar ideales. Asume también que las personas quieren aprender, crear y ejercer control sobre su futuro. La Conferencia de Búsqueda parte de la idea central de que la gente tiene conciencia y puede darse cuenta de esta conciencia, y que tanto hombres y mujeres están conscientes de su pasado, su presente y de los cambios en el entorno. Asimismo, pueden hacer juicios y aprender a actuar sabiamente a través de la exploración de escenarios posibles y deseables.

De acuerdo a Merrelyn Emery (1994) la CB es un método grupal para la planeación estratégica participativa. Consiste esencialmente en un evento en el que participan todas las partes involucradas en una situación problemática y del cual surgen ideas compartidas en un ambiente de colaboración voluntaria. Se constituye así como un catalizador para una actividad planeadora dinámica. Este método es una opción viable para la realización de una legítima planeación participativa, la cual permite involucrar y motivar la aportación de ideas y propuestas en el proceso a un grupo de personas que en forma participativa, buscan una comprensión amplia y novedosa del problema, así como alternativas y soluciones que conduzcan a un futuro deseable (Vergara, Díaz y Carvajal, 1982). Como aspectos a su favor, la CB es una metodología dinámica, flexible y adaptable a cualquier condición socio-cultural, económica y ecológica y a diferentes niveles: local, regional, estatal y nacional, características dadas por su concepción como metodología de sistemas suaves y de sistemas socio-técnicos (Jackson, 2000).

La Conferencia de Búsqueda surge ante la necesidad de contar con maneras viables y adaptativas de planificar en entornos turbulentos (Roulier, 1997). Emery y Purser (1996) señalan que la adaptación se tiene que ver como un comportamiento continuo que se manifiesta en una comunidad que lleva a cabo un proceso de aprendizaje y adaptación. Por ello, la CB está diseñada para generar una adaptación entre el sistema y el medio. De esta manera, la comunidad que asume una dinámica de planeación activa, se transforma en un grupo que constantemente monitorea su entorno, con el propósito de poder adaptarse y cambiar cuando sea necesario. Ésta es la razón por la cual Merrelyn Emery plantea que el principal resultado de la planeación por medio de la CB no es el plan en sí, más bien lo constituye el surgimiento de una comunidad que aprende y hace planeación continuamente (Emery, 1994; Cabana y Fiero, 1995; Emery y Purser, 1996).

Para Emery (1993) los eventos de la Conferencia de Búsqueda son por excelencia participativos en donde se promueve el desarrollo de grupos autodirigidos democráticamente. Durante el ejercicio de la CB los partícipes se desprenden de la jerarquía que tienen en la organización o comunidad y todas las opiniones que se emiten son de la misma importancia, lo que promueve generar ideas y propuestas entre los participantes. Los resultados son traducidos en acciones a realizar, generadas por todos los que participan en la reunión. Por lo tanto se construye una responsabilidad compartida para realizar dichas acciones (Warzynski, 2004). Dado que es un evento participativo, en donde se reúnen los involucrados en una situación problemática, la CB puede definirse también como una organización temporal, cuyo ambiente facilita un proceso de aprendizaje, encaminado al logro de una adaptación activa. Esto último entraña la capacidad que poseen los sistemas humanos para

intervenir en su entorno, y no sólo adaptarse pasivamente (Emery y Trist. 1973). Dentro de tal organización temporal, los participantes "aprenden a aprender", de manera que no sólo pueden reconocer las probabilidades de ocurrencia de ciertos futuros, sino que aprenden a imaginar creativamente, y con base en sus valores, un futuro ideal para sí mismos como individuos, y para la comunidad a la que pertenecen.

De acuerdo a Williams (1979), por lo general los ejercicios basados en la metodología de CB generan tres productos principales, que son:

a) Un reporte o memoria del evento, que integra tanto los procedimientos como los logros. También contiene las reflexiones de cada grupo, lo que constituye el futuro ideal, así como las líneas de acción o proyectos diseñados para aproximarse a él. Este documento puede ser preparado por los facilitadores del proceso en coordinación con los participantes, o bien, por los mismos participantes, con la ayuda de los facilitadores. Su contenido constituye una herramienta o guía para las reflexiones o acciones futuras.

b) Un informe de viabilidad de las acciones o proyectos. Los propósitos surgidos en la reunión requieren en la mayoría de los casos, una negociación con entidades dotadas de poder de decisión (gobiernos locales, estatales y federales, asociaciones, fundaciones) para poder instrumentarse. Este informe sirve para estructurar los argumentos que presentan los participantes para respaldar sus peticiones en la gestión de recursos y así mostrar la viabilidad de las resoluciones acordadas. El documento se produce paralelamente al reporte, o bien, como sucede comúnmente, se propone una fecha posterior al evento para su elaboración y presentación.

c) Formación de comunidades capaces de continuar su desarrollo de forma autónoma. Este resultado se manifiesta en la voluntad de colaboración para ejecutar las acciones acordadas, y por las que se comparte responsabilidad. El acuerdo y realización de nuevas reuniones de retroalimentación son también testimonio de la formación de comunidades autodirigidas, y constituyen oportunidades para el aprendizaje grupal.

Algunos beneficios adicionales que se esperan lograr con la realización de la CB de acuerdo a Holman, Devane y Cady (2007) se pueden resumir en la Tabla 1.

**Tabla 1. Beneficios que ofrece un ejercicio de Conferencia de Búsqueda**

1.	Se puede asegurar la participación de un grupo de personas en la apreciación y conceptualización de
----	---

un problema o problemas complejos que lleve a obtener un diagnóstico base de una organización o comunidad.
2. Se genera una visión compartida del estado deseable de la organización o comunidad y conciencia sobre los principales obstáculos y oportunidades para llegar a dicho estado.
3. Se propicia un proceso de aprendizaje colectivo que incrementa la capacidad del grupo para afrontar los cambios y las crisis externas.
4. Se crea una nueva comprensión entre las personas involucradas, que facilite la generación de nuevas alternativas sustentadas en un sentimiento de pertenencia y cohesión colectiva.
5. Generación de una red social entre los participantes, enfocada a la acción de transformación del estado actual de la organización o comunidad.
6. Formulación y definición de proyectos prioritarios para la organización o comunidad.
7. Desarrollo del plan de acción concreto que permite alcanzar el estado deseable.
8. Conformación de una fuerza colectiva para la implantación del plan y ejecución de los proyectos como consecuencia de un sentimiento de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia con base en Holman, Devane y Cady (2007).

El método ha tenido a lo largo de los años una buena aceptación en diversos países, destacando los Estados Unidos, Canadá y Australia. Esto se ha debido a la variedad de ámbitos de aplicación, no sólo en el campo de la planeación, sino en situaciones como: apoyo al desarrollo de comunidades, rediseño de organizaciones, etapa de descongelamiento en ejercicios basados en Desarrollo Organizacional, acrecentar la cooperación interpersonal en la búsqueda de beneficios colectivos, búsqueda y diseño de futuros regionales y nacionales, así como en la solución de conflictos interorganizacionales (Large, 1997). Además, la literatura da cuenta de que esta metodología es recomendable usarla cuando se requiere hacer una planeación estratégica del sistema y establecer las bases para la formulación de políticas; la creación de nuevos sistemas para gestionar cuestiones emergentes o desatendidas; o para reorganizar los principales conflictos dentro de un contexto de planeación estratégica (Jackson, 2000; Holman, Devane, y Cady, 2007).

Una variante de la Conferencia de Búsqueda, es la versión denominada Future Search o Future Search Conference, promovida por Martin Weisbord, que a partir de las experiencias que ha tenido

en la aplicación de la CB bajo una versión propia, realizada principalmente en los Estados Unidos, resalta que la Conferencia de Búsqueda vincula los valores y las acciones del presente, promueve la productividad de los lugares de trabajo, utilizando más de la realidad de cada persona, también une a las personas que se necesitan unas a otras, y que no obstante muy rara vez interactúan, en una nueva clase de relación y estimula la creatividad y el pensamiento innovador (Weisbord, 1987; French y Bell, 1996). La Future Search se considera como una metodología de cambio que no requiere un diagnóstico previo, se basa en reuniones grupales en las que participa el personal de “todo el sistema” en un solo ambiente durante tres días consecutivos, se fomenta principalmente la autoadministración en las reuniones y se planifican acciones específicas que deben ser ejecutadas por los asistentes luego de reincorporarse a sus labores habituales (Zárate, 2009; Weisbord y Janoff, 2000).

En México, la Conferencia de Búsqueda se fue utilizando en procesos de planeación participativa desde los años ochenta. La metodología se ha modificado gradualmente para adaptarla a la cultura organizacional mexicana, sin afectar las características fundamentales de respeto, igualdad y participación que la distingue de otras dinámicas participativas (Jiménez, 1987). La versión mexicana se ha bautizado con el nombre de Reunión de Reflexión y Diseño (RRD), y ha sido desarrollada y promovida por un grupo de trabajo del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y Sistemas (IIMAS) de la UNAM, que cultiva la línea de investigación sobre planeación estratégica en su modalidad participativa con aplicaciones en diferentes ámbitos de la actividad humana: educación comunitaria, instituciones de educación superior, institutos de investigación, comunidades rurales y artesanales, así como organizaciones públicas y privadas (Jiménez, 1987, Jiménez et al., 1997). La RRD enfatiza las dos principales actividades creativas contenidas en la técnica: la reflexión sobre lo que ha ocurrido en el pasado, la situación presente, las tendencias sociales que influyen en el sistema y su entorno, lo que puede ocurrir en el futuro si no se actúa en el presente; y el diseño de futuros deseables, así como de las acciones y tareas que habrán de emprenderse para alcanzarlos (Rodríguez, Jiménez y Escalante, 2013).

A manera de síntesis, a partir de las ideas y planteamientos de los autores citados, se presentan a continuación en la Tabla 2, las fortalezas y debilidades de la Conferencia de Búsqueda.

**Tabla 2. Fortalezas y debilidades de la Conferencia de Búsqueda**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
El logro de consenso en las primeras etapas disminuye la posibilidad de conflicto entre los diferentes actores	La conferencia (reunión) requiere una situación estructurada estable, pues de lo

claves a lo largo del proceso.	contrario se hace difícil manejarla y puede generar pérdida de tiempo.
La percepción global de un problema amplía el conocimiento y la comprensión de los temas en los diferentes grupos de interés involucrados.	El proceso depende de la colaboración y de una dinámica no tradicional.
Acelera y afina el proceso de planeación al reunir en un lugar a todas las personas.	Requiere la asistencia de “personas con poder” que controlan recursos y puedan comprometerse en la creación del futuro.
Los mismos participantes manejan la información, realizan el análisis y la planeación de las acciones necesarias.	Existe la posibilidad que los participantes revivan conflictos no resueltos o eludan las tareas que se les asignan.
Enfatiza las ventajas y oportunidades que ofrece la situación y no los problemas.	Exige un nivel de asistencia y de diversidad.
Proporciona una muestra representativa y variada de las personas y entidades con un interés legítimo en el proyecto, y con un potencial para generar ideas innovadoras y la ejecución compartida.	

Fuente: Elaboración propia.

## ASPECTOS OPERATIVOS DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA

Como se ha descrito anteriormente, la Conferencia de Búsqueda es un método grupal de planeación participativa estructurado y llevado de tal forma que dentro del proceso, los participantes pueden identificar tendencias respecto al futuro de su entorno y diseñar un futuro más deseable para ellos mismos, así como las estrategias para alcanzarlo. Es un proceso que estimula el surgimiento de propósitos organizacionales o comunitarios, que se manifiestan en la imagen conjunta del futuro ideal, y creados a través de la exploración de los valores humanos compartidos. El proceso de realización de la CB lleva a confrontar las fortalezas y oportunidades con las debilidades y amenazas, evaluadas todas ellas en el pasado, en el presente, y previstas para el futuro, con la intención de diseñar formas de acceder al futuro ideal (Jiménez, 1987; Jiménez, 2010).

Es importante señalar que una Conferencia de Búsqueda se diseña a medida para las realidades de cada sistema individual. En sistemas grandes, una CB puede llevarse a cabo para abordar los problemas y oportunidades existentes para una variedad de propósitos y para diferentes partes del sistema o para todo el sistema. Los sistemas complejos grandes pueden usar una serie de ejercicios de conferencia de búsqueda con un evento de integración al final del proceso (Holman, Devane, y Cady, 2007). Para el caso de comunidades que ocupan grandes áreas geográficas, estas pueden ser divididas en zonas o vecindarios. La mayoría de autores coinciden en que una CB funciona mejor con grupos de 20 a 50 personas. Sin embargo, en Australia se han realizado eventos de multiconferencia con la participación de más de 750 personas (Emery, 1995). En cuanto a la

duración del ejercicio, los autores también señalan que por lo general es de tres días y dos noches, aunque lo ideal es que se realice en cinco días.

La CB es un método que normalmente se comprende dentro de un proceso de intervención, por lo que tanto su diseño como su implantación requieren de una cuidadosa preparación previa al evento puntual, y una intensa labor de síntesis e instrumentación, posterior a su realización. La omisión de cualquiera de estas dos actividades puede llevar a la decepción y a la frustración por parte de los participantes.

Se debe tener siempre presente que la CB asume dos características esenciales de la naturaleza humana (González del Valle, 2006):

1. El hombre es poseedor de propósitos y puede, en condiciones apropiadas, actuar en la búsqueda de sus ideales.
2. El hombre desea aprender, crear sus propios futuros y ejercer control sobre ellos.

El inicio en una CB es la “realidad percibida” de una organización o comunidad para crear a continuación una perspectiva histórica y global, y también, un escenario futuro. Las personas pueden crear autónomamente su futuro; donde se utiliza como principal herramienta el diálogo franco y abierto en vez de la “solución de problemas”. Es importante observar que las diferencias de los involucrados son reconocidas y no minimizadas. La estructura de las fases permite partir de la generación de información e ideas, pasando por la síntesis y análisis de éstas, para llegar finalmente al diseño de acciones concretas (Crombie, 1984).

Para Morley y Trist (1981) el número ideal de etapas para realizar una CB es de cinco. Estas son: Explorar el entorno futuro, Analizar y comprender la situación actual del sistema en el presente, Desarrollar una visión del futuro deseable del sistema, Identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sistema y finalmente, Formular planes de acción o proyectos.

La mecánica de trabajo se realiza en ciclos. Se forman grupos de trabajo y se asigna a cada grupo un recinto aislado de los demás para llevar a cabo la revisión de información y discusión de ideas correspondiente a cada etapa del ejercicio. Al término de cada una de las etapas, se realiza una sesión plenaria en donde se externalizan los resultados de cada grupo. Previo al arranque de los ciclos de trabajo, se llama a una sesión plenaria introductoria, en donde se presentan los asistentes y se

motiva a la reflexión haciendo comentarios sobre la problemática a tratar y promoviendo una lluvia de ideas que sirve como disparador de la creatividad. A continuación se describen las etapas de la CB.

*Etapa 1.* Explorar el entorno futuro. Implica un análisis y comprensión de los cambios en el mundo que son importantes en el futuro, así como de las tendencias y fuerzas que afectan directamente al sistema en 10 o 15 años a futuro. Los factores externos que pueden tener influencia en la conformación del futuro visualizado pueden ser económicos, sociales, ambientales, tecnológicos, políticos y culturales.

*Etapa 2.* Analizar y comprender la situación actual del sistema en el presente. Los participantes hacen una revisión y reflexión hacia lo ocurrido en el pasado, exploran su historia y legado, y evalúan el estado actual de las cosas. Esta etapa ayuda a identificar qué se debe mantener, qué desechar y lo que se debe crear en el sistema.

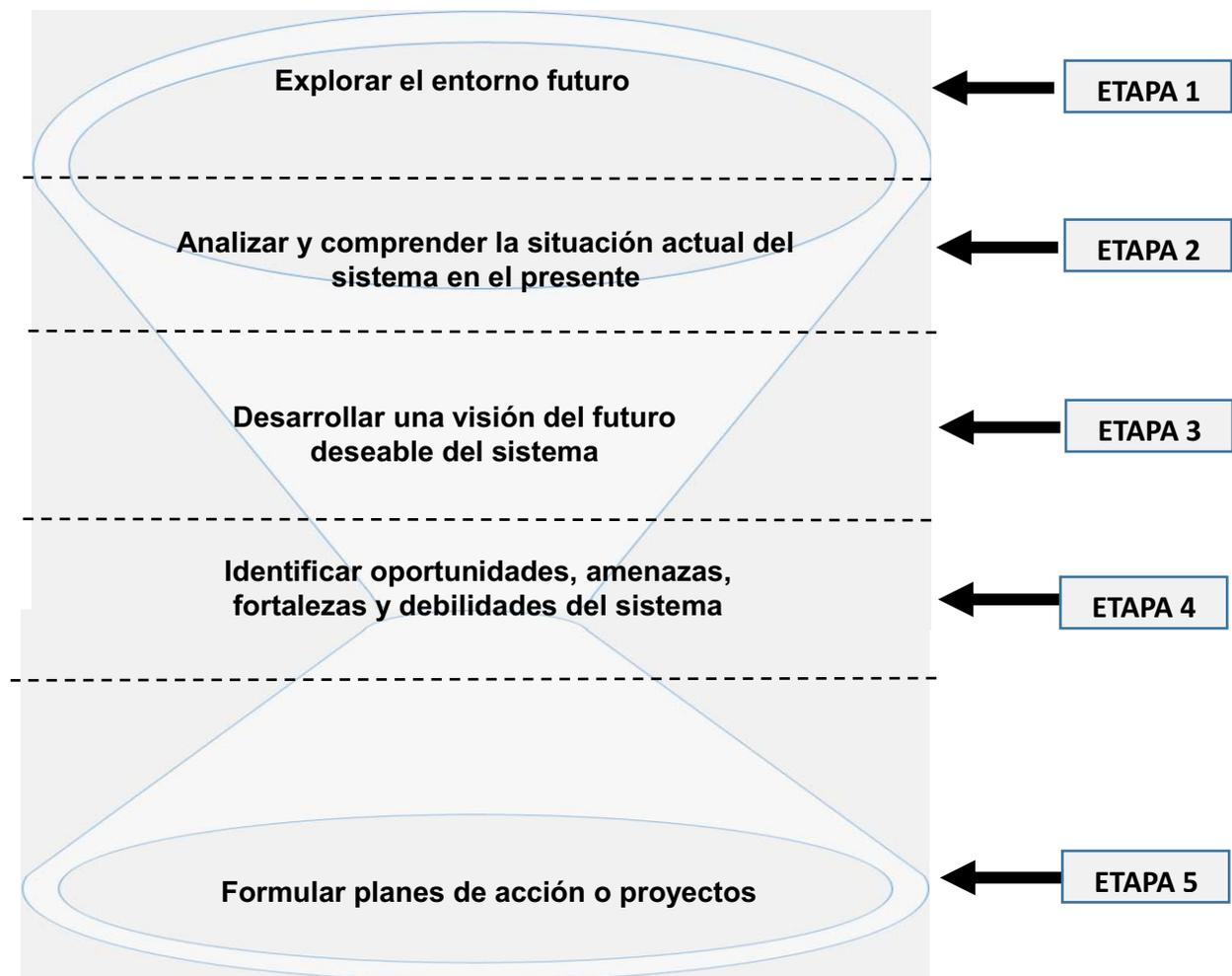
*Etapa 3.* Desarrollar una visión del futuro deseable del sistema, que se enfoca en crear un escenario ideal para el futuro. En el diseño del futuro ideal, se pide a los participantes imaginar la situación de su sistema y la suya propia 10 o 15 años adelante en el tiempo. Este amplio horizonte temporal tiene el objetivo de liberar psicológicamente a los individuos de sus limitaciones actuales y de los obstáculos que presenta el entorno. Los resultados obtenidos en las etapas anteriores de reflexión, constituyen un dispositivo de control que impide la generación de sueños imposibles o utopías. Para que el futuro, colectivamente diseñado, sea congruente con lo técnicamente viable, se pide a sus autores insertarse mentalmente en él y "ver" el desarrollo de las actividades que lo hacen operar.

*Etapa 4.* Identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sistema. Los participantes identifican los obstáculos y oportunidades que se encuentran al paso de la construcción del futuro ideal. Acto seguido proponen cursos de acción que aproximen al sistema al futuro deseado.

*Etapa 5.* Formular planes de acción o proyectos. Una vez priorizados los cursos de acción, cada asistente elige aquél que le resulte de mayor interés. Los participantes se organizan en grupos que darán especificidad a un proyecto alrededor de la línea de acción elegida. Los proyectos surgidos de los nuevos grupos son presentados en una última sesión plenaria. El hecho de haber participado en el diseño y exponer el trabajo al resto de los participantes, afirma el compromiso

hacia la ejecución de las acciones acordadas. Por lo general los proyectos indican tiempos de realización de actividades específicas y fechas para reuniones de retroalimentación.

Una forma muy conocida por los teóricos y practicantes del método de la CB para esquematizar las etapas se muestra en la Figura 2, misma que representa un diagrama de doble cono con la finalidad de diferenciar entre una tarea de reflexión sobre algo concreto (representada por lo más reducido del primer cono), y una tarea de diseño a partir de la cual el sistema inicia acciones que promueven su desarrollo (representada por la apertura del segundo cono).



## **Figura 2. Esquema de las etapas de una Conferencia de Búsqueda**

Fuente: Adaptación propia con base en Holman, Devane y Cady (2007).

### **DISCUSIÓN E IMPLICACIONES**

Para alcanzar el objetivo de una reunión exitosa basada en CB, hay que tener presente ciertas reglas durante el desarrollo del ejercicio, mismas que facilitan el éxito en el desarrollo del evento. Se debe tener en cuenta que es necesario realizar un trabajo intenso de preparación previo que puede llevar varios meses, así como actividades posteriores al evento de CB, que pueden demandar la misma duración. A continuación se describen algunas reglas básicas de una CB que pueden contribuir a la generación de proyectos de creación de valor compartido:

1. La CB se diseñó originalmente para un número de participantes entre 20 y 35, aunque en grupos más numerosos su desempeño, bajo ciertas modificaciones de diseño, ha sido igualmente exitoso. En organizaciones de gran tamaño, se busca la representación de los miembros de todos los subsistemas o departamentos que las conforman, así como la inclusión de participantes provenientes de partes del entorno con las que existe relación.
2. Los asistentes son asignados a grupos de trabajo, procurando que éstos sean formados por un número de entre 10 y 12 elementos, y que estén balanceados entre sí, evitando concentrar en un grupo a miembros de un solo sector. Los grupos así formados permanecen sin cambio durante las primeras cuatro etapas del esquema básico de Morley y Trist. Para la última etapa, cuya materia de trabajo es el diseño de las líneas de acción o proyectos, se forman nuevos grupos. El número de nuevos grupos puede ser diferente y puede variar el número de participantes en cada uno de ellos.
3. Considerar que los participantes de la CB conforman una organización temporal durante la realización del evento, por lo que al interior se hace desaparecer toda jerarquía o posición organizacional o comunitaria que posean los asistentes, quienes participan como individuos y no como representantes del sector o grupo al que pertenecen. En la CB sólo existen dos roles, el de participante y el de facilitador del evento. El facilitador sólo guía a los primeros en el desempeño de

las tareas correspondientes a las diferentes etapas, pero no debe participar en la generación de ideas, ni ejercer alguna influencia en el grupo.

4. Los participantes expresan ideas concisas en forma oral, las cuales son registradas en hojas de rota folio, que a su vez constituyen la materia prima para el reporte final. Todas las opiniones tienen la misma importancia y no se ponderan conforme a su autor.

5. Como guías para la reflexión y generación de ideas, y para motivar la participación, se hacen dos o más cuestionamientos al inicio de cada una de las fases de trabajo en grupo. Los participantes aportan información y externalizan sus ideas oralmente para que el facilitador haga el registro. Se debe evitar que los participantes se involucren en discusiones uno a uno. Si las posiciones son divergentes se invita a que cada uno exprese su punto de vista con claridad, y ambas se registran en la hoja de rotafolio. Cualquier participante puede solicitar que se aclare el punto de vista sostenido por otro participante.

6. Durante el evento, es muy recomendable que los participantes se encuentren en condiciones de "aislamiento social", lo que significa la eliminación de la comunicación con el exterior. Este aspecto busca asegurar un espacio para la reflexión y la creatividad, libre de distracciones provenientes del entorno. Se desarrollan las actividades en un sitio alejado del lugar habitual donde los participantes realizan sus labores cotidianas, ahí permanecen a lo largo de esos días bajo el compromiso de atender la totalidad del evento.

Consideramos que dado que la Creación de Valor Compartido se conceptualiza como una estrategia integral para competir valorando el costo en relación con los beneficios económicos y sociales, así como integrar la maximización del beneficio, los proyectos que surjan de un ejercicio de planeación participativa basado en la CB pueden tener más posibilidades de realización y continuidad en el tiempo, además de contar con el apoyo y aceptación de los grupos de interés. Rosales (2009) señala que el contexto de la economía global de la primera década del siglo XXI se caracterizó por un cambio tecnológico intenso, el surgimiento de nuevos y agresivos competidores globales tanto a nivel de empresas como de países y la correlación de cambios marcados en la competitividad y amenazas proteccionistas, que afectaron de manera significativa las actividades productivas y de comercio exterior. Lo anterior, hace necesario establecer estrategias competitivas que pongan la mirada en la sustentabilidad, el bien común y la prosperidad, aspectos todos que pueden integrarse en proyectos de CVC a través de la CB.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

En este trabajo se ha descrito a la Conferencia de Búsqueda como una metodología que ha probado ser útil en procesos de planeación participativa y que da como producto proyectos con una visión compartida. Por las características que posee la CB se considera que puede ser de gran ayuda para la generación de proyectos enfocados a la creación de valor compartido (CVC) de manera conjunta entre empresas y universidades. La CB ofrece un proceso bien estructurado que da la oportunidad de enlazar a cada una de las instancias participantes y que permite a las universidades cumplir con el objetivo de fortalecer la estrategia de la Tetra Hélice (Empresa, Universidad, Gobierno, Sociedad) en relación a la parte de la investigación-vinculación dirigida a los sectores social y productivo en aras de una mejora substancial de la competitividad regional. Además, permitiría a estudiantes e investigadores incorporar el servicio social y las prácticas profesionales, en los diferentes sectores que puedan vincularse posibilitando el conocimiento de las habilidades y capacidades disponibles.

La Conferencia de Búsqueda se plantea en este trabajo como una metodología general para visualizar proyectos que tengan como finalidad crear valor compartido en un sector económico a partir de un proceso de planeación participativa entre empresas y universidades. Dichos proyectos deberán tomar en cuenta una visión sistémica, la apertura de las partes involucradas para una comunicación efectiva, el aprovechamiento de la inteligencia colectiva, el diseño de soluciones creativas, la formación de alianzas que faciliten la adaptación a los cambios del entorno de competencia global, así como enfocar la creación de valor de forma tal que se comparta y redistribuyan los beneficios. Se considera que lo anterior puede contribuir a impulsar la competitividad de una región o territorio, y que la aplicación en otros contextos puede ser adaptable de acuerdo a las necesidades de la región. Los esfuerzos por encontrar valor compartido en las prácticas operativas de las empresas y en las dimensiones sociales del contexto competitivo tienen el potencial de fomentar el desarrollo económico y social de las regiones donde se planteen ejercicios de construcción de futuro con apoyo de la Conferencia de Búsqueda, dando lugar al cambio en la forma en que las empresas, las universidades, gobierno y sociedad piensan mutuamente una acerca de la otra y buscan ser competitivos en el contexto global.

## **REFERENCIAS**

- Cabana, S. y Fiero, J. (1995). Motorola, strategic planning and the search conference. *Journal for Quality and Participation*, 18(4), 22.
- Crombie, A. (1984). The Nature and Types of Search Conferences. *International Journal of Lifelong Education*, 4(1), 3-33.
- Emery, F. y Trist, E. (1973). *Towards a Social Ecology*. London: Plenum.
- Emery, M. (1994). *The Search Conference: State of the Art*. Center for Continuing Education. Canberra, Australia: Australian National University.
- Emery, M. (1995). The power of community search conferences. *Journal for Quality and Participation*, 18(7), 70-79.
- Emery, M. (ed.) (1993). *Participative design for participative democracy*. Canberra: Australian National University Centre for Continuing Education.
- Emery, M. & Purser, R. (1996). *The search conference: a powerful method for planned organizational change and community action*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall.
- González del Valle, E. (2006). Cómo capitalizar la participación ciudadana en el diseño de políticas para la aplicación de la ciencia y tecnología en México. *Memorias del Primer Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*. México.
- Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (2007). *The change handbook, the definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*, second edition. Berrett-Koehler Publishers.
- Jackson, M. (2000). *Systems Approches to Management*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Jiménez, J. (1987). El Papel de la Reunión de Reflexión y Diseño en Procesos de Evaluación. *Comunicaciones Técnicas Serie Amarilla: Desarrollo*, (70). México: IIMAS, UNAM.
- Jiménez, J. (2010). How Do Scenario Practices and Search Conferences Complement Each Other?. En Ramirez, R., Selsky, J. y Van der Heijden, K. (Eds.), *Business planning in turbulent times: New methods for applying scenarios*. Taylor & Francis.
- Jiménez, J., Escalante, J. C. & Aguirre, J. (1997). Application of the Search Conference Methodology to Planning in Higer Education. *Systems Practice*, 10(3), 255-269.
- Large, M. (1997). Using search conferences for building learning, planning and implementing communities that work. *The Learning Organization*, 4(3), 109-114.
- Morley, D. & Trist, E. (1981). *Children: Our Number One Resource. A Report on the Saskatchewan Search Conference on Day Care*. Toronto: The Cooperative College of Canada.

- Niccolas, H., Garnica, J. y Nuño, J. P. (2013). La Creación de Valor Compartido y la Innovación Social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad global. ACACIA (Ed.), *Memoria del VII Congreso Anual de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 234-253. Puerto Vallarta, Jalisco. México.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Rehm, R. & Cebula, N. (1995). The Search Conference Method for Participative Planning. Adapted from the article The Search Conference: State of the Art by Merrelyn Emery. Recuperado el 26 de julio de 2014 de <http://arapaho.nsuok.edu/~philljam/SearchConfPartDesign/Search%20Conference.pdf>
- Rodríguez, C., Jiménez, J. y Escalante, J. C. (2013). El nivel de participación de los involucrados en los procesos de planeación estratégica. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*. Julio - Diciembre 2013 9(2), 187-199.
- Rosales, O. (2009). La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional. *Revista CEPAL*.
- Roulier, M. (1997). Searching for Healthy Communities: Can Search Conferences Help Our Communities Get Healthy and Stay That Way? *National Civic Review*, 86(1), 67-73.
- Stensaasen, S. (1994). How may we use the search conference to start implementing total quality leadership in a company? *Total Quality Management*, 5(6), 355-366.
- Vergara, J. M., Díaz, P. y Carvajal, R. (1982). Primera Conferencia de Búsqueda. Proyecto: La Alimentación del Futuro. *Comunicaciones Técnicas*, (34). México: IIMAS, UNAM.
- Warzynski, C. (2004). Future-Search Conferences at Cornell University. *New Directions for Institutional Research*, 2004(123), 105-112.
- Weisbord, M. (1987). *Productive Workplaces*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Weisbord, M. & Janoff, S. (2000). *Future search. An action guide to finding common ground in organizations and communities*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers.
- Williams, T. (1979). The Search Conference in Active Adaptive Planning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15(4), 470-483.
- Zárate, A. S. (2009). Reseña de Future search. An action guide to finding common ground in organizations & communities de Weisbord, M. y Janoff, S. *Persona*, (12), 227-229.

## **RIICO 2016**

Organizado por:

Red Internacional de Investigadores en Competitividad

Guadalajara, Jalisco

ISBN: 978-607-96203-0-5