

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

C a s o P r á c t i c o

**Planeación Estratégica a través de la Conferencia de
Búsqueda para la pequeña empresa, Caso Compusistemas
de Chiapas**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Judas Noe Moctezuma Medina

Tutor: Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía

México, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

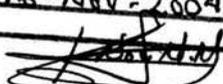
AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi maestro y asesor, el Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía, la paciencia, enseñanza y guía para la realización de este trabajo, así como su amistad.

Por sus comentarios y recomendaciones agradezco a los miembros del sínodo.

A mis maestros de Posgrado en Ciencias de la Administración, por sus invaluable enseñanzas, y por ser ejemplo y motivación para mi desarrollo profesional.

A mi alma mater, la UNAM.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.
NOMBRE: José Gaspar Noé Moctezuma Medina
FECHA: 16-NOV-2004
FIRMA: 

DEDICATORIA

A mi esposa Angélica, que durante todo este tiempo has sido quien me motiva, me cuestiona, me enfrenta y me da lo mejor de si, gracias por aceptar emprender este camino juntos.

A Dios por ser nuestra luz y fortaleza en el camino del matrimonio.

A mis pequeñas princesas Elizabeth y Estefanía quienes son mis horas de alegría y de desvelo.

A mis padres, por haberme dado la vida, su amor, educación y el ejemplo de la fortaleza para no desfallecer.

A mis hermanos, Nely, Mercedes, Mónica y Emmanuel.

Índice	Página
Introducción	1
Capítulo I	
Metodología de la Investigación	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivo General	5
1.3.1 Objetivos Específicos	5
Capítulo II	
Marco teórico de la planeación Estratégica y Conferencia de Búsqueda	6
2.1 La planeación estratégica	6
2.1.1 Importancia	7
2.1.2 La planeación estratégica y los enfoques de la planeación	9
2.2 Antecedentes de la prospectiva	17
2.2.1 Concepto de prospectiva	26
2.2.2 Prospectiva y planeación	27
2.2.3 Los escenarios en la planeación	30
2.2.4 Técnicas e Instrumentos prospectivos	33
2.2.5 Selección de Técnicas e instrumentos	35
2.3 Conferencia de Búsqueda	36
2.3.1 Historia de la Conferencia de Búsqueda	37
2.3.2 Utilidad de la Conferencia de Búsqueda	38
2.3.3 Premisas y propósitos de la Conferencia de Búsqueda	42
2.3.4 El método de la Conferencia de Búsqueda	43
2.3.5 Etapa de planeación de la Conferencia de Búsqueda	46
2.3.6 Principios de Diseño	62
2.3.7 Diseño de la conferencia de búsqueda	66
2.3.8 El diseño como un proceso flexible	69
2.3.9 Puntos esenciales de diseño de una Conferencia de Búsqueda	70
2.3.10 Errores a evitar en el diseño de una Conferencia de Búsqueda	71

Capítulo III	
Desarrollo del Caso	73
3.1 Antecedentes de la empresa	73
3.2 Análisis de la situación actual	76
3.3 Organigrama de la empresa	77
3.4 Hechos y consecuencias	77
3.5 Metodología el caso	79
3.6 Instrumento y procedimiento	80
3.7 Metodología	82
3.8 Información	87
Resultados	90
Conclusiones	92
Glosario de Términos	94
Bibliografía Consultada	96
Anexos	99
Índice de cuadros	
Cuadro 1 Aspectos que indican la importancia de la planeación	7
Cuadro 2 Principales Clases de Estrategias	16
Cuadro 3 Representación del Futuro y Modos de expresión	27
Cuadro 4 Técnicas utilizadas en la prospectiva	34
Cuadro 5 Selección de técnicas e instrumentos	35
Cuadro 6 Diferencias entre planeación estratégica y CB	36
Cuadro 7 Propiedades de la comunicación influyente o efectiva trasladadas a la Conferencia de Búsqueda	44
Cuadro 8 Diseño Clásico de una Conferencia de Búsqueda	68
Cuadros 9 y 10 Entorno Nacional y Local	83
Cuadro 11 Fortalezas y debilidades de la empresa	84
Cuadro 12 Situación interna de la organización	85
Cuadro 13 Principales objetivos	86
Cuadro 14 Plan Estratégico de la Conferencia de Búsqueda	89

Introducción

Las micro y pequeñas empresas en México requieren enfrentar un gran reto, ser competitivas en un mercado cambiante, para esto cada una debe de adaptarse al medio que enfrentamos día a día, esto supone cambiar la mentalidad de una administración tradicional, a una que sea capaz de ver hacia adelante imaginando diversos futuros y estrategias, sin embargo el planear y ver hacia adelante no es fácil ya que para lograrlo se necesita del compromiso y esfuerzo de toda la empresa, para construir en bases sólidas.

Las empresas enfrentan muchos retos, uno de ellos consiste en desarrollar y aplicar una planeación en la cual existan objetivos claros. Es necesario aprender a diseñar estrategias que le permitan lograr los resultados deseados, no es tarea fácil pero es importante iniciar el camino si queremos ser competitivos.

A través de la experiencia obtenida en las pequeñas empresas, he constatado que son muy pocas las empresas que cuentan con una planeación formal y que sea el punto de partida que les indique hacia donde pueden y deben llevar su negocio, tradicionalmente la planeación no involucra a la mayoría de las personas que integran la empresa por lo general se realiza con los mandos medios hacia arriba, antes bien es excluyente. Por esta razón el complementar la planeación con una herramienta que enriquezca y aporte elementos involucrando a las personas y las haga partícipes de la responsabilidad que implica el determinar los objetivos para el desarrollo de la empresa.

Pero ¿qué es lo que desea hacer en este trabajo? Aplicar el método de Conferencia de Búsqueda en una pequeña empresa con la finalidad de comprobar que es una herramienta útil para realizar planeación estratégica en las organizaciones

El estudio de caso se divide en tres capítulos, los cuales dan al lector una mejor perspectiva sobre el tema, en el primer capítulo hacemos el planteamiento del problema así como la justificación del porque utilizar la Conferencia de Búsqueda como herramienta útil para realizar planeación y cuales son los objetivos que se persiguen con este trabajo.

En el segundo capítulo revisare la definición de la planeación y su relación con la prospectiva, los enfoques de la planeación, los antecedentes de la prospectiva, la utilidad de la Conferencia de Búsqueda como herramienta para la planeación, su desarrollo y las diferentes etapas que atraviesa.

En el tercero conoceremos algunos antecedentes de Compusistemas, su historia, estructura y sus objetivos para el 2004, así como el desarrollo del caso y los resultados que se obtuvieron de la Conferencia de Búsqueda y las propuestas concretas como estrategias para el 2004.

Capítulo I

Metodología de la Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

A través de unas encuestas realizadas por Noé Moctezuma en el mes de noviembre del 2003, con una muestra de 6 empresas (anexo 1), constata que ninguna de ellas cuenta con una planeación estratégica de negocios formal, estas empresas tienen un promedio de 12 años en el ramo, muchas de ellas cuentan con clientes importantes tanto de gobierno como de la iniciativa privada, aún así esto no ha sido un motivo que los lleve a tener una planeación estratégica que los ayude a lograr una mejor proyección de su empresa.

Se les ha preguntado a los directores porque no cuentan con esta planeación que les ayude a tener una directriz mas clara del negocio, nos han comentado que no lo hacen porque no lo creen necesario, porque no tienen tiempo, porque no ven el valor que les pueda aportar a su negocio o porque en realidad no la saben desarrollar y la operación del día a día no se los permite.

1.2 Justificación

Las empresas han seguido cambiando debido a que las necesidades del mercado han evolucionado, se dan nuevas formas de organización y se observan importantes transformaciones, pasando de formas burocráticas y herméticas a estructuras planas muy flexibles y abiertas, una parte importante de esta diferenciación la marca la tecnología, la información y el servicio. Estas enfrentan cambios muy rápidos e imprevistos, además de que padecen incertidumbre por su entorno económico, por lo que es necesario tener una actitud de previsión e innovación que les ayude a hacer frente a los retos que se les presenten.

“Emery y Tris (1965) fueron los primeros en definir la turbulencia como la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones. Teniendo como antecedentes las investigaciones desarrolladas en Noruega por Dill (1958), quien argumenta que las características del ambiente (su contenido y naturaleza), eran claves para determinar la autonomía de las decisiones de los administradores). Dill caracterizaba el ambiente al referirse al contenido como homogéneo o heterogéneo, y respecto a su naturaleza, como estable inestable, llegando a comprobar que los administradores sentían una mayor autonomía en la toma de decisiones cuando el ambiente era heterogéneo a inestable, que cuando se caracterizaba como homogéneo y estable”.¹

Para los años sesenta y setenta, se desarrollan diversas investigaciones con el fin de determinar la interacción existente entre el ambiente y la organización, en ellos la preocupación principal era la manera de enfrentar la turbulencia. Debido al grado de heterogeneidad e inestabilidad del ambiente, la inquietud era encontrar estructuras y estrategias organizacionales que permitieran hacer una mejora y ajuste y así reducir la incertidumbre en las organizaciones.

No podemos decir que todas las organizaciones están sujetas a los cambios del entorno, ni que todas están expuestas a las mismas variaciones, esto dependerá del tipo de organización y de la ubicación donde se encuentren. Para planear en ambientes turbulentos, existe un método que aunque fue diseñado desde la década de los cincuenta por Fred Emery y Eric Trist en Tavistock, Inglaterra y publicada con el título de Sistemas Socio Técnicos en 1960, no es muy conocido en nuestro país. Este método se llama Conferencia de Búsqueda, el cual ha sido aplicado en cientos de organizaciones y cuenta con más de 50 años de investigación y mejora continua.

¹ Gallardo, V.A., “La turbulencia y la planeación en las organizaciones”, Edición Internet, revista Gestión y estrategia, Numero. 7. (<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art9.html>),2002,pp.2-3-7.

Dentro de los objetivos del método, están alcanzar y delimitar la dimensión del problema, y ayudar al personal a generar opciones novedosas que les permitan desarrollar mejores relaciones laborales para lograr acuerdos.

Por lo anterior, este desarrollo de caso pretende llevar a cabo los siguientes objetivos:

1.3 Objetivo General

- Aplicar una herramienta que involucre al personal, que sea útil para la planeación estratégica en las organizaciones y ayude a estrechar las relaciones laborales

1.3.1 Objetivo específicos

- Desarrollar un taller de planeación estratégica utilizando el método de la Conferencia de búsqueda
- Definir un plan estratégico de acuerdo a las propuestas generadas en la Conferencia de Búsqueda
- Describir el método de la Conferencia de Búsqueda

En la investigación realizada sobre el tema, se encontró que dicha herramienta es poco conocida y utilizada en México ya que se le preguntó a las empresas donde realice la encuesta si conocían este método, todas mencionaron que no, cabe mencionar que la bibliografía del tema en español, es escasa. Por medio de esta investigación se desarrollara la Conferencia de Búsqueda y se describirá la realización del evento, por tal motivo se considera de tipo descriptivo.

Capítulo II

Marco teórico de la Planeación Estratégica y Conferencia de Búsqueda

2.1 La planeación estratégica

Un administrador es un planificador, organizador, director y controlador de las organizaciones, y en la práctica todo administrador asume una gama mucho más amplia de funciones para conducir una organización al logro de sus objetivos establecidos. La planeación es un aspecto básico para cualquier tipo de organización, por lo que se hace necesario buscar su mejor práctica para llevarla a cabo y que esta no sea una carga, sino una herramienta que facilite el logro de las metas planteadas.

La planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de iniciarse cualquier acción. Es necesario determinar los objetivos que se pretenden lograr, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. La planeación implica una visión al futuro, ya que de una situación actual se espera llegar a un fin o resultado final, para lo cual, se requiere del transcurso del tiempo, y para llegar al resultado final existen varios caminos, por lo tanto hay que seleccionar las opciones y los medios que permitan lograr el objetivo esperado.

La planeación está compuesta de numerosas decisiones, orientadas hacia el futuro, esto representa destinarle tiempo e ingenio en el presente para lograr buenos resultados en el futuro.

La planeación es un esfuerzo conjunto para lograr decisiones fundamentales y acciones que conforman y guían lo que es una organización, lo que hace y por que lo hace.

2.1.1 Importancia

La importancia de la planeación destaca aún más, cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas, convencidas de que su futuro depende tanto de la planeación como de su personal, tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella, se prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Aspectos que indican la importancia de la planeación

Cuadro 1

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en un futuro, más no los elimina
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición e improvisación)
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
- Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales operará el organismo
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporcionan al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización
- Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y se les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones que se lleguen
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control

² Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa", Editorial ECAFSA THOMSON LEARNING, México D.F. 2001, p. 39

Durante mucho tiempo, la planeación ha permanecido en un concepto de tipo estático y puntual. La razón por la que la planeación tenía un ámbito tan restringido es simple: el mundo cambiaba muy lentamente y sus diversas regiones se encontraban relativamente aisladas.

Los principales movimientos sociales y los cambios tecnológicos más significativos que ha revolucionado a la sociedad mundial, han ocurrido en el siglo XX. Esto ha tenido como consecuencia un avance importante en el concepto de la planeación y de sus métodos de trabajo. Dentro de los grandes acontecimientos para el desarrollo de ésta y otras disciplinas, se encuentra la Segunda Guerra Mundial, la cual es un parteaguas a partir del cual se acelera el cambio global.

La guerra y la posguerra significaron para varios países, actualmente calificados como desarrollados, el enfrentarse a un proceso de reconstrucción de su infraestructura y de sus deterioradas economías, en un ambiente de escasez de recursos.

A partir de este momento, ocurre una progresión de eventos sociales, económicos, políticos, científicos y tecnológicos cuya combinación da por resultado un ambiente internacional dinámico e inestable, como consecuencia el mundo se vuelve cada vez más complejo y menos predecible.

A medida de que el ritmo del cambio aumenta, también aumentan los problemas que se encaran y cuanto más complejos son estos problemas, mayor tiempo lleva resolverlos. Lo anterior da como resultado que mientras más se acelere el ritmo del cambio, más se transforman los problemas que se intentan resolver y menor es la duración de las soluciones que se encuentran.

Para muchos expertos del cambio, lo vital es predecirlo de la forma más precisa y temprana posible, a fin de prepararse para él lo más eficientemente o poder responder más rápidamente a este cambio cuando no haya sido posible

anticiparlo. Los expertos piensan que la solución para los problemas creados por la aceleración del cambio, consiste en mejorar el pronóstico, el aprendizaje y la adaptación.

Actualmente es creciente el número de planeadores que se aleja de las formas convencionales de planear, e incursiona en nuevas formas de apreciar y explicar al mundo y sus cambios. Adhiriéndose al pensamiento sistémico *intentan hacer posible el futuro más deseable y factible*. Deseable para una colectividad, factible desde el punto de vista tecnológico y viable operacionalmente. Parten de la idea de que el futuro no está fatalmente determinado (como se creyó durante tantos siglos), adoptan una nueva actitud mental hacia la problemática del porvenir, reconceptualizar la planeación como un acto imaginativo, de creación y considerando al futuro como la dimensión de lo posible. Aceptar que buena parte del futuro es controlable, conlleva una actitud de progreso ya que conduce a una postura activa y creativa para el mejoramiento de la situación determinada. Lo contrario, implica una postura fatalista que nos conduce a la pasividad y a la resignación.

2.1.2 La planeación estratégica y los enfoques de la planeación

La palabra estrategia procedente del griego, significó en sus orígenes el "arte del general" (strategós). La planeación estratégica se puede definir como, el arte de dirigir un conjunto de acciones en respuesta o anticipación a los cambios en su medio ambiente externo con objeto de alcanzar el desarrollo institucional y superar a la competencia.

La planeación estratégica ha probado ser una herramienta importante en el mundo de las corporaciones por casi 40 años y como el mundo se ha vuelto más turbulento e interrelacionado, muchas organizaciones han pensado y actuado estratégicamente.

La planeación estratégica es un proceso de pensamiento mas elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización. La planeación estratégica es un proceso anticipado, continuo y sistémico de toma de decisiones para el logro de determinados fines, concebidos dentro de un futuro en plena interacción con el medio ambiente. Es un método útil para incrementar la probabilidad de ocurrencia de una situación futura deseada.

Dentro del desarrollo de la planeación estratégica, se recomienda el análisis de la organización para identificar fortalezas y debilidades, así como de su entorno para advertir oportunidades y amenazas. De este análisis se generan resultados que permiten diseñar la estrategia de desarrollo de la organización.

En general, planear estratégicamente es la acción de concebir, diseñar y decidir en el presente las acciones que se realizarán en el futuro para aproximarnos sucesivamente a un estado deseado.

La planeación estratégica generalmente involucra cambios fundamentales acerca de:

- La misión, metas o visión que la organización persigue
- A quien servirá
- El rol de la organización dentro de la comunidad
- La clase de programas, servicios, o productos que ofrecerá
- Los recursos necesarios para tener éxito: gente, dinero, expertos, relaciones, facilidades, etc.
- Cómo puede combinar de la mejor manera recursos, programación y relaciones para alcanzar la misión de su organización

La planeación estratégica es distinguida a menudo de otra clase de planeación, la operativa o planeación a corto plazo. La planeación operativa es cuando las organizaciones desarrollan sus planes de trabajo anuales y su presupuesto. Los planes operativos son menos visionarios que los planes estratégicos y se enfocan en períodos más cortos, por ejemplo un año en vez de 3 o 5. La planeación estratégica puede ser usada para trazar la dirección y metas a largo plazo de la organización. Los planes operativos, pueden entonces ser desarrollados para mostrar cómo en el siguiente año, la organización puede moverse hacia el futuro descrito en su plan estratégico.

La planeación estratégica participativa permite utilizar la inteligencia, los conocimientos y la experiencia de un grupo social para determinar las líneas de acción que resuelven una situación problemática y acerquen a la organización a un futuro deseable y factible. Además sirve para desarrollar una visión compartida de futuro y así determinar el mejor camino para hacer que esta visión ocurra. Por "visión", queremos entender una fotografía compartida del futuro que buscamos crear y lo que se piensa que la organización puede llegar a lograr. Un claro sentido de los propósitos y las direcciones también servirán de guía para hacer los cambios de todos los días, para aprovechar las oportunidades que se presenten y saber cuáles no lo son. La planeación estratégica también es el trazar un curso de acción que se crea sensato y luego ajustar ese curso según se vaya ganando más información y experiencia.

Según George A. Steiner, para definir la planeación estratégica se necesitan considerar cuatro puntos de vista diferentes para atenderla, estos son: el porvenir de las decisiones actuales, el proceso, la filosofía y la estructura.

El porvenir de las decisiones actuales

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a éste último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario sino que la planeación debe efectuarse en forma continuada y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados, los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: *"El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, si lo es"*.

Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de la compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Se puede afirmar que, El "arte" de planear estratégicamente es un proceso de reestructuración de la realidad institucional con objeto de mantenerla vigente frente a los futuros cambios en el entorno. Mediante el aprendizaje que logra la organización y la instrumentación de las acciones concertadas que lleven al nivel de efectividad deseado.

Las ventajas no son automáticas, dependen de la creatividad, conocimiento y experiencia de todos los involucrados en la planeación estratégica y de su compromiso.

2.1.2.1 Enfoques de la planeación según Ackoff

Por la complejidad del proceso de planeación, su interdisciplinariedad y aplicación diversa, se han generado varios enfoques, como disciplina permanente abierta al estudio.

Ackoff propone una serie de enfoques basados en las orientaciones temporales de los planeadores, llamadas también actitudes ante el futuro, dentro de estos enfoques se identifican:

- ❖ Los que se orientan hacia el pasado, tienen una actitud **reactiva**;
- ❖ Los que lo hacen hacia el presente, tienen una actitud **inactiva**;
- ❖ Quienes lo hacen hacia el futuro, tienen una actitud **preactiva**,
- ❖ Los que consideran que el futuro deseado se puede *construir*, tienen una actitud interactiva o proactiva.

El mismo autor menciona que suelen perseguirse tres tipos de fines:

1. Las *metas*, son los fines que podemos esperar alcanzar dentro del período cubierto por la planeación.
2. Los *objetivos* son los fines que no pudiéramos alcanzar dentro del período planeado, pero sí en una fecha posterior. Hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del período para el que se planea.
3. Los *ideales*, son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del período para el que se planea.

Dependiendo de que tipos de fines tome en cuenta, la planeación se puede clasificar en operacional, táctica y estratégica.

Planeación Operacional

Son planes, objetivos y actividades a corto plazo que se desarrollan para actividades operativas de la organización (menor a dos años).

Planeación Táctica

La planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización (de dos a cinco años).

Planeación Estratégica

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

La anterior clasificación no es única, ya que existen otros autores que proponen diversos enfoques y atienden a otros criterios. En la planeación normativa (Ackoff, Sacks) se incorporan conceptos como adaptación, aprendizaje y participación así como el enfoque de sistemas para basar su metodología.

Algunos autores la denominan planeación prospectiva algunos otros planeación estratégica participativa.

2.1.2.2 Estrategia para empresas pequeñas

Principales Clases de Estrategias

Cuadro 2

1. Productos	Una empresa existe para suministrar bienes o servicios. La estrategia es atender eficientemente al cliente.
2. Mercadeo	Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención de los clientes.
3. Crecimiento	Las estrategias de crecimiento, dan dirección a preguntas como ¿Cuándo crece y que tan rápido? Y ¿en donde?
4. Finanzas	Estrategia para financiar las operaciones de la empresa.
5. Organizacional	Esta estrategia tiene que ver con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa.
6. Personal	Esta estrategia es muy variable y está relacionada con sindicatos, compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación de desempeño, productividad.
7. Relaciones Públicas	Esta estrategia debe apoyar a otras estrategias y a esfuerzos principales, como: acercamiento al público, susceptibilidad con el gobierno, imagen corporativa.

³ *Ibidem*, p. 96

Conviene señalar los puntos fuertes de la empresa pequeña y que son los siguientes:

- a) La flexibilidad. Son organizaciones con estructura elástica y con poco personal. Los empleados desempeñan diferentes funciones y de hecho cada uno se adapta a las necesidades de la empresa, así se convierten en comodines para enfrentar a la competencia en forma directa.
- b) Su movilidad. Se puede movilizar a los empleados en forma inmediata, ante cambios en las condiciones del mercado ganando tiempo.

- c) Rápida toma de decisiones. Ésta puede hacerse de manera expedita cuando se requiera o en caso contrario, suspender una acción si la situación lo amerita.
- d) Segmento de mercado reducido. Esto es aconsejable, ya que será difícil de ser atacado por empresas grandes.
- e) Cambio de segmento. Ante la amenaza de la empresa grande, su opción es retirarse en busca de un segmento no competido, su situación es saltar de segmento en segmento para sobrevivir.

Así cuando la empresa pequeña crece, formaliza su estructura organizacional y recurre a otras estrategias competitivas.

2.2 Antecedentes de la prospectiva

Para el hombre, el futuro siempre ha representado un aspecto lleno de enigmas y grandes incertidumbres, así desde tiempos inmemoriales ha deseado conocerlo.

La palabra prospectiva viene del griego "prospekt" y significa el modo de mirar algo. Sabemos que este "mirar" tiene un alto contenido de subjetividad, ya que no hay dos personas que miren de la misma manera el futuro, ya que está abierto a todas las miradas y ofrece diferentes alternativas.

"Según su iniciador, G. Berger, la prospectiva no es ni una doctrina, ni un sistema. Es una reflexión sobre el porvenir, que se aplica a definir las estructuras más generales, y que querría deducir los elementos de un método aplicable al mundo moderno, en plena aceleración bajo la influencia de causas técnicas, económicas y sociales específicas".⁴

⁴ Lopez H. M. "La prevision del futuro I. Casi Nada Web Magazine, (<http://usuarios.iponet.es/casinada/23prosp.html>), 2003. p.1

La prospectiva parte del principio de que el futuro es múltiple. Por esta razón, Michel Godet la denominó "reflexión para la acción y la antifatalidad", con lo cual quiere decir que si bien el futuro es impredecible, por medio de ella podemos reducir la incertidumbre. Ante todo la Prospectiva es algo más que un juego intelectual, y se basa en que el hombre tiene capacidad de raciocinio, de invención, de memoria y de imaginación para explorar y proponer sistemas sociales, técnicos o de otra naturaleza y ofrece a los individuos las oportunidades para desarrollar sus capacidades innatas como la de anticipar el futuro, la de imaginar situaciones deseadas o la de razonar individual o colectivamente sobre su devenir.

"El concepto de prospectiva está estrechamente relacionado con la noción de libertad, entendida como la capacidad que tiene la voluntad para obrar de una manera o de otra. Se podría decir que la construcción no fuera ni posible ni entendible si el hombre no tuviera la suficiente libertad para llevarla a cabo. Pero a su vez, la voluntad obra movida por la claridad que le proporciona el intelecto; construir el futuro supone tener el suficiente control sobre la situación y saber con certeza lo que se quiere lograr".⁵

La Prospectiva tiene dos enfoques complementarios, por un lado el cognitivo o exploratorio y por otro lado el normativo o decisional. En el primero, es un instrumento que confiere opciones, información y da un horizonte a la planeación. En el otro es la reflexión para la comparación de futuros, la evaluación, la previsión, el seguimiento de los cambios, el diseño del futuro deseado y da un marco para la toma de decisiones.

Los eventos no llegan a ser hechos en un tiempo determinado aislado, sino que están ligados de alguna manera, a los hechos pasados y presentes, el objeto de conocimiento comienza a tomar forma, no como un objeto tangible, sino como una abstracción de objetos en el tiempo con proyección al futuro; dicho de otra

⁵ Mojica F.J. "Determinismo y construcción del futuro. Bogotá", julio de 1999, p. 14

manera, un hecho del presente puede evolucionar de diversas maneras y presentarse de diferentes formas en el futuro. Estas formas son los futuros posibles que Bertrand de Jouvenel denominó *futuribles*. Así la prospectiva no pretende predecir el futuro, sino conocer los *futuribles*, hacer conjeturas del tipo "*que pasa si...*", es decir, medir las consecuencias, crear imágenes posibles y evaluar estas alternativas para encontrar oportunidades, brechas o incluso antifuturos que prevenir.

La prospectiva, implica una visión más allá del corto plazo, o de la función acción-respuesta; en consecuencia está asociada a la planificación a largo plazo y no a la cotidiana toma de decisiones de lo inmediato; dicho en otras palabras, la prospectiva contempla el futuro cercano como la etapa para la construcción de un futuro lejano más conveniente. En ella, se trabajan las acciones del presente en función del futuro deseado probable y posible, sin por ello desaprovechar un pasado y un presente conocidos con relativa suficiencia.

El problema de la prospectiva no está en la carencia de información, sino más bien en su sobreabundancia, ya que demasiados factores a tener en cuenta ocultan normalmente a los factores claves. Pero el analista reflexivo acaba por adquirir una cierta práctica (o un cierto instinto) que le hace analizar en lo decisivo de entre la multitud de eventos que acontecen en la ideología y en la economía de las sociedades desarrolladas, y puede, en buena lógica, prever su futuro.

Como ya se ha mencionado, la prospectiva se ocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a la pregunta ¿qué sucederá irremediabilmente?

La prospectiva sostiene una visión holística en lugar de parcial y desintegrada. Además de considerar los aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa.

Algo muy importante, su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva, considera que, para el hombre, en tanto "ser pensante" el futuro se encuentra en el campo de la incertidumbre, la prospectiva le ayuda a conocerlo mejor, como "ser sensible" el futuro se ubica en el campo de sus deseos y aprehensiones, la prospectiva le ayuda a vislumbrarlos y a concretarlos, y como "ser actuante", el futuro se sitúa en el ámbito de su libertad y de su voluntad, la prospectiva lo pone a su alcance, le permite conocer no uno, sino varios futuros, así como estudiarlos, evaluarlos y seleccionar el más conveniente dentro de lo factible.

Entre la variada posibilidad de futuros que nos permite visualizar la prospectiva, podemos encontrar los siguientes:

Futuro Utópico: En el que se piensa que todo funcionara bien y es lo mejor de todo lo posible.

Futuro Probable: Aquel que tiene mayor posibilidad de suceder y puede acontecer con mayor certeza.

Futuro deseable o futurible: Comprende aquellos elementos de la utopía que no sean tan utópicos y aquellos elementos de lo probable, que dentro de lo probable no sean tan malos y se acerquen a lo óptimo.

Futuro catastrófico: Es aquel que tenga los elementos más terribles de todo lo que pueda suceder lo peor de todo lo posible.

Así pues, la prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para lograr ese perfil.

Un aspecto importante para pensar que un futuro probable o deseable llegara a suceder, esta estrechamente relacionado con los valores del individuo. Si una persona hace prospectiva y desea llegar a un futuro deseado, necesita contar con valores claros para el, y que no los cambie fácilmente ante cualquier situación adversa. De la misma forma una empresa define sus valores con los cuales se va a regir, si establece hablar con honestidad a sus clientes del producto o servicio que ofrecerá, lo deberá de cumplir, en caso contrario estaría engañando al cliente y esto le hará perder credibilidad, entonces el valor de la honestidad que estableció en un principio en su empresa no era sólido.

Sin embargo el criterio para definir un valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos, o en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer o el prestigio.

Cualquiera que sea la forma en que se defina la prospectiva, es imprescindible destacar su carácter creativo, el elemento de cambio y transformación que encierra, y sobre todo, la opción que nos presenta para asumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección de futuribles.

Además de diseñar el futuro deseable y hacerlo posible, aporta una serie de elementos al proceso de toma de decisiones y lo que es más importante, facilita el que nos pongamos de acuerdo en forma concertada hacia el mejor futuro posible y que después de ello, actuemos en concordancia y lo logremos.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, por otro lado de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección.

La prospectiva presenta las siguientes características:⁶

- ❖ Genera visiones alternativas de futuros deseados
- ❖ Proporciona impulsos para la acción
- ❖ Promueve información relevante bajo un enfoque de largo alcance
- ❖ Hace explícitos escenarios alternativos de futuros posibles
- ❖ Establece valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible

Actualmente, esta forma de visualizar el futuro es utilizada muchas veces a nivel individual, sin embargo, esto no sirve para definir o determinar el futuro de una organización, cualquiera que esta sea, para ello se cuenta con diversas herramientas que pueden ayudar a realizar estudios de futuro. Esto son métodos que exploran el porvenir con objeto de proporcionarnos información relevante que permita orientar la toma de decisiones para que a largo plazo se alcancen determinados objetivos y su propósito es apoyar a los tomadores de decisiones para que elijan adecuadamente de entre una serie de opciones promoviendo una fuerte sensibilidad hacia el futuro.

Dichos métodos parten del supuesto de que el futuro no se descubre, pero que sí se diseña y de que el porvenir del hombre depende de una serie de decisiones presentes previas a los hechos.

Es importante mencionar, que el desarrollo de este campo ha sido muy controvertido, tanto en lo referente a su objeto de estudio como a la metodología empleada. Respecto al futuro como objeto de investigación, se argumenta la ausencia de fenómenos observables; para algunos, el futuro no es objeto de conocimiento posible, sin embargo para otros, la idea de que el futuro no está predeterminado y que el hombre puede construirlo al influir con sus decisiones y manteniendo una actitud interactiva, constituye la motivación principal para llevar a cabo este tipo de trabajos.

⁶ Godet, Michel, "The crisis in forecasting and the emergente of the prospective approach, pergamon Press, USA, 1979, p. 25 (Planeacion Prospectiva, Miklos, T. p. 57)

Durante el siglo XX cuando se desarrollan y estructuran lo que se ha llamado estudios del futuro. Han sido el industrialismo y el desarrollo de sistemas capitalista y sus consecuencias los factores que han propiciado la aparición de los estudios del futuro. Es a finales de la Segunda Guerra Mundial cuando se da el inicio histórico que marca el origen, el desarrollo y la consolidación de los estudios del futuro. Cuando acaba la guerra tenemos de un lado, una Europa arruinada que hay que reconstruir, esto requiere de una planificación que exige a su vez un ejercicio prospectivo considerable.

Podríamos decir, que la década de los cuarenta y de los cincuenta pueden ser consideradas el punto de partida de los estudios del futuro como campo de investigación moderna. Las bases epistemológicas y metodológicas de los estudios del futuro fueron fundadas tanto en Europa (Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel) como en Estados Unidos, (Herman Kahn, Dennis Gabor y Eric Jantsch) y fue durante los años cincuenta que aparecieron simultáneamente pensadores que sentaron las bases de los estudios modernos del futuro. Así surgen varias empresas en Estados Unidos que se han dedicado a los estudios del futuro. Las universidades también han incluido en sus programas los estudios del futuro.

A finales de los 50's, nace en Francia la preocupación por la reconstrucción y el desarrollo económico que condujo a la elaboración de una serie de planes nacionales, mismos que requerían de diversos análisis sobre aquello que podría suceder en los años por venir. Gaston Berger iniciador de la prospectiva, se convierte en una figura clave durante los cincuenta, ya que en 1957 crea en Paris el Centro Internacional de Prospectiva. Berger afirma que "tomar una actitud prospectiva es, de alguna manera, prepararse para la acción", también podemos decir que el futuro no sucede ciegamente, sino que este depende de la acción del hombre.

La prospectiva es una técnica que ha cobrado importancia en el mundo ya que es una herramienta que identifica escenarios sobre lo que puede acontecer, por un camino que no hemos recorrido pero que reduce la incertidumbre del futuro, lo cual nos permite obrar mejor y con mayor seguridad en el presente. Por esto, la prospectiva en el ámbito empresarial se ha configurado como una aliada de la Planeación estratégica, al proporcionar un telescopio para visualizar el horizonte y trazar un mapa por el cual la empresa se deba y pueda dirigirse.

La prospectiva se dibuja como una metodología para: determinar el futuro de la empresa, adelantar estudios sobre el desarrollo regional, municipal o nacional; la indagación del futuro de la industria; los análisis de mercado y publicidad; incluso, abordar los fenómenos sociales en el contexto de las ciencias humanas y en la elaboración de la planeación de las organizaciones.

Para la empresa, resulta de gran importancia servirse de esta herramienta, porque le proporciona una visión futura de problemas que le son vitales: la rentabilidad, la producción y su entorno económico. Además la prospectiva, le permite detectar las causas de los problemas y le señala la manera como estos factores aparecerán en el futuro y la forma como podría impactarlos.

También se han podido detectar problemas de sectores en la economía y se ha estado en condiciones de anticipar lo que pasará con ellos en el futuro. La prospectiva permite estimar el escenario probable, el cual no es otra cosa que una visión de lo que podría acontecer si las cosas no varían significativamente. Así esta disciplina ha desempeñado un papel importante en la búsqueda de escenarios probables y deseables en áreas como el petróleo, la energía nuclear, la energía solar y la sociedad. Por medio de esta herramienta, podríamos emprender la averiguación de lo que se espera para el café, el azúcar, el algodón, etc., así como en la economía.

En el ámbito privado y centrándose en lo comercial, muchas empresas como IBM, Exxon, Shell, General Electric o Bell, han desarrollado investigaciones de estudios del futuro. Su interés no solo se limita a la predicción tecnológica, también abarca la perspectiva social de la predicción, en lo relativo a cambios en las demandas de la sociedad.

“En el caso de Royal Dutch/Shell es un grupo de compañías con un siglo de existencia que ha mostrado capacidad de adaptación al prever y reaccionar ante drásticos cambios en sus medios ambientes globales. Shell ha utilizado la planeación de escenarios como un medio de reexaminar la experiencia, los gerentes y planificadores de Shell trazan dos o tres escenarios y los gerentes y los utilizan en extensas conversaciones con directores para converger en una representación compartida del medio ambiente y un consenso sobre lo que ha de ser Shell en ese nuevo ambiente”.⁷

Actualmente, varios países europeos cuentan con algún centro dedicado a los estudios del futuro, generalmente estos centros son financiados con fondos públicos o están relacionados con entidades internacionales.

⁷ Choo, Chun Wei, “La organización inteligente” El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones, Ed. Oxford, University Press, 1999, p. 25 (Van der Heijden, 1996; Kleiner, 1994)

2.2.1 Concepto de prospectiva

Existen diferentes definiciones de lo que es la prospectiva, sin embargo, todas ellas proporcionan la misma idea de la existencia de futuros múltiples, los cuales pueden ser alcanzados si se tiene el deseo de construir un futuro alternativo, que tome en cuenta nuestras propias necesidades, anhelos, temores y potencialidades. A continuación se enlistan algunas de las que fueron recopiladas.

- “Conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la humanidad, permitiendo sustraer los elementos de predicción (Diccionario Petit Robert)
- Análisis de condiciones de posibilidad de una previsión o abanico de previsiones y de las significaciones que le son atribuidas (Decoufle)
- Estudio de las causas que determinan la evolución de fenómenos contemporáneos y que permiten la previsión a mediano y largo plazo (B. Cazes)
- Juzgar hoy en día lo que somos a partir del futuro (G.Berger)”.⁸

Otro concepto de la prospectiva según Agustín Merello es:

“La prospectiva no busca adivinar el futuro, sino que pretende construirlo. Así, anticipa la configuración de un futuro deseable; luego, desde ese futuro imaginado, reflexiona sobre el presente con el fin de insertarse mejor en la situación real, para actuar más eficazmente y orientar nuestro desenvolvimiento hacia ese futuro objetivado como deseable”⁹

Decouflé señala seis maneras principales de expresar algo sobre el futuro, de acuerdo a tres acepciones distintas: destino, porvenir y devenir. Como destino, el futuro es objeto del descubrimiento, aquí se ubican la adivinación –el descubrimiento de la suerte de un individuo- y la profecía. Si se considera al futuro

⁸ Rivera P. E. “Una Perspectiva de la Prospectiva. (<http://msip.ice/erporto/libros/prospect>) 1999 p.52.

⁹ Merello, Agustín, *Prospectiva, Teoría y Práctica*, Ed. Guadalupe, Buenos Aires, 1973.p.18 (Planeación Prospectiva, Miklos,T.p. 42)

como porvenir, es decir como el conjunto de estados posibles de la naturaleza a un plazo más o menos lejano, el futuro será objeto del discurso de la descripción imaginaria, encontrándose en el ámbito de la utopía o de la ciencia-ficción.

Si se le concibe como devenir, esto es como proceso histórico, el futuro es objeto del discurso de la acción; estaríamos entonces ante la futurología y la prospectiva.

Representación del Futuro y Modos de expresión

Representación del Futuro
Cuadro 3

Modos de expresión

Destino	Adivinación Profecía
Porvenir	Utopía Ciencia ficción
Devenir	Futurología Prospectiva

¹⁰ Fuente: Dr. Puga Murguía, Carlos Eduardo, Apuntes Clase MAO Prospectiva, PROSPUGAJUN28.DOC, p. 2, Año 2000

La prospectiva considera el futuro como un espacio múltiple, contemplando la existencia de posibles futuros alternativos, tratando de asignarles un cierto grado de posibilidad a cada uno. Actúa como un mapa y no como una brújula, no indica un destino/futuro, sino que describe posibles destinos/futuros alternativos y los posibles caminos que llevan a estos. La prospectiva es una herramienta para la toma de decisiones.

2.2.2 Prospectiva y planeación

La prospectiva es un tema que cada vez toma mayor interés entre las personas que tienen necesidad de tomar decisiones para el futuro, dentro de estas podemos encontrar sin duda a los estrategas, para los cuales la prospectiva es básica para la planeación prospectiva.

En la actualidad, las grandes compañías cuentan con algún tipo formal de planeación, ya que el no hacerlo las pondría en una desventaja competitiva. Una de las razones para desarrollar una planeación, es por el interés de poder anticiparse a los hechos o mejor dicho, a la competencia, motivo por el cual las empresas imaginan diversos escenarios que podrían suceder en un futuro.

La prospectiva mantiene un amplio horizonte, se interesa por eventos y situaciones a largo plazo que son situaciones sumamente útiles para las empresas, esto trae consigo la flexibilidad, ya que por tratarse de una visión a lograr en varios años, permite la elección de futuros alternativos. Además como lo menciona Merello, “la prospectiva articula esfuerzos concretos para transformar la realidad”¹¹

La prospectiva se basa en la idea de que los elementos cualitativos pueden ser determinantes, ya que representan, de algún modo, un contacto mas cercano a la realidad. Esto no implica eliminar el manejo de aquellos elementos que pueden ser cuantificados y que siempre jugarán un papel importante. Sin embargo, confrontándolos con el futuro los juicios personales son frecuentemente los mejores elementos de información sobre los factores que podrían influir en el curso de los eventos.

Tomando en cuenta lo anterior, cabe destacar lo relevante del enfoque eminentemente participativo de la prospectiva, ya que parte de la necesidad de encontrar una visión compartida del futuro, para lo cual se motiva a los tomadores de decisiones a conocer y valorar la relación existente entre lo que cada uno lleva a cabo y lo que otros hacen, así como efectos de las acciones sobre una realidad en conjunto.

¹¹ Merello, Agustín, *Prospectiva, teoría y Practica*, Ed. Guadalupe, Buenos Aires, 1973. p. 19 (Planeación Prospectiva Mirlos, T. p. 57)

Para Ackoff la toma de decisiones en el marco de la planeación exige las siguientes condiciones:

- a) La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes (sistema de decisiones)
- b) La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones)
- c) La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. (prospectiva y acción).¹²

Ahora es importante preguntar, ¿cuál es el papel de la prospectiva, dentro del proceso de planeación? No basta con mirar solo hacia adelante o imaginar un futuro deseado para hacer efectiva la prospectiva, se debe insertar necesariamente en un proceso de toma de decisiones. Solo dentro de esta concepción puede hablarse de prospectiva, ya que proporciona al tomador de decisiones una visión del futuro deseado y de diversos aspectos de carácter normativo con escenarios que perfilan opciones de futuros factibles.

Podemos decir, que la planeación prospectiva constituye, el reverso de la planeación tradicional que es, retrospectiva. Sachs, a este respecto señala lo siguiente: "lo que hace de la planeación prospectiva una alternativa a la planeación tradicional es que plantea la formulación de los objetivos y la búsqueda activa de medios para su obtención".¹³

Pero ¿qué es lo que puede aportar la planeación prospectiva a una organización? A este respecto, es importante recordar que en prospectiva se parte de la premisa, de que sin una visión del futuro, puede resultar más complejo el poder enfrentar el

¹² Ackoff, Rusell, A concept of corporate planning, Wiley, New York, 1970, p.2 (Planeación Prospectiva, Miklos, T.p.59).

¹³ Sachs, Wladimir, Diseño de un futuro para el futuro, Fundación Javier Barros Sierra A.C., México, D.F., 1980, p.44 (Planeación Prospectiva, Miklos, T. p. 61)

cambio, así la prospectiva se concibe como un insumo sumamente importante para la planeación, para el logro de los siguientes objetivos:

- ❖ “Construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración de alternativas viables
- ❖ Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones
- ❖ Impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro
- ❖ Proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad en capacidad
- ❖ Aportar una guía conceptual conductora del estudio de aquellos aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual”

2.2.3 Los escenarios en la planeación

El hablar de los orígenes de los escenarios implica ir hacia atrás en la historia. Los primeros escenarios no son exclusivos de nuestra época, pero es a partir de 1950 cuando se inicia su empleo como una técnica en planeación.

Los escenarios son uno de los principales y más usados métodos de planeación de mediano y largo plazo. Los escenarios forman parte de los métodos objetivos y en cuanto tales, hacen gran uso de datos de información.

Los escenarios, a los que normalmente se hace referencia así, en plural, tienen varias definiciones. Posiblemente la más adecuada es la que puede darse en función del alcance que el método tiene para clarificar las decisiones del presente, mismo que puede hacerse explícita como sigue:

“Un escenario es un instrumento para decidir mejor, reduciendo el nivel de incertidumbre y elevando el nivel de conocimiento sobre las consecuencias de las acciones ejecutadas en le presente”.¹⁴

Herman Kahn, el primero en Estados Unidos en emplear este método, ha definido escenario del siguiente modo: “Un escenario esta constituido por una secuencia hipotética de eventos, construida con el objetivo de centrar la atención sobre los procesos causales y sus momentos de decisión”.¹⁵

Los escenarios han sido extensamente aplicados en Francia y los Estados Unidos y, más recientemente, en los países de Europa del Este y algunos países en vías de desarrollo. Tienen la característica de ser sinópticos y simultáneos, en tanto que analizan contemporáneamente muchas variables. Se puede decir que los escenarios constituyen una guía para quien desea decidir el presente analizando consecuencias alternativas de sus propias acciones. Ponen de relieve los momentos de decisión, momentos claves vistos en el tiempo a 5, 10 o 20 años.

La justificación de un escenario esta en la aceptación de que ocurrirán cambios rápidos, cuyo alcance final esta por determinarse, ya que dependen de las decisiones y el conocimiento de sus consecuencias y qué habrán de modificar, parcial o totalmente, la situación existente actualmente.

Los tiempos seleccionados para los escenarios son diversos, según el área de interés, por ejemplo, en le área económica generalmente tienen tiempos o plazos cortos, mientras que en el área educativa son de mediano y largo plazos.

Se ha dicho que los escenarios pertenecen a los métodos objetivos, a pesar de que también requieren de imaginación, en tanto que utilizan los conocimientos de

¹⁴ Barbieri, E.M., “La Previsión Humana y Social” Notas del curso de previsión social, p. 93

¹⁵ Anthony Wiener y Herman Kahn, L Anno 2000, Mondadori, 1968. Publicado originalmente en ingles como: The Year 2000, A Framework for Speculation on the Next Thirty-Years, MacMillan Co., Nueva York, 1967 (La Previsión Humana y social, Barbieri E.M. p.93)

expertos, incluyendo así elementos de subjetividad. Los escenarios pueden ser extrapolativos o normativos.

- Son extrapolativos cuando utilizan los datos del pasado y del presente, teniendo en cuenta lo posible y lo probable.
- Son normativos cuando, además de lo posible y lo probable, tienen también en cuenta lo deseable.

Una razón no muy favorable para la reputación de la planeación con enfoque de escenarios, se debe a que un número de ejecutivos, en su entusiasmo inicial por adoptar técnicas de planeación durante las décadas de 1960 y 1970, olvidaron que el futuro es impredecible. Como en el caso de Exxon, un problema común para los ejecutivos consistía en suponer con frecuencia la posibilidad de pronosticar el futuro en forma precisa, pero en realidad la única constante es el cambio.

Reconocer que en un mundo incierto no se puede pronosticar con suficiente precisión condujo a Royal Dutch / Shell a convertirse en la empresa pionera del enfoque de escenarios para la planeación, en vez de pronosticar el futuro, quienes planeaban en Shell intentaron modelar el ambiente de la compañía y luego utilizaron un modelo para predecir una variedad de posibles escenarios.

Otras empresas como IBM, General Electric o Bell, también han desarrollado investigaciones en estudios del futuro. Su interés no sólo se limita a la predicción tecnológica, también abarca la perspectiva social de la predicción, en lo relativo a cambios en las demandas de la sociedad.

El objetivo básico de los escenarios es el de integrar el análisis individual de las tendencias, de los posibles eventos y situaciones deseables dentro de una visión general del futuro, una de las ideas fundamentales es que el grupo de participantes coopere en la construcción de una o varias imágenes del futuro.

Aunque no existe un modelo de escenarios, estos deben presentar ciertas características, entre ellas las que destacan ser: hipotéticos, integrales, relevantes, creíbles, útiles y comprensibles.

Los escenarios son hipotéticas secuencias de diversos eventos, que se construyen con la intención de centrarse en procesos causales y puntos de decisión.

2.2.4 Técnicas e Instrumentos prospectivos

Cualquier forma de acercarse al futuro implica un cierto sesgo, por lo que es indispensable la complementariedad de visiones es decir, de enfoques prácticos para resolver un problema y así sistematizarlo. Dada la complejidad que significa abordar el futuro, tanto de forma directa como inversa en el tiempo, no es posible que exista una sola metodología para los estudios del futuro, sino que cada problemática requiere construir su propia metodología de acuerdo con los objetivos de estudio, su dimensión teórica, los alcances del problema, el horizonte temporal, el estado actual de conocimiento del problema, la disponibilidad de datos, el conocimiento y manejo de herramientas.

Ciertamente las herramientas no son infalibles ya que dependen de la manera como sean usadas por la persona o el investigador en su caso; por lo que se requiere haberlas ensayado, estudiado y criticado para adquirir la sensibilidad necesaria en el manejo de las mismas y poder evitar errores tanto de tipo mecánico en su manejo como de tipo interpretativo en sus resultados.

A continuación, mencionaremos las técnicas que se emplean en la prospectiva y como están agrupadas en cualitativas, cuantitativas y mixtas, además revisaremos brevemente cada una de ellas.

Técnicas utilizadas en la prospectiva

Cuadro 4

Cualitativas (A)	Cuantitativas (B)
A1.- ANALOGÍAS A2.- ARBOL DE PERTINENCIA A3.- COMPASS A4.- CONFERENCIA DE BUSQUEDA A5.- IMÁGENES ALTERNATIVAS A6.- INTUICIONES SISTEMATICAS A7.- KJ A8.- MAPEO CONTEXTUAL	B1.- ESTADISTICAS BAYESIANAS B2.- MONTECARLO B3.- TÉCNICAS ECONOMETRICAS
Mixtas (C)	Instrumentos (D)
C1.- PRONOSTICO TECNOLOGICO C2.- JUEGOS DE SIMULACION C3.- MATRIZ DE DECISION	D1.- CUESTIONARIO D2.- DIFERENCIAL SEMANTICO D3.- ESCALA DE GUTTMAN D4.- ESCALA DE LIKERT D5.- ESCALA DE THURSTONE D6.- CONFERENCIA D7.- MESA REDONDA CON INTERROGADOR D8.- ENTREVISTA D9.- POSTER D10.- PROMOCION DE IDEAS

¹⁶ Fuente: Miklos-Tello, Planeación Prospectiva, Una estrategia para el diseño del futuro, Editorial Limusa, 2001, p. 162

2.2.5 Selección de técnicas e Instrumentos

A manera de ejemplo, se presenta a continuación un cuadro con algunas recomendaciones para la selección de técnicas e instrumentos, considerando el tiempo, los recursos y la participación esperada en los diversos momentos del estudio prospectivo.

Selección de técnicas e instrumentos

Cuadro 5

SI SE REQUIERE	SI SE TIENE		SI SE ESPERA LA PARTICIPACIÓN		SE RECOMIENDA
	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO Y RECURSOS	COMO FACTORES CRÍTICOS, EL TIEMPO Y LOS RECURSOS	DE UN GRUPO NUMEROS	DE UN GRUPO ESTRATÉGICO	
DISEÑAR EL FUTURO DESEABLE	X		X		DELPHI DE TIEMPO REAL / ESCENARIOS
		X		X	ESCENARIOS / ENTREVISTAS / CUESTIONARIOS / MESA REDONDA
PERFILAR EL FUTURO PROBABLE	X			X	COMPASS / PRONOSTICO TECNOLÓGICO / PROYECCIONES
		X		X	IMPACTOS CRUZADOS / PROYECCIONES / MAPEO CONTEXTUAL
CONSTRUIR EL MODELO DE LA REALIDAD	X			X	MODELOS DE SIMULACIÓN ESCENARIOS / JUEGOS DE SIMULACIÓN / ANÁLISIS DE FUERZAS / ARIOLE
DISEÑAR ESTRATEGIAS GLOBALES	X			X	TKJ/ MATRIZ DE DECISION/ ARBOL PERTINENCIA/ <u>CONFERENCIA BUSQUEDA</u> / ANÁLISIS DE FUERZAS
SENSIBILIZAR A UN GRUPO SOBRE LA IMPORTANCIA DEL FUTURO		X		X	POSTER/ IMÁGENES ALTERNATIVAS/ PROYECCIONES/ ESCENARIOS/ INTUICIONES SISTEMATICAS

11 Fuente: Miklos-Tello, Op. Cit. P. 159

2.3 Conferencia de Búsqueda

La Conferencia de Búsqueda, es una técnica cualitativa de *prospectiva* y difiere del típico diseño de la planeación estratégica en el tiempo en que se lleva a cabo, el número y tipo de participantes y su énfasis en la creación de un futuro ideal.

Diferencias entre planeación estratégica y Conferencia de Búsqueda

Cuadro 6

Concepto	Planeación estratégica tradicional	Conferencia de Búsqueda
Tiempo utilizado (después del diseño)	2-8 meses	3 días
No. de participantes	9-12	15-40
Gente involucrada	Staff y gerentes, con algunos asesores externos	Staff, gerentes, clientes usuarios internos, usuarios externos

¹⁸ Fuente: Dr. Puga Murguía, Carlos Eduardo, Apuntes Clase MAO "La Planeación Estratégica, la prospectiva y la Conferencia de Búsqueda, PROSPUGAJUN28.DOC., Año, 2000

El diseño de una Conferencia de Búsqueda es flexible y adaptable para cualquier tipo de organización y accesible para los participantes. Algunos de los elementos básicos de la Conferencia de Búsqueda son estos:

- Sus organizadores y participantes entienden el evento como una experiencia de aprendizaje para la comunidad
- No hay lecturas o discursos
- Los participantes están motivados para participar, contemplar el evento como una manera de tomar el control de su futuro
- Encontrar un sentido común al trabajo de la comunidad

2.3.1 Historia de la Conferencia de Búsqueda

Existen diferentes métodos para planear prospectivamente y para trabajar en la planeación estratégica de las empresas, pero existe uno que une estos dos elementos, nos referimos a la llamada Conferencia de Búsqueda, que es un método de planeación participativa, estructurado para realizar diversas tareas que se llevan a cabo en un tiempo corto (de dos a tres días). En este proceso se identifican los futuros deseables, tomando como base la exploración de valores humanos compartidos, se evalúa el pasado y se toma en cuenta las restricciones y oportunidades del presente.

“Los orígenes del modelo datan desde los principios de los años cincuenta donde el australiano Fred E. Emery y Eric L. Trist en Tavistock Inglaterra, colaboraron en la invención de la *Teoría de Sistemas Socio Técnicos* y la Conferencia de Búsqueda como medio de cambio en sistemas de gran escala, siendo el año de 1959 cuando se diseñó la primera Conferencia de Búsqueda”.¹⁹

En un curso de entrenamiento organizado por el Instituto Internacional para el Manejo de los Recursos (IIRM), realizado en la primera mitad de los 90's, presentado por Fred y Merrelyn Emery, Fred compartió con los participantes su experiencia en los inicios del método comentando: *“para ese tiempo se creía en el Instituto Tavistock, que nunca se podría seriamente poner a trabajar a la gente si las emociones y sentimientos de odio y amor no estaban considerados. Con la primera Conferencia de Búsqueda nosotros demostramos que la gente puede, en un sistema abierto, involucrarse deliberadamente y que las emociones de odio, amor y todos esos sentimientos buenos y malos ayudan al aprendizaje”*.²⁰

¹⁹ Crombie A. "The nature and types of search conferences. International Journal of Lifelong Education", Vol. 4 No. 1 Traducción de Prócoro Millan Benitez, p.1.

²⁰ Alvarez R.C. "De promesa a realidad: la democracia participativa para una educación ambiental efectiva", (<http://www.nmsu.edu/iimarticles/busque.html>), 2001, p.3.

En esa misma fecha, Merrelyn Emery, esposa de Fred y uno de los científicos que han colaborado en el desarrollo del modelo, dijo: "las Conferencias de Búsqueda de ninguna manera son una nueva tecnología. Lo que hemos hecho en Australia, a principios de los años setenta, es tomar el modelo original y desarrollarlo. Lo hemos hecho mucho más limpio, simple y efectivo al usarlo. Ahora, el diseño luce diferente al que se podía encontrar en 1973".²¹

Desde que comenzó la Conferencia de Búsqueda ha sido mejorada, modificándola de un método rígido a un método muy flexible de planeación holística.

Produce resultados mucho más útiles que la planificación estratégica normal por dos acciones específicas: identificar lo que debe hacerse e involucrar y autorizar a aquellas personas que serán responsables de realizar los cambios necesarios. La experiencia de la inclusión real en la planificación de su futuro colectivo y el poder de la verdadera participación, crea compromiso con resultados poderosos en las personas.

Esto no es simplemente otro esfuerzo para conseguir que las personas se involucren, más bien, la Conferencia de Búsqueda promueve la participación más allá del poder de la política, del poder, de la coerción, de la complacencia y/o de la sumisión. Proporciona la experiencia y metodología para la planificación de los sistemas abiertos.

2.3.2 Utilidad de la Conferencia de Búsqueda

"La Conferencia de Búsqueda es un método que sirve para involucrar a las personas en el cambio, este puede ser de una organización o un esfuerzo a nivel comunitario. Su meta es producir un lazo adaptativo entre la organización y el ambiente incierto y cambiante. Esta diseñada para identificar una meta final deseada y aumentar la eficacia de la planeación estratégica, dándole a aquellos

²¹ *loc.cit.*

que actualmente están afectados por el cambio, mayor control sobre sus propósitos y direcciones”.²²

Una Conferencia de Búsqueda es un proceso de participación estructurado donde los grupos exploran a través de ambientes turbulentos para llegar a un resultado deseado para sí mismos y generar las estrategias para alcanzarlo. El proceso enfatiza el aprendizaje colectivo y la planeación comunitaria colaborativa para solucionar un rompecabezas. Esto se alcanza con la interacción de los participantes que, partiendo de un dominio relevante del tema, identifican, evalúan y adaptan las tendencias de su entorno. El proceso permite la creación de visiones compartidas e inicia el despliegue de esas visiones, creando equipos de autogestión responsables para trabajar los detalles de cómo hacer que se cumpla un plan.

El equipo mismo selecciona la forma de la puesta en práctica de cada iniciativa estratégica y planea cómo superar obstáculos y la participación de los miembros de la organización para realizar el plan.

“Es un ejercicio que permite a una colectividad crear un plan que sus mismos miembros pondrán en marcha. Típicamente de 15 a 35 personas de una comunidad u organización trabajan progresivamente durante 2 o 3 días en la planeación de tareas presentándolas en sesiones plenarias, desarrollan visiones estratégicas de largo plazo, metas alcanzables y planes concretos de acción. Después del evento, los participantes tienen un fuerte compromiso para realizar los planes que ellos mismos han formulado, además de mostrar gran entusiasmo y determinación para llevarlos a cabo”.²³

²² Cabana S. “The search for effective strategic planning is over”. (<http://nmsu.edu/-iirm/articles/cabana1.html>), 1999, p. 1.

²³ *Ibidem*, p. 5.

Las organizaciones han encontrado que es un método efectivo para realizar rápidamente la planeación estratégica participativa en los ambientes turbulentos de la actualidad. Las comunidades la han utilizado para que diversos grupos trabajen juntos en asuntos y áreas comunes que les conciernen. Es una excelente manera de planear a gran escala cambios verdaderos y generar entusiasmo, energía y obtener un comportamiento dirigido a la ejecución del plan. Se obtienen diversos resultados como: nuevas estrategias para el progreso, innovación o renovación; articula visiones para tener un lugar de trabajo más humano y productivo, proporciona nuevas maneras para propiciar la cooperación; nuevas alianzas, coaliciones y sociedades para resolver problemas complejos; movilización.

Una Conferencia de Búsqueda es una experiencia que evoca a los participantes algo no explotado y frecuentemente desconocido, que es la formulación de estrategias creativas. La participación directa en la creación de un plan para una organización o comunidad genera entusiasmo y tal energía es contagiosa. De esta manera, el plan que resulta de una Conferencia de Búsqueda tiene el impulso de una energía positiva detrás de él. Y al final, los participantes (aquellos que crearon el plan y que serán responsables de su puesta en marcha, se enorgullecerán de su aprendizaje colectivo y logros obtenidos. Después de la Conferencia, las personas se interrelacionan de diferente manera, forman nuevas alianzas y se coordinan de manera distinta para llevar a cabo el plan. Y como los esfuerzos se expanden hacia fuera y se difunden, más y más personas se involucran en el proceso. Aquellos que consiguen ayudar con la puesta en marcha del plan, lo hacen con la misma energía y entusiasmo de los participantes.

Aquellos que forman parte en una Conferencia de Búsqueda aprenden una manera diferente de conocer, de asociar y de trabajar. El proceso de la Conferencia de Búsqueda ayuda a las personas a aprender a percibir más ampliamente el entorno, compartir sus ideales por un futuro más deseable y fusionar sus esfuerzos hacia desarrollar planes coherentes con sus ideales.

El gran poder del método es que permite a las personas a aprender de su sistema dentro de su entorno y visualizar la manera en que ellos han creado el sistema y el mundo en el que viven en el presente. Al mismo tiempo, los participantes aprenden sobre su historia particular, su herencia cultural y comienzan a trabajar para preservar lo mejor de su pasado y llevarlo hacia delante en sus planes para el futuro. También brinda la oportunidad a los participantes de aprender como tratar con el desacuerdo, el conflicto y sus diferencias. Pueden hacerlo porque el método ha sido diseñado para ayudar a los participantes a encontrar intereses comunes. Lo más importante, las personas aprenden a unirse como comunidad y sobre todo a aceptar juntos la responsabilidad de su propósito común.

La principal razón de por que la Conferencia de Búsqueda es exitosa es porque cada etapa del proceso ha sido diseñada en términos humanos. Hay muchos otros métodos de planeación, pero la particularidad de este es que logra ayudar a las personas a pensar más allá de sus marcos de referencia existentes, y al mismo tiempo motiva y alienta a las personas a pensar en las realidades concretas a las que deben dirigirse para producir resultados tangibles. En la conferencia, el aprendizaje y la planeación son conducidos como un solo proceso, desde la concepción de una idea, su desarrollo durante la etapa de planeación y todo el camino hasta su ejecución en el mundo real. Hay mucho que aprender, necesitamos abandonar nuestras creencias de que el mundo es un lugar inhóspito y espeluznante en el que la gente no es confiable, no es responsable, ni merecedora de confianza y que solamente la autoridad puede hacer que el cambio suceda.

La Conferencia de Búsqueda debe ser vista como una herramienta en la planificación y diseño de programas. Como una forma avanzada de planeación estratégica, ayuda a las personas a planear a largo plazo el éxito de su organización. Produce resultados mucho más útiles que la planeación estratégica tradicional, identificando específicamente acciones que tienen que ser tomadas

dando poder a las personas que serán responsables de realizar los cambios necesarios.

Como personas dentro de un sistema (comunidad, compañía o escuela) la inclusión de la experiencia real en la planeación de su futuro colectivo y el poder de la verdadera participación crea compromisos con poderosos resultados. Esto no es solamente otro intento de involucrar a las personas, la Conferencia de Búsqueda mueve la participación más allá que el usual arrastre de un grupo de políticas de poder, coerción, complacencia y/o la sumisión del futuro de la mayoría.

2.3.3 Premisas y propósitos de la Conferencia de Búsqueda

La Conferencia de Búsqueda se basa en las siguientes premisas: las personas tienen propósitos, pueden buscar ideales, quieren aprender y buscar su propio futuro.

Cuando se elija la Conferencia de Búsqueda sobre otros métodos de planeación, se necesita aceptar que:

1. La capacidad de elaborar un plan para responder a la incertidumbre se puede construir con un grupo de personas.
2. El compromiso se gana a través de una planeación estratégica participativa, combinada con responsabilidad de la puesta en práctica de los planes.
3. La organización es una comunidad que puede crecer y ampliarse mientras las personas trabajen juntas para alcanzar un futuro deseado.
4. Las personas determinadas e inspiradas pueden controlar su propio desempeño. Cuando sus ideales se toman en cuenta y se incluyen dentro de los planes.
5. La gente puede identificar y sintetizar creativamente tendencias que surgen en un futuro deseable. Pueden llevar adelante lo mejor del pasado mientras que superan los obstáculos para el futuro que desean alcanzar.

El punto central de la mayoría de los propósitos de la Conferencia de Búsqueda es el generar una actividad cooperativa y propositiva en los grupos, que es un ingrediente esencial de la planeación participativa. Hay quienes destacan el carácter estratégico de esta planeación, otros enfatizan la dimensión corporativa, pero por encima de esto se encuentra la intención de que se utilice para identificar objetivos estratégicos y prioridades. También hay quienes enfatizan la contribución que puede aportar en la clarificación de valores, en la solución de problemas, en la solución de conflictos. Contrasta con los enfoques tradicionales de planeación “de arriba hacia abajo”, de equipos de expertos, porque se propone generar un clima de compromiso con los planes al utilizar la democracia participativa y por consiguiente mejorar las perspectivas para su instrumentación.

2.3.3.1 Costo de la aplicación de una Conferencia de Búsqueda

El costo promedio por desarrollar una conferencia de búsqueda, es aproximadamente de \$150.00 usd por día. Este puede variar dependiendo del la persona que lo aplique y de la empresa que lo solicite.

2.3.4 El método de la Conferencia de Búsqueda

Uno de los problemas más comunes en la planificación es que los actores se olvidan que además de la existencia del sistema, también esta la existencia del entorno el cual tiene toda una serie de efectos desconocidos. No importa cual es el estado original de los temas. Lo importante es que al elaborar un plan se cambia algo en el sistema, esto afecta el entorno, éste cambia y finalmente se tiene un estado de asuntos que son el resultado de la planificación dentro del sistema y de lo que sucede en el entorno.

El uso de la Conferencia de Búsqueda para la planificación de programas permitirá el enfoque contextual y sistemático. Inevitablemente, otros programas, experiencias, puntos de vista, etc., surgirán ya sea como limitantes u oportunidades que estropearan o ayudaran respectivamente a alcanzar la meta del programa. Obviamente, las interdependencias entre el sistema y el entorno serán interrelacionadas y el programa será más realista y de acuerdo al mundo en que viven los participantes.

La siguiente tabla describe las cuatro condiciones necesarias para la comunicación efectiva y las maneras en que se han incluido en el diseño del proceso y estructura de la Conferencia de Búsqueda. Cualquier comportamiento, particularmente el de los facilitadores de la conferencia, que trastorne estas condiciones puede causar problemas. Los facilitadores del proceso se asegurarán que los participantes observen estos principios.

Propiedades de la comunicación influyente o efectiva trasladadas a la Conferencia de Búsqueda

Cuadro 7

TEÓRICO	DISEÑO Y MANEJO
1. Apertura. Por exposición y revisión de opiniones y percepciones.	Charla previa de contenido y proceso. Minimizar amenazas a la participación. Clarificar el papel de los valores. <i>Toda la información presentada es escrita en papel y es pública, visible y verbal.</i>
2. El campo objetivo es mutuamente compartido. <i>Todos vivimos en el mismo mundo</i> y el mismo, es percibido como experiencia que une en acción, tomando en cuenta las interdependencias.	Monitorear el campo social externo usando reglas comunes. Todas las percepciones son válidas. Esto es analizado y usado a través de todo el proceso.
3. Similitud psicológica básica. <i>Todos somos humanos con las mismas preocupaciones.</i> Cada uno es un centro de acción, puede hablar de igual a igual y aprender de otros.	Proveer oportunidades para ver el terreno común (futuros deseables basados en ideales y uso de los mismos como base de cooperación en el trabajo y la racionalización de conflicto).
4. Confianza: la emergencia de individuos como sistemas abiertos. Esto iniciará la comunicación, la cual creará confianza propia y por consiguiente ciclos dinámicos que generen energía y que lleven la acción y difusión.	No hay diferencia de estatus entre los participantes. No hay interferencia de los facilitadores en el contexto, ellos solamente manejan el ambiente de la conferencia y el proceso.

²⁴ Fuente: Dr. Puga Murguía, Carlos Eduardo, Apuntes Clase MAO "La Planeación Estratégica, la prospectiva y la Conferencia de Búsqueda, PROSPUGAJUN28.DOC., Año, 2000

Algo importante mencionar, es que la solución de conflictos no es la meta de la Conferencia de Búsqueda; sobre todo dirige su enfoque a relaciones de trabajo realistas. El consenso no es el enfoque principal, aunque el mismo puede ser una recompensa si puede lograrse temporalmente.

La racionalización del conflicto en la Conferencia de Búsqueda procede de la siguiente manera: en cada etapa del proceso, desde el primer trabajo de grupo sobre futuros probables y deseables, cualquier punto en el que no se puede estar de acuerdo o que no se puede llegar a una nueva posición se pone en la lista de desacuerdos. Tan pronto como llegue a ser obvio en un informe plenario de grupo que un punto presenta divergencias y crea conflicto, se hace el intento de:

- Hablar sobre el tema para aclarar si la divergencia es de semántica o sustantiva
- Si la divergencia es sustantiva, uno o dos miembros de cada punto de vista divergente se envían a otro salón a aclarar dichas divergencias
- Si no se llega a una nueva posición, dentro de un período razonable, dicha divergencia se pone en la lista de desacuerdos

Este proceso aclara los límites y extensión sobre los cuales se tienen acuerdos y desacuerdos.

2.3.5 “Etapa de planeación de la Conferencia de Búsqueda”²⁵

Primer contacto con el promotor

Es vital para el éxito de cualquier Conferencia de Búsqueda realizar por anticipado su planeación de acuerdo con las necesidades de cada organización o comunidad. Esto incluye la evaluación de las necesidades y la voluntad del promotor, diseño cooperativo, selección de los participantes, etc.

El contacto inicial con el promotor de la Conferencia de Búsqueda puede ocurrir de diferentes maneras. La primera tarea del facilitador de la conferencia es determinar que tan familiarizado está el promotor con el método. Un promotor que previamente ha participado en un evento de esta naturaleza está bien informado y no necesita una introducción formal al método; en contraste, un promotor que no posee tal experiencia, necesita una presentación formal del método. La presentación para alguien que no está familiarizado necesita no ser complicada o teórica. En la sesión informativa se deben comunicar los principios y beneficios de una Conferencia de Búsqueda, las condiciones mínimas que son necesarias para asegurar resultados exitosos y los recursos y actividades que se requieren.

A continuación se muestra un ejemplo que puede ser utilizado para presentar el método de la Conferencia de Búsqueda.

¿Que es la Conferencia de Búsqueda?

- Un método de planeación estratégica participativa
- Planeada por la gente y para la gente
- Proporciona experiencia en democracia participativa
- Un evento que se fundamenta en el aprendizaje colectivo de planeación

²⁵ Rivera Gómez, Elvira, “Tesis, La Conferencia de Búsqueda, una herramienta útil para la planeación en las organizaciones”, UNAM, México, 2003. p 48-88

Aplicaciones de la Conferencia de Búsqueda

- Desarrollo de las organizaciones o comunidades
- Asuntos regionales
- Sistemas de planeación y desarrollo para escuelas
- Tópicos de la industria o asociaciones de profesionales
- Planeación del sector público
- Desarrollo económico

¿Qué sucede en una Conferencia de Búsqueda?

- Participan de 20 o 35 personas de un sistema
- Con conocimientos del sistema, con diversas perspectivas y potencialidades para implementar un plan
- Se realiza generalmente entre dos y dos días y medio de preferencia fuera del lugar de trabajo
- Las personas trabajan y simultáneamente aprenden y diseñan el futuro del sistema juntas

Principios de una Conferencia de Búsqueda

- Reflexión de sistemas abiertos
- Diseño participativo
- Condiciones de un diálogo abierto
- Condiciones para la búsqueda y de intereses comunes
- Racionalización del conflicto

Reglas de la Conferencia de Búsqueda

- Las percepciones de todas las personas son válidas
- La participación es igual y abierta, independientemente del estatus o posición dentro de la organización
- Las percepciones de las personas son discutidas y anotadas en hojas de rota folio
- No existen presentadores, lecturas, discursos o sesiones de entrenamiento

-
- Las personas son responsables de las tareas realizadas y de los resultados obtenidos

Roles de los facilitadores de la Conferencia de Búsqueda

- Diseñar la estructura y planear el evento
- Conducir y asegurarse del óptimo aprendizaje del entorno
- Permanecer fuera de la discusión
- Administrar el tiempo
- Dirigir las dinámicas de las sesiones plenarias
- Asesorar al grupo de planeación en la preparación de la Conferencia de Búsqueda

Preparación de la Conferencia de Búsqueda

- Formar un grupo de planeación del evento
- Determinar el propósito específico de la Conferencia de Búsqueda y el horizonte temporal
- Identificar “el sistema” y sus límites
- Diseñar el proceso y criterios para la selección de los participantes
- Realizar una sesión informativa previa sobre el método
- Manejar la logística y proporcionar las facilidades para su realización.

Antes de la sesión informativa, el facilitador debe tratar de determinar como un evento de este tipo puede cubrir las necesidades del promotor. Los potenciales promotores necesitan entender que los beneficios de la Conferencia de Búsqueda serán para su única situación y sus efectos durarán por un largo plazo en los participantes.

A continuación se sintetizan las tareas de una reunión inicial

- Evaluar las necesidades específicas del promotor y evaluar si el método es apropiado para sus propósitos; así como saber si aceptará las sesiones plenarias y el formato abierto que se requiere.
- Asegurarse que el promotor entiende lo que involucra una Conferencia de Búsqueda, utilizando una sesión informativa detallada, si es que no ha tenido una experiencia directa con el método.
- Identificar a las autoridades que son requeridas para sancionar y apoyar la conferencia así como su realización.
- Hacer un borrador de los recursos requeridos para conducir las actividades de planeación y determinar la disponibilidad de los recursos.

Valoración de las necesidades del promotor

En muchos casos los beneficios en la realización de una Conferencia de Búsqueda son obvios para el promotor. Cuando hay una clara necesidad de planear para el futuro y se encuentra tácitamente la necesidad de involucrar a un grupo amplio de personas, este método es obviamente el adecuado.

En otros casos, se requiere de una discusión más amplia y exploratoria para determinar si el método de la Conferencia de Búsqueda es el mejor. Esta fase inicial de exploración es crucial para que se determine si no tiene sentido realizar un evento de este tipo y se requiere de un método alternativo.

Por ejemplo, un director de tecnología de una compañía escuchó que el método de la Conferencia de Búsqueda fue exitosamente utilizado por uno de sus pares en otro departamento y pensó que podría también utilizarse para resolver problemas técnicos difíciles que ocurrían en el desarrollo de un producto. Este problema claramente no es un asunto que requiera una planeación a largo plazo o la movilización de amplios grupos de personas. Lo que sucedía era que una falla técnica imprevista en la fase del diseño del producto no se había detectado, lo que

se arregló con una respuesta inmediata y un proceso de resolución del problema con un pequeño grupo de ingenieros expertos en diseño.

Cada propósito debe ser analizado para determinar si la Conferencia de Búsqueda es apropiada. Hay algunos requisitos mínimos que se deben tomar en cuenta:

- La presentación del problema o asunto requiere un esfuerzo de planeación para el futuro a largo plazo.
- La presentación del problema o asunto requiere un enfoque sistémico y necesita examinar el asunto desde múltiples perspectivas.
- La presentación del problema o asunto requiere un foro amplio de participación para la resolución de un rompecabezas.

Algunos ofrecimientos comunes que es conveniente evitar son: prometer a los jefes que los empleados trabajarán más como equipo, prometer arreglar o resolver un problema inmediato y presionante dentro de un departamento, o prometer que las reuniones serán diseñadas para que los participantes hagan suyas las decisiones de los jefes.

Evaluación de la buena disposición del promotor

Suponiendo que la Conferencia de Búsqueda sea la adecuada para las necesidades del sistema del promotor, la pregunta que queda es si realmente comprende como es el proceso participativo y abierto. El promotor puede tener una idea preconcebida de la participación, de acuerdo a su experiencia previa en eventos de grupos grandes, otras reuniones de planeación, retiros departamentales, etc. Estos eventos pueden no haber estado basados en la participación total o diseñada en una estructura democrática. El promotor debe estar informado que la participación en la conferencia significa que los asistentes tomarán la responsabilidad para el control y coordinación de todo el proceso de planeación, incluyendo la puesta en marcha del plan.

El promotor debe saber lo que implica este nivel de participación. Debe estar absolutamente claro que en una Conferencia de Búsqueda no existe división del trabajo entre pensadores y ejecutores; esto significa que no hay puntos donde las personas tengan que comunicar sus ideas a un jefe superior para ser evaluadas. Los promotores o los mandos superiores no deben manipular la agenda de la conferencia para guiar a los participantes hacia un rumbo predeterminado. La franqueza es también una condición primaria para asegurar una comunicación efectiva. Se debe tener en cuenta que todo lo que es discutido se tiene que presentar públicamente entre los participantes, que todos los datos generados deben ser escritos en cuadros sinópticos y que habrá una completa prohibición de discursos de expertos o discursos de los jefes. También deben entender que los participantes serán los que tomen la responsabilidad de la puesta en marcha y difusión de los planes de acción.

Después de la Conferencia de Búsqueda para asegurar un exitoso proceso de implementación, los equipos de planeación deben tener la autonomía y libertad para retener su estructura de autogestión. La reacción de los promotores para proporcionar las condiciones necesarias para la puesta en marcha de una Conferencia de Búsqueda exitosa, revelará si entendieron claramente los conceptos y si están listos para proceder con la fase de planeación.

Obteniendo la aprobación de las autoridades formales

Después de una plática exploratoria con el promotor debe ser relativamente fácil determinar si la Conferencia de Búsqueda es el método más apropiado. Asumiendo que el promotor está de acuerdo con el procedimiento, la próxima etapa es obtener la aprobación de las autoridades formales, cuyo apoyo es esencial para el éxito de la conferencia. El promotor debe ser una de estas autoridades formales, pero es probable que otro tipo de directores o líderes también deban ser consultados.

La aprobación es crítica para asegurar que los planes de acción generados serán apoyados por aquellos en el poder y completamente puestos en marcha después del evento. Esta etapa es aún más crítica en los casos de Conferencias de Búsqueda de corporaciones, ya que los directores tendrán que ser consultados para iniciar y apoyar los cambios organizacionales que resulten de los planes de acción generados.

Obteniendo recursos para la planeación de actividades

Además de obtener la aprobación formal, es necesario asegurarse que se contará con los recursos necesarios para realizar las actividades previas al evento. Entre los recursos claves están las personas del sistema que ayudan en la planeación. En caso de que se trate de Conferencia de Búsqueda para corporaciones, estas pueden ser 2 o 3 personas que asistan al facilitador de la conferencia con tareas como decidir el proceso de selección de los participantes, organizar la sesión informativa y apoyar con la logística del evento.

Definiendo el propósito de la Conferencia de Búsqueda

Es necesario aclarar que el propósito de la conferencia es una de las tareas más importantes de planeación. El propósito define por qué es conveniente realizarla y especifica su naturaleza. En ocasiones ayuda a las personas a pensar en el propósito como una respuesta a una pregunta. Una manera fácil de ayudar al grupo de planeación a definir su propósito es apoyarse en una sesión de lluvia de ideas. El horizonte de planeación en el tiempo, es también una de las tareas que deben realizarse; muchos factores tienen que ser tomados en cuenta antes de que tener una decisión sobre el horizonte en el tiempo. La directriz que debe seguirse es determinar el marco de referencia en el tiempo que sea realista en términos de la realización de los propósitos de las estrategias a largo plazo.

Definiendo los límites del sistema

Una vez que se tienen claros los propósitos de la Conferencia de Búsqueda, el siguiente elemento más importante en la planeación de eventos es la selección de los participantes. Antes de realizar esta tarea, el propósito debe ser revisado y una vez más utilizado como referencia para definir los límites del sistema de planeación. Por ejemplo, en la Conferencia de Búsqueda que se realizó en el caso del fortalecimiento de la Zona de West Cluster en Estados Unidos, el propósito fue elaborar planes y asegurar recursos para el desarrollo económico. Enfocándose en este propósito, se definieron los límites del sistema de planeación en términos geográficos y funcionales. Geográficamente los límites del sistema se dibujaron alrededor de la zona de West Cluster y funcionalmente los límites del sistema fueron económicos: solamente fueron seleccionados individuos de organizaciones que jugaran un rol significativo en la revitalización económica.

Tomando en cuenta el propósito y utilizando un modelo de sistemas abiertos, el facilitador de la Conferencia de Búsqueda trabaja con el promotor para identificar el sistema y especificar sus límites; esto guía el proceso de selección de los participantes dentro del sistema, además de aquellos participantes que fuera de los límites técnicos del sistema pueden afectar significativamente el proceso de planeación o que pueden participar determinadamente en cambios futuros al interior del sistema.

Selección de los participantes

Teniendo la definición de los límites, la próxima tarea es seleccionar e invitar a los participantes que asistirán. La selección de estos es directa cuando se trata de organizaciones. Nuevamente el propósito de la conferencia debe dictar el criterio para la selección, los cuales deben seleccionarse entre aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir la organización, particularmente directores y jefes de más alto rango. En este tipo de evento, el propósito es obviamente aquello que la dirección ubica estratégicamente.

Puede no ser apropiado que asistan empleados de menor rango o extraños; sin embargo esto no imposibilita recabar información de sindicatos, usuarios, proveedores, distribuidores y empleados de todos los niveles de la empresa como parte de la preparación para la Conferencia de Búsqueda. No obstante la información que se acopie de todos aquellos afectados será esencial.

La compañía Xerox realizó una Conferencia de Búsqueda con un propósito que enfatizaba la necesidad de “desarrollar un futuro compartido orientado a la Unidad de Servicios al Cliente”; el criterio para la selección de participantes fue de un ámbito más amplio, requiriendo una porción vertical de la compañía, la mitad de los participantes fueron seleccionados del staff de directivos, mientras la otra mitad fue de niveles medios y inferiores de la organización, ya que era esencial la información de primera mano de esos niveles sobre los procedimientos de trabajo y los requerimientos de los clientes.

Si por el otro lado, el propósito de la Conferencia de Búsqueda es ver las relaciones futuras entre la organización y sus clientes, entonces la participación de personas externas a la organización, será necesaria. Esto fue lo que ocurrió exactamente cuando Exxon Chemicals realizó una Conferencia de Búsqueda enfocada en el “Futuro de las relaciones cliente-proveedor en la industria llantera en el año 2010”. Esta compañía, invitó a su mayor cliente Goodyear Tire and Rubber a participar en una conferencia de dos días con el propósito de desarrollar estrategias de alianza, de nuevo, la participación fue determinada por los límites del sistema.

Sesión informativa para los participantes

Idealmente todos los participantes deben estar informados lo mejor posible sobre todos los aspectos de la Conferencia de Búsqueda antes de que asistan. Es conveniente que la invitación se realice visitándolos personalmente algunas semanas antes; fuera de tales conversaciones las ideas para el diseño deben ser superficiales.

Lo más importante es que los participantes necesitan saber exactamente por qué fueron escogidos y que aspiración se desea cumplir. También necesitan saber que no es una conferencia tradicional, que deben asistir a todo el evento y participar activamente.

Otras sesiones con los participantes pueden ser reuniones informativas o por lo menos mediante alguna forma de comunicación escrita.

Logística de la Conferencia de Búsqueda

El facilitador y el grupo de planeación deben trabajar juntos en la logística del evento; es importante para los encargados de la conferencia monitorear el progreso del grupo de planeación para asegurarse que han sido atendidos hasta los más mínimos detalles. Esto incluye aspectos tales como asegurar un espacio apropiado para el evento, enviar las invitaciones por adelantado para los participantes seleccionados, cuidar que el número de participantes sea un número manejable, etc.

En la siguiente lista aparecen una serie de aspectos que deben ser tomados en cuenta en la logística del evento.

Para los participantes

- Carta de invitación
- Gafetes
- Programa de trabajo

Instalaciones para la Conferencia de Búsqueda

- Preferentemente un lugar fuera del sitio de trabajo
- Un cuarto de tamaño adecuado con paredes grandes
- Preferentemente una pared con ventanales grandes
- Mesas redondas de ser posible

-
- Material de cafetería para los descansos
 - Mesa para registrarse

Material

- Atril y hojas de rota folio para cada mesa
- 2 blocks de hojas tamaño carta
- Plumones de diferentes colores en cada mesa
- Rollos de masking tape para cada mesa

Distribución del tiempo

Normalmente se requieren dos días y dos noches de intenso trabajo creativo y siempre lleva el riesgo de que algunos individuos que sean particularmente vulnerables, se fatiguen con las sesiones, por lo que períodos más largos incrementarán este riesgo. Por el otro lado, es imposible conducir una Conferencia de Búsqueda en un día de trabajo. Cuando el número de participantes es relativamente pequeño, entre 15 y 20, algunas conferencias pueden ser realizadas en 18 horas. Además del número de participantes, otra variable significativa que afecta el tiempo, es la dificultad de la tarea y si ha habido antecedentes de conflictos. Una organización que pretende intentar desarrollar un complejo plan de negocios o una comunidad que está ensamblando diversos grupos de personas con intereses en conflicto, requerirá completamente de los dos días y medio. Es importante tener en cuenta que por la fatiga o la sobrecarga de trabajo, se alcanza un punto en que empieza a disminuir el rendimiento si el trabajo se extiende más allá de 3 días.

Ya que la Conferencia de Búsqueda no es un evento que se realiza todos los días, no se debe restringir únicamente al horario normal de labores. Los seres humanos están sujetos a los ritmos circadianos y desempeñan mejor diferentes tipos de actividades a diferentes horas del día. El trabajo creativo requiere la optimización de todas las condiciones y se ha encontrado que la mejor hora para comenzar el evento es en la tarde.

Es esencial crear una atmósfera social relajada en la cual las personas puedan familiarizarse; la sesión informativa, las presentaciones y las expectativas, pueden realizarse antes de la comida y continuar hasta las 21:30 o 22:00 horas. El evento comenzará al siguiente día temprano y continuará hasta la tarde del segundo día y terminará alrededor del almuerzo o a media tarde del tercer día.

Algunas distribuciones flexibles pueden ayudar como son: el acceso continuo a té, café, jugo o bocadillos es preferible que tener tiempos de receso inflexibles. Los facilitadores no pueden predecir exactamente a que hora, determinado grupo necesitará un receso, por lo que se debe contemplar tiempo adicional cerca de las comidas o contar con más tiempo disponible para trabajar otro rato, si es que se requiere.

Lugar de reunión

No se puede esperar que las personas trabajen intensivamente y creativamente en su ambiente normal de oficina, se requiere tiempo libre de distracciones de teléfonos, mensajes, faxes o familiares, por lo que es necesario aislarse y moverse a otro lugar, como un hotel o un centro de convenciones para establecer el aislamiento social de los grupos que asistan.

Lo ideal es que se tenga luz natural o que se esté cerca de ella, espacios amplios y mobiliario cómodo. Las mesas no son necesarias, ya que toda la información será escrita en hojas de rota folio, pero se ponen porque a las personas les gustan, sin embargo, si la conferencia involucra personas con una encarnizada historia de conflictos, tener un cuarto sin mesas facilita que éstas no sean utilizadas como barreras. Asegúrese de que la habitación es lo suficientemente grande para reunir a todos los participantes y también para que los grupos pequeños se encuentren con una cantidad razonable de aire y espacio alrededor de ellos. A pesar del nivel de ruido, los grupos pequeños deben permanecer en la habitación principal.

Cuartos pequeños son indeseables para pequeños grupos de trabajo. Una gran habitación cuadrada es ideal, provee suficiente espacio para trabajar y permite a los participantes ver y oír los informes desde cualquier punto del cuarto.

Aunque las condiciones anteriormente descritas del entorno físico son de utilidad, hay que tener en mente que el lugar de reunión es un poco menos importante que el diseño y la dirección del evento. De hecho, a pesar de la importancia del lugar de reunión muchas Conferencia de Búsqueda exitosas han sido desarrolladas en condiciones no óptimas. No es el lugar de reunión lo que hace o resquebraja una Conferencia de Búsqueda, pero si son factores determinantes, la calidad de la preparación y la planeación, la solidez del diseño y las personas que dirigen la conferencia.

Las reuniones en un hotel caro, con vistas panorámicas, exquisitas comidas y con todas las facilidades, no rescatarán una conferencia mal concebida desde su diseño y manejo.

Participantes

El número óptimo de los participantes está entre 15 y 35, aunque el límite mínimo más adecuado está alrededor de los 20 y el límite superior en ocasiones se puede llegar hasta 50. Con menos de 15 la reunión toma el carácter y dinámica de un grupo pequeño, hay una insuficiente masa crítica y perspectivas para producir la energía, excitación y el chispazo que encienda el pensamiento creativo que caracteriza una Conferencia de Búsqueda. Cuando el número de participantes excede 35 se pueden tener problemas en el manejo del tiempo, con varios grupos pequeños, es probable que tengan que reportar sus trabajos a diferentes intervalos.

De acuerdo al incremento del número de participantes y de pequeños grupos, éstos se verán presionados, generarán informes cortos y la discusión será severamente comprimida.

Sin el tiempo suficiente para ocupar a toda la comunidad para el proceso de integración, el resultado será tener una lista de temas y un ordenamiento de datos de cada uno de los pequeños grupos, más que un verdadero producto de la comunidad.

Hemos encontrado que la energía en un grupo grande tiende a disminuir cerca del quinto reporte. De esta manera, la expectativa realista de los informes que pueden ser considerados con un alto contenido de reflexión durante cualquiera de las sesiones plenarias es 4 o 5. Si existen grupos pequeños trabajando en paralelo en la misma tarea, es usual realizar un solo reporte y preguntar a los diferentes grupos si se debe añadir cualquier otro punto diferente que deba estar en el informe. Trabajándolo así como un cuadro acumulativo sirve para el propósito de integración, además de ahorrar tiempo.

De cualquier manera, no puede ser utilizado para grupos trabajando en diversas tareas. Para realizar esas tareas que requieren pequeños grupos de trabajo, no deben ser mayores de 10 personas. Grupos de 5 a 7 son los más adecuados. Si el grupo es demasiado grande, su trabajo toma más tiempo y la calidad de la discusión se verá afectada.

Los juicios sobre la selección de participantes, su número, el tiempo y el lugar de reunión son asuntos críticos en la etapa de preparación y planeación. Requieren una relación colaboradora entre los facilitadores, los promotores y aquellas personas del sistema que apoyan en las tareas de planeación.

En la Conferencia de Búsqueda, la planeación es vista como un proceso adaptativo activo y continuo que se asemeja a la solución de un rompecabezas. Por consiguiente, los participantes son escogidos basándose en el principio de que cada uno de ellos tiene consigo una pieza del rompecabezas (la información directamente relacionada con el tema de la conferencia y se encuentra almacenada en sus propias cabezas).

Si una pieza del rompecabezas está perdida, el mismo será imposible de solucionar. Con la excepción de corporaciones, la mejor forma de seleccionar los participantes es mediante el establecimiento de un sistema de referencia comunal, la base de este argumento es que en una comunidad definida ampliamente, los mismos miembros son los que saben quiénes tienen las piezas importantes para solucionar el rompecabezas.

En el caso de una Conferencia de Búsqueda para determinar el futuro de una comunidad se debe decidir un criterio de selección de participantes.

Dicho criterio debe incluir como mínimo el hecho de que dichas personas pertenezcan al sistema y sea conocidas porque, en primer lugar, tienen que vivir con las consecuencias del plan ya sea en su ejecución o como beneficiario afectado del mismo, porque tienen el conocimiento y habilidades necesarias para el tema, y porque están preocupadas y serán activas en la solución del problema.

Basándose en dicho criterio, se escoge a tres o cuatro personas las cuales deberán ser contactadas y entrevistadas; dichas personas nombrarán a otras que de acuerdo a ellos pueden hacer contribuciones o limitar el programa que surja de la Conferencia de Búsqueda. Las nuevas personas nominadas son también entrevistadas y las mismas también nombran a otras. Después de varias interacciones del proceso, un patrón de nombres será obvio y por consiguiente dichas personas serán las que tendrán las piezas requeridas para solucionar el rompecabezas.

Todos aquellos que verdaderamente tengan un papel que jugar (trabajadores, directivos, representantes de asociaciones de profesionistas, empleadores, maestros, estudiantes, etc.), serán identificados y por consiguiente participarán en la Conferencia de Búsqueda. Mediante este proceso también se soluciona de una manera parcial, el problema del balance entre el conocimiento científico y el común, dado que dichos conocimientos estarán representados en los participantes.

Es bien conocido que aquellos que tienen mucho conocimiento de una situación particular o que tienen poder de decisión, pueden dominar un asunto dado; también es conocido que aquellos que poseen conocimiento científico por naturaleza dominan sobre aquellos que tienen conocimiento común.

Dado que estas fuerzas estarán representadas, la pregunta que procede entonces es, ¿Cómo se establece un balance de esas fuerzas en la Conferencia de Búsqueda? Los conocimientos científicos y comunes son adquiridos. El conocimiento científico ilustra la teoría de aprendizaje que guía el diseño y operación de nuestro sistema formal de educación, el cual enfatiza en enseñar y memorizar (Emery, 1993). El conocimiento común, tomado como unidad básica en la Conferencia de Búsqueda, ilustra que "las personas aprende en el entorno".

Este paradigma es en realidad el que la gente ha usado en el pasado al explorar su propio entorno. Contrario a creencias tradicionales sobre la invasión de pequeñas y discretas cantidades de información al sistema nervioso central y del requerimiento de integración antes de que el conocimiento significativo sea disponible, el sistema de percepción actúa como una unidad que absorbe conocimiento significativo directamente de la estructura informativa del entorno (Emery, 1993).

Como un modelo basado en el principio de diseño participativo puro, la Conferencia de Búsqueda integra mediante su proceso y estructura, todos los elementos necesarios para una experiencia de aprendizaje democrático de escala completa. Los participantes derivan de sus percepciones del entorno social la información necesaria y continúan con la síntesis de la misma en la forma de escenarios que ilustran la extracción colectiva de que son representadas en sus propias teorías sofisticadas pero realistas.

Los participantes desarrollan confianza en sus habilidades de auto manejo y en ver el valor real de sus percepciones y experiencias. Los datos recabados sobre el entorno son analizados y sintetizados por los participantes usando sus propios recursos y valores. Al final de las primeras etapas de la conferencia, los participantes aprenden a negociar sus propios puntos de vista y escenarios sintetizados, al punto que cada uno de ellos es aceptado como propiedad de la conferencia en total.

Sin embargo, la tesis es el establecimiento de los conocimientos científicos. Ya se ha descrito como se eligen los participantes para este ejercicio. Obviamente, entre los participantes se encontraran científicos que por razones de trabajo en el sistema o porque son originarios del sistema mismo fueron seleccionados a participar; por consiguiente, los conocimientos científico y común estarán en el balance la estructura misma de la Conferencia de Búsqueda.

2.3.6 Principios de Diseño

Es imperativo para los diseñadores de las Conferencias de Búsqueda entender que existen dos principios de diseño básico, llamados por conveniencia como Principio de Diseño 1 (la tradicional estructura jerárquica) y su alternativa democrática, Principio de Diseño 2. Uno o el otro de estos principios es la base virtual de toda la organización o diseño de la conferencia. (Una conferencia, después de todo es solamente una organización temporal). La elección del principio de diseño (sea consciente o inconsciente) determina la estructura de funcionamiento de una conferencia u organización. Los diseñadores de Conferencias de Búsqueda deben estar conscientes de los efectos que las estructuras de la organización tienen sobre ellos mismos y los participantes.

Principio de diseño 1 y estructura burocrática

Jerarquías dominantes en las cuales la coordinación, el control y las órdenes vienen de arriba aumentan de tamaño y parten de un principio de diseño que institucionaliza la custodia. En términos teóricos, este es conocido como el Principio de Diseño 1 y está basado en una perspectiva de la organización como una maquinaria.

Para permanecer viable cualquier organización o sistema depende de la redundancia de suministrar flexibilidad.

El Principio de Diseño 1 construye la redundancia de un sistema por crear una multiplicidad de partes idénticas y reemplazables. Diseñando la organización de acuerdo al DP1 hace que cada parte sea redundante e intercambiable. La armada, por ejemplo, posee flexibilidad por contar con más partes de las que son requeridas en cualquier momento dado. Ninguna de las partes es indispensable. Las organizaciones construidas con redundancia de partes se protegen a ellas mismas del daño provocado de alguna parte determinada; si alguna de las partes falla, (soldado, tanque, batallón), otro puede fácilmente tomar su lugar.

Esta protección sin embargo, tiene un alto precio. Las partes complejas son difíciles de reemplazar, pero si son partes simples, estas son fácilmente reemplazables. De este modo, la redundancia se alcanza a expensas del trabajo fraccionado y la desautorización de las personas. La responsabilidad del control y la coordinación no descansa en aquellos que desempeñan las tareas, sino en el nivel superior. Este principio de diseño en la organización, necesita un cuerpo de guardias, supervisores o algún otro grupo especializado de personas, aquellas cuya única tarea es controlar, coordinar y revisar el trabajo de los que se encuentran por debajo de ellos.

En los términos de una conferencia, bajo el Principio de Diseño, los oradores y sus tópicos están predeterminados. La información está dirigida a los participantes y el papel de participación de la audiencia es pasivo.

Efectos del Principio de Diseño 1

La estructura de DP1 desautoriza a las personas, les quita su oportunidad de participar como ciudadanos responsables. Las personas probablemente no aprenden como comportarse y a actuar democráticamente si constantemente viven y trabajan dentro de organizaciones autocráticas con el DP1 o asisten a conferencias organizadas bajo el DP1, las cuales por diseño son antidemocráticas. Dejan fuera la responsabilidad las personas para planear y controlar sus propios asuntos.

El DP1 debilita las capacidades para el ensamblaje democrático y como los músculos que no se usan, como resultado, se atrofian las habilidades democráticas.

Principio de diseño 2 y estructura democrática

Los humanos pueden ser guiados y organizados productivamente sin hacer uso tradicional de estructuras de dirección y control. El punto central de la Conferencia de Búsqueda es que provee a los participantes genuina experiencia en la autogestión sin hacer uso de las estructuras convencionales autoritarias.

Está basada en una forma directa de democracia derivada de un principio de diseño de estructura alternativa: el Principio de Diseño 2, donde la responsabilidad para el control y la coordinación del trabajo está reasignada en aquellos que están realmente realizando el trabajo. Esta es la esencia de una estructura democrática y les proporciona a las personas las condiciones para una participación completa significativa. El DP2 ayuda a los grupos para aceptar la responsabilidad para el control y la coordinación de sus contribuciones individuales, al igual que los resultados de sus esfuerzos colectivos. Esto significa que los participantes son los responsables de aprender sobre su sistema y su entorno, articulando metas estratégicas, identificando restricciones y llevando a cabo sus propios planes de acción. En otras palabras, al interior de un DP2 de estructura democrática, la responsabilidad descansa en aquellos que trabajan en la Conferencia de Búsqueda, esto es, aprender y planear.

Por supuesto que la Conferencia de Búsqueda tiene conductores cuyo papel es asegurar que en cada momento los participantes tengan la mejor estructura y método para realizar sus tareas y contar con el mejor ambiente para el aprendizaje. Los conductores son los responsables de balancear los tiempos, escoger entre grupos de trabajo grandes o pequeños, asegurar que las tareas sean claras y manejables, etc. pero ellos no intervienen o intentan controlar el contenido.

A menos que la conferencia esté organizada bajo el DP1, las estructuradas en el DP2 resultan en la eliminación de la dominación jerárquica de una persona por encima de otra. En otras palabras, dentro de las estructuras democráticas no existen guardias vigilando constantemente a las personas. Esto no significa que las personas sean libres de hacer lo que les plazca, sin embargo estamos hablando de una situación de no intervención en los resultados de la conferencia.

En el DP2 se les da a los participantes la responsabilidad para el control, coordinación y resultado del proceso de planeación, esto se convierte en esencial para las personas que participan en una Conferencia de Búsqueda, ya que por ser miembros del sistema nadie más está en la posición de implementar mejor que ellos, el plan que crearon.

Lo que es único sobre la Conferencia de Búsqueda es que los participantes realizan diversos papeles y llevan diferentes sombreros durante el evento. Todos los participantes aprenden a funcionar como analistas, historiadores, planeadores estratégicos y agentes de cambio.

2.3.7 Diseño de la Conferencia de Búsqueda

Un buen director de una Conferencia de Búsqueda no sigue recetas, pero debe utilizar los principios, no existe un diseño único que pueda ser aplicado para todas las situaciones.

Esto no quiere decir que no hay un plan básico, por supuesto que lo hay, sin embargo el diseño de cualquier Conferencia de Búsqueda puede obtener su propósito guiado por sus principios teóricos. Los facilitadores de la Conferencia de Búsqueda utilizan los principios fundamentales del método: pensamiento en sistemas abiertos, teorías de estructuras democráticas y condiciones para las comunicaciones efectivas. El resultado del diseño puede ser diferente en cada caso, dependiendo de las necesidades de cada sistema. De esta manera, el diseño de la Conferencia de Búsqueda no requiere únicamente un conocimiento de sus principios, sino además de una habilidad para utilizar estos principios para propósitos específicos de la tarea inmediata.

Se requiere de la habilidad para rediseñar sobre la marcha, esto es ajustar el diseño según se desarrolle la conferencia. El diseño de la Conferencia de Búsqueda debe tomar en cuenta todos los factores relevantes incluidos el propósito, los participantes, el tiempo disponible y la historia de la organización.

A continuación se presenta una visión general del diseño de una Conferencia de Búsqueda clásica, describiendo cada uno de los diferentes elementos del diseño. Estos elementos de diseño son la estructura básica de cualquier Conferencia de Búsqueda, cuyo acomodo puede depender del carácter de la situación.

Diseño clásico y estructura externa

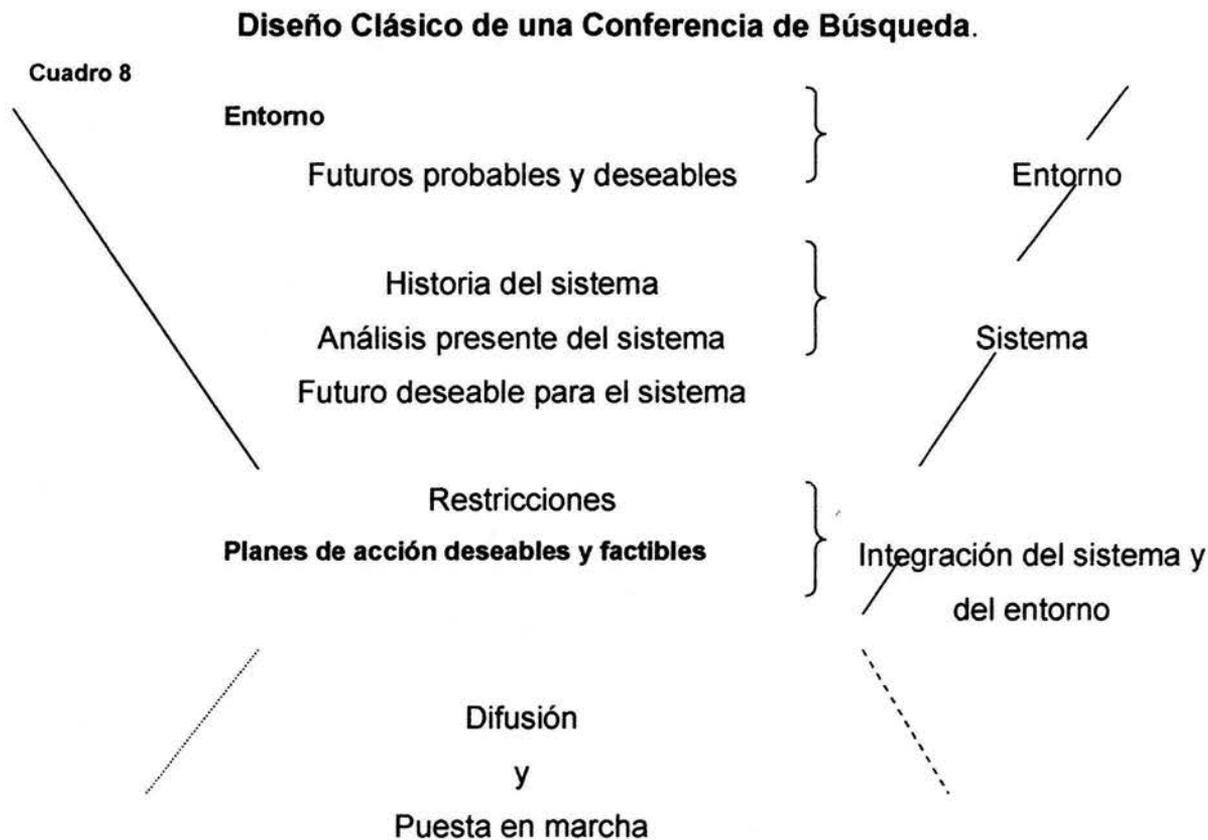
Un diseño clásico para una Conferencia de Búsqueda toma en cuenta las interrelaciones de los componentes necesarios que completan las tareas más importantes para trabajar en ellas. Cada Conferencia de Búsqueda debe contener los siguientes aspectos que permitan a los participantes:

- ◆ Darse cuenta de los cambios en el entorno externo
- ◆ Buscar un futuro deseable y descubrir ideales comunes, al mismo tiempo que llega a ser consciente del futuro probable
- ◆ Lograr una apreciación compartida de la historia de su propio sistema.
- ◆ Analizar críticamente el funcionamiento de su sistema
- ◆ Buscar el futuro más deseable para su sistema, que incluye el desarrollo de objetivos estratégicos que son alcanzables, tomando en cuenta probables restricciones
- ◆ Desarrollar planes precisos y concretos de acción que pueden ser puestos en marcha de maneras consistentes con los ideales y propósitos esbozados durante la conferencia

Claramente, cada Conferencia de Búsqueda debe ser diseñada de tal manera que permita a los participantes el tiempo adecuado para la generación de datos, diagnosticar actividades y planear la acción. El resto del tiempo son tiempos libres y deben ser considerados cuando se diseña la conferencia.

La estructura externa de estos componentes puede variar considerablemente, pero debe ser estructurada en 3 grandes fases: apreciación del entorno, análisis del sistema y un plan estratégico de acción. A continuación se visualiza el diseño de embudo de la clásica Conferencia de Búsqueda. La parte ancha del embudo significa que la conferencia está diseñada para comenzar con la perspectiva más amplia. Los participantes identifican tendencias, eventos, y cambios significativos ocurridos en el entorno externo que son importantes para el futuro de su sistema.

Según se angosta el embudo, la comunidad de la Conferencia de Búsqueda alterna, escudriña la evolución de su propio sistema, entre el pasado y el presente. De aquí, continuando hacia abajo en el embudo, la comunidad cambia para desarrollar visiones compartidas, convergiendo por encima un acordado conjunto de objetivos estratégicos y planes de acción.



Una sesión tradicional de planeación estratégica generalmente comienza centrándose en tópicos, problemas y restricciones, pero la Conferencia de Búsqueda cambia la secuencia. La Conferencia de Búsqueda está diseñada para enfocar a los participantes justo en lo opuesto, concentrarse en identificar el contexto y sus tendencias cambiantes. Solamente después de identificar la influencia del mundo exterior, la conferencia procede a visualizar los tópicos que están cercanos a la organización.

El diseño de embudo indica que en la Conferencia de Búsqueda, los participantes primero realizan una amplia vista del entorno externo y después, gradualmente se estrecha dentro de un consensado conjunto de propósitos y acciones.

2.3.8 El diseño como un proceso flexible

Es importante notar que el diseño de un Conferencia de Búsqueda incluye solamente un conjunto mínimo de reglas. No se cumplirá su propósito si se tratan de manipular sus resultados, al igual que si se tienen que apegar a una agenda de tiempo rígida, mas bien, el diseño debe ser visto como secundario para facilitar la formación de una comunidad auto gestora que se convierta en un grupo de personas que pueden aprender y planear juntas.

Es casi imposible de antemano estimar la cantidad de tiempo exacta para cada fase. Cuando los grupos trabajan formulando metas estratégicas, generalmente necesitan volver a revisar los datos generados e la primera sesión, en algunos casos, los participantes pueden encontrara que necesitan hacer un análisis adicional de las tendencias del ambiente en su tarea de entorno. Mientras el diseño de la Conferencia de Búsqueda puede mirarse claramente longitudinalmente y concretamente en papel, el plan no refleja los ajustes y cambios de diseño que casi siempre ocurren inevitablemente. Los facilitadores deben tener tiempos extras dentro del diseño en su conjunto, la comunidad puede llegar a necesitar mayor tiempo en una de las fases y debe realizar un juicio por el facilitador para negociarlos. Esta es la razón por la cual el diseño y la conducción sobre la marcha es tal vez la prueba mayor para la experiencia o habilidad de un facilitador. Podemos asegurar que el diseño de cualquier Conferencia de Búsqueda cambiará una vez que se este llevando a cabo, algunas veces dramáticamente y otras veces con solamente cambios menores o pequeños ajustes. En cada caso, tales cambios de diseño pueden ser el factor clave para el éxito o el fracaso del evento.

2.3.9 Puntos esenciales de diseño de una Conferencia de Búsqueda

Mientras algunos elementos de la Conferencia de Búsqueda como el número de días son flexibles, otros no. Una Conferencia de Búsqueda es una entidad completa que debe ser cuidadosamente diseñada por adelantado para adecuarse a las circunstancias particulares de la organización o comunidad. A continuación se encuentra una lista de puntos y errores de diseño, que se deben tomar en cuenta cuando se planea para realizar una Conferencia de Búsqueda y es necesario para su éxito que no se pierdan de vista los siguientes aspectos en su diseño.

- Espacio para maniobrar. Asegurarse de tener tiempos extras y flexibles dentro del plan de la Conferencia de búsqueda, esto proporcionará la flexibilidad y espacio para maniobrar cuando sea necesario.
- Características particulares. Siempre tomar en consideración las siguientes variables cuando se diseñe la Conferencia de Búsqueda. La dificultad de la realización del evento, historia de conflictos entre los participantes, tiempo necesario para realizar un reporte adecuado. Circunstancias distintas serán las que permiten definir criterios para estimar el número de participantes, el tiempo y el lugar de reunión.
- Innovación. El diseño de Conferencia de Búsqueda es un arte. No una ciencia exacta. Se necesita ser flexible e innovador y algunas veces encontrará que es necesario romper las reglas. Los principios y las teorías son las fronteras dentro de las cuales se puede ser flexible en el diseño. Otras teorías pueden ser adecuadas para un tipo diferente de conferencia.
- Flexibilidad. Una vez que la conferencia se está realizando, confíe en su intuición y percepciones. El diseño es solamente un plan de juego, no una fórmula rígida que lo esclavice a usted y a los participantes. Si percibe que los participantes necesitan más tiempo para concluir una cierta tarea, no los

interrumpa (tanto tiempo como sea capaz de recuperar de los tiempos extras que tiene o de las posibilidad que tenga para ajustar el plan).

- Auténtica democracia. Entender claramente las implicaciones de lo que significa diseñar una conferencia de búsqueda estructurada. El papel y las funciones del diseño democrático es crear el mejor conocimiento del entorno para que los participantes tomen la responsabilidad para el control y la coordinación de su propio trabajo.

2.3.10 Errores a evitar en el diseño de una Conferencia de Búsqueda

- Sondeos. El adiestrar a los participantes es innecesario y pueden dar un mensaje equivocada a aquellos no familiarizados con la Conferencia de Búsqueda. Expectativas distorsionadas entre los participantes podrían potencialmente inhabilitar los procesos de la conferencia de Búsqueda.
- Oradores. No invite oradores para fijar alguna directriz en la conferencia de antes de que esta inicie, eso puede distraer la atención de los participantes de los tópicos del método, las preocupaciones pueden reducir la oportunidad de descubrir una visión compartida en las etapas iniciales de la Conferencia de Búsqueda.
- Fantasías y juegos. El uso de simulaciones, rompehielos u otro tipo de ejercicios están directamente en conflicto con los propósitos de una Conferencia de Búsqueda. Puesto que el diseño de la Conferencia de Búsqueda ya tiene implícitas las condiciones para la comunicación efectiva, este tipo de apoyos ya tiene implícitas las condiciones para la comunicación efectiva, este tipo de apoyo, solamente sirven de distracción y son completamente innecesarios.

-
- Fijar roles previamente. El nombramiento de supervisores la dirigirán hacia un diseño mezclado. La Conferencia de Búsqueda está estructurada democráticamente y no necesita guardias que vigilen a la gente. Los facilitadores estarán preocupados en apoyar la existencia de una comunidad auto gestora y por definición, los grupos auto gestores pueden tomar la responsabilidad para la administración de sus tareas y sus procesos.
 - Entrenamiento para las habilidades de comunicación. Hemos encontrado que la Conferencia de Búsqueda desarrolla una comunidad planificadora creativa en la cual las personas consistentemente despliegan habilidades de comunicación íntegramente adecuadas a sus tareas, sin un entrenamiento previo.
 - Aparatos de alta tecnología. Resista la tentación de utilizar sofisticados aparatos audiovisuales. La Conferencia de Búsqueda esta diseñada para promover la comunicación cara a cara, no es posible utilizar el método exitosamente a través de videoconferencias.
 - Propósitos ocultos. Vigile al promotor para evitar que el este llegara a plantear una solución que el ya tenía prevista por adelantado. Cualquier intento de utilizar la Conferencia de Búsqueda con este fin, da como resultado en el largo plazo frustración y desilusión.

Capítulo III

Desarrollo del Caso

3.1 Antecedentes de la empresa

En 1995, surge la idea de implantar un negocio de computación que diera respuesta a un interés y necesidad particular y profesional para desempeñarse en el área de cómputo en el estado de Chiapas. Es importante mencionar que se analizaron los factores que se tendrían que reunir en un negocio para cubrir las necesidades del mercado, de igual forma se analizaron las fortalezas, debilidades y riesgos a los cuales se tenía que enfrentar.

3.1.1 Historia y situación actual

Compusistemas de Chiapas S.A. de C.V., inicia sus labores al público el 16 de noviembre de 1995 en la 6a. Avenida Sur No. 12 Colonia Centro.

Existieron algunos factores que fueron los detonantes para tomar la decisión de la creación de la empresa, siendo estos básicamente errores que cometía la competencia:

- a) Precios altos ofrecidos por proveedores locales
- b) Servicio carente de calidad y puntualidad
- c) No existía una alternativa competitiva al público
- d) Falta de Soporte Técnico y mala calidad en el servicio

La empresa Inicia sus labores con 3 empleados, actualmente cuenta con 20 personas en total, trabajando en diferentes áreas.

El director General siempre ha pensado que para que algo crezca y se desarrolle debe de estar sobre bases sólidas, y una de las cosas que son importantes para el, son los valores con los cuales uno debe de guiarse, y los que se tienen presente en Compusistemas son:

- Respeto hacia los compañeros de trabajo y hacia el cliente
- Hablar siempre con honestidad
- Escuchar las necesidades de los clientes
- Sencillez ante los demás
- Cumplir las expectativas de lo acordado

En Noviembre de 2002 se realizó la primer expo-venta de cómputo en donde tuvieron asistencia algunos proveedores de diferentes marcas en la cual se ofrecieron conferencias sobre nueva tecnología de diferentes productos al público en general.

Así también en Agosto del año 2003 fue realizada la primera exposición en donde se pudieron apreciar las diferentes marcas de diversos productos que se ofrece al público en general. Actualmente Compusistemas es una de las empresas líder en el estado Chiapas del ramo de la computación.

En Compusistemas la mentalidad es que "El Cliente es Primero", ya que los que laboran y atienden al cliente no solo venden un producto, sino que lo enriquecen con la parte del servicio.

Compusistemas es una empresa con una visión a futuro, ya que busca ubicarse como distribuidor mayorista para los pequeños negocios de informática, así como alcanzar reconocimientos de excelencia en el servicio, actualmente adquiere la mayor parte de sus productos de fabricantes directos, esto le da una ventaja competitiva.

Actualmente Compusistemas es el distribuidor comercial certificado por Hewlett Packard en el estado de Chiapas, logro que se obtuvo gracias a la solidez que una empresa como Compusistemas ofrece a sus clientes. Además se cuenta con una página en Internet donde se puede conocer a detalle la empresa y que en un futuro contará con el servicio de E-Commerce para la mayor comodidad de los clientes. www.compuchiapas.com.mx

Algo importante para la empresa es el poder planear para lograr sus objetivos, pero un aspecto que se ha padecido ha sido lograr una buena comunicación entre todos los empleados, esto ha frenado parte de los planes de la empresa al no lograr acuerdos internos para definir prioridades de trabajo.

Pensando a Futuro

Reorganización

- Debido al crecimiento de nuestra empresa, se realizan importantes cambios dentro de la misma para lograr una mejor organización y productividad, pero esto se lograra únicamente en base a una adecuada planeación a futuro.

Planeación

- Con el desarrollo de una dinámica empresarial, apoyada por una planeación estratégica que nos lleve a tomar el control de la demanda de oportunidades de negocio y los cambios organizacionales que se requieran en el presente y futuro.

Una ventaja de Compusistemas es ser una empresa que constantemente esta en busca de la innovación, analizando continuamente opciones nuevas que permitan posicionarnos en la vanguardia del servicio.

3.2 Análisis de la situación actual

Compusistemas de Chiapas es una pequeña empresa que cuenta con 8 años en el mercado, ha experimentado un crecimiento en su estructura y su personal que la integra, está dedicada a la venta de Hardware y Software. Durante su trayectoria como empresa nunca ha registrado pérdidas económicas, aunque ha enfrentado situaciones difíciles. Una de las estrategias que ha seguido es mejorar y ampliar su oferta de servicios y productos, con este perfil podríamos decir que ha hecho un buen trabajo, pero internamente reconocen que este crecimiento ha sido gracias a que han sabido aprovechar ciertas desventajas de la competencia que ellos han convertido en fortalezas.

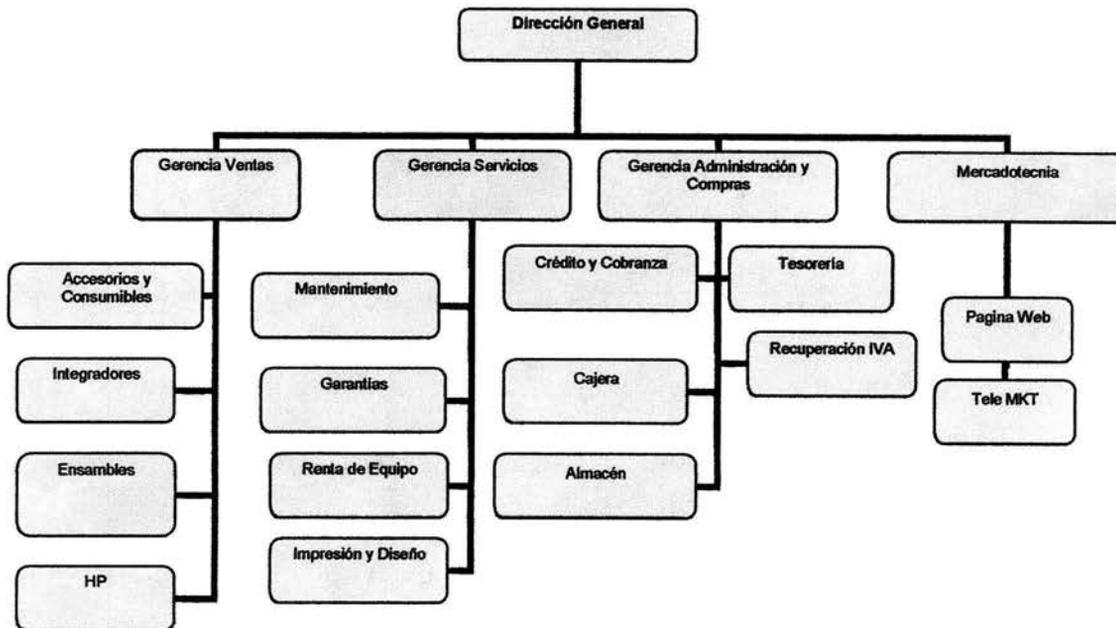
Una de las finalidades de este trabajo es conocer hasta donde las pequeñas empresas como Compusistemas, tienen las bases para desarrollar planeación estratégica, y en base a esto hacer una recomendación de una herramienta que pueda ser utilizada por estas empresas y les ayude a lograr las metas establecidas, así como involucrar al personal de la empresa.

La vinculación que busca aportar este trabajo con la Maestría en Administración de Organizaciones, es potenciar el conocimiento adquirido durante los 2 años de estudio dentro del Posgrado en Administración en el tema de planeación de micro y pequeñas empresas, investigando cual es el nivel de conocimiento y aplicación que realizan los directivos que están al frente de estas empresas. Considero que existe una gran necesidad de transmitir el conocimiento de las diferentes herramientas administrativas para desarrollar planeación estratégica y que les puede ayudar a tener una mayor claridad en la forma de trabajo obteniendo mejores resultados.

Finalmente se busca con este trabajo sea parte de un servicio social que aporte valor en un conocimiento actualizado, el cual pueda ser de utilidad para aplicar una metodología que ayude a resolver necesidades de planeación para las pequeñas empresas.

3.3 Organigrama de la empresa

Como se había comentado actualmente la empresa cuenta con 20 personas de planta, y la estructura está definida de la siguiente forma:



3.4 Hechos y consecuencias

Compusistemas, es una empresa que ha logrado distinguirse y superar a otras que se han quedado en el camino, prueba de ellos son los años que ha permanecido logrando un crecimiento, el organigrama anterior nos muestra como está compuesta la empresa actualmente.

Esta empresa cuenta con una planeación informal, pero lo que ahora planteamos es que ésta ya no es suficiente, ya que para lograr los objetivos planteados para este 2004 se debe de contar con todo el apoyo y compromiso del personal que integra la empresa, la planeación tradicional no está diseñada para que esto se suceda, es por esto que para la planeación de Compusistemas se le está proponiendo incorporar el desarrollo de la Metodología de la "Conferencia de Búsqueda", ya que esta le permitirá enriquecer con la participación de todo el

personal la parte de las ideas innovadoras que ayuden a lograr los objetivos de la dirección general.

La metodología que se recomienda es la Conferencia de Búsqueda por ser una herramienta de planeación estratégica, además de que involucra a las personas y que motiva a que sean ellas las que propongan ideas y objetivos y los hace corresponsables de los metas de la empresa, a continuación exponemos brevemente algunas de las ventajas que le ofrecería a Compusistemas el aplicar esta metodología:

- Identificar lo que debe hacerse
- involucra a aquellas personas que serán responsables de realizar los cambios necesarios
- Crea compromiso directos en las personas
- Involucra a la persona en el cambio, este puede ser de una organización o un esfuerzo a nivel comunitario
- La meta de una Conferencia Búsqueda es producir un lazo adaptativo entre la organización y el ambiente incierto cambiante
- Una Conferencia de Búsqueda es un ejercicio participativo que permite a una colectividad crear un plan que sus mismos miembros pondrán en marcha
- Permite a las personas a aprender de su sistema dentro de su entorno y visualizar la manera en que ellos han creado el sistema y el mundo en el que viven en el presente
- La razón de por que la Conferencia de Búsqueda es exitosa es porque cada etapa del proceso ha sido diseñada en términos humanos

3.5 Metodología del caso

3.5.1 Población objetivo

La conferencia de búsqueda se aplicó en la empresa Compusistemas de Chiapas, empresa dedicada a la venta de software y hardware, que cuenta con 8 años de existencia en el mercado de cómputo, cuya misión y visión son:

Misión

Lograr la satisfacción total de nuestros clientes en la adquisición de equipos y sistemas de cómputo, accesorios, consumibles, renta de dichos equipos y soporte técnico, aplicando en toda nuestra actividad empresarial una filosofía de calidad total y trabajo en equipo, logrando con esto ser la empresa líder en nuestro giro en la región del Soconusco Chiapas, y por consecuencia lograr el bienestar personal de todos los que integran la empresa, colaboradores, propietario y familias que de ellos dependan.

Visión

Los equipos y sistemas de cómputo se han convertido en herramientas necesarias en el desarrollo de cualquier actividad humana; las nuevas generaciones no conciben la existencia del hombre sin las computadoras y en la región del Soconusco Chiapas es indispensable impulsar el desarrollo diario con toda la tecnología necesaria para ser más productivas y competitivas nuestras actividades educativas, agrícolas, industriales, comerciales y de servicios.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

3.5.2 Universo de trabajo

El universo de estudio estuvo conformado por los asistentes al taller de Conferencia de Búsqueda.

El número de personas se determinó de acuerdo a la metodología para desarrollar la Conferencia de Búsqueda.

Se planeó la asistencia de 16 personas las cuales estarían divididas en 2 grupos de 8 personas, cada uno dirigido por un facilitador para cada grupo que era representado por el Director de la empresa y por el gerente de ventas, además se contó con la presencia de un coordinador de facilitadores.

3.6 Instrumento y procedimiento

3.6.1 Inicio del proceso de planeación de la Conferencia de Búsqueda

Se realizó una reunión con el director de la empresa para comentar la necesidad de realizar un ejercicio de planeación con el objeto de formular una planeación estratégica, el método que se decidió aplicar fue el de la Conferencia de Búsqueda, dicho evento se realizaría en el mes de enero, durante 2 días consecutivos con una asistencia de 18 personas incluyendo a los dos facilitadores.

3.6.2 Preparación de los facilitadores

No se contaba con un equipo entrenado en el método, pero nos documentamos sobre la metodología para desarrollar adecuadamente las funciones de facilitador que en este caso fue el gerente de ventas y el director general, como coordinador un servidor.

3.6.3 Selección de los participantes

Una vez que se determinó la fecha de realización del evento, se le preguntó al director los nombres de las personas que asistirían. Serían las mismas personas de la empresa, por lo que no habría problema con la asistencia de las mismas. Se platicó con cada una de ellas explicándoles cuál sería el objetivo de la reunión, una breve reseña del método, además de enfatizar sobre la importancia de su presencia lo relevante que sería la participación, disponibilidad y aportación de sus conocimientos y experiencia para el enriquecimiento de las reuniones.

3.6.4 Lugar para la realización del evento

Para la realización del evento se tomó la decisión de hacerlo en las instalaciones de la empresa Compusistemas, ya que cuenta con salas de capacitación que sirven para realizar los eventos y son adecuadas para poder trabajar aisladamente sin interrupciones.

3.6.5 Invitación e información para los participantes

Se les hizo una invitación directa a todos los involucrados en una sesión a la cual fueron convocados, además se les explicó cuál era la forma que se estaría trabajando, la finalidad del taller en el cual estarían participando y cuál sería la herramienta que utilizaríamos, además se les entregó una síntesis del método de la Conferencia de Búsqueda para que tuvieran una idea más clara de la misma.

Cabe mencionar que hubo 4 empleados que no se invitaron a participar ya que no estaban relacionados con el área de ventas. (ver Anexo 2)

3.6.6 Material requerido

Se compró el material necesario que se estaría requiriendo para cada uno de los equipos, tomando en cuenta que se trabajaría durante todo el día (hojas para rota folio, hojas tamaño carta, lápiz, gomas, acetatos, plumones para acetatos, juegos de tarjetas de colores, maskingtape, portarotafolio).

3.6.7 Realización de la Conferencia de Búsqueda

3.6.7.1 Bienvenida y registro

De acuerdo al programa, se les dio la bienvenida a todos los participantes y se les indico cual sería el grupo en el cual estarían participando. (ver Anexo 3)

3.7 Metodología

Posteriormente, en una sesión plenaria se volvió a explicar a los participantes, la metodología y se procedió a la realización de cada una de las 5 fases de la Conferencia de Búsqueda. (ver Anexo 4)

3.7.1 Fase I. Exploración del entorno interno y externo de los factores y de los factores que afectaran la organización en el futuro

En esta primera fase se estuvo orientada a explorar el contexto o ambiente que influiría en el futuro de la organización, tomando como horizonte de referencia el año 2010. Se discutieron factores tanto internos como externos del ámbito local y nacional, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Económico
- Social
- Político

Se desarrolló una síntesis de las conclusiones a las que llegaron cada uno de los grupos. Se enlistaron los principales factores detectados y elaboraron una presentación de las principales conclusiones que se obtuvieron, se expusieron las más importantes para los participantes, algunas de estas fueron:

Entorno Nacional

Cuadro 9

Económico	Político	Social
*Gran competencia de cadenas comerciales *Equipos remanufacturados	No existe una política clara para apoyar al estado de Chiapas por parte del Gobierno	*Inseguridad * Gran cantidad de emigrantes de quedan en ese estado en busca de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Entorno Local

Cuadro 10

Económico	Político	Social
*Apoyo del gobierno local para generar empleo *Ser competitivos en su oferta de precios al mercado *No se ofrece financiamiento a las empresas para modernizar sus equipos	*No exista un programa de modernización por parte de las escuelas y Universidades *El gobierno no promueve la modernización tecnológica en escuelas y oficinas	*Mayor apoyo para equipar escuelas por parte del Gobierno local *No existe una promoción para difundir el uso de la tecnología en las escuelas que ayude a mejorar la calidad de la educación

Fuente: Elaboración propia

3.7.2 Fase II. Diagnóstico de la situación actual y capacidad de respuesta de la organización

Para esta etapa se realizó un diagnóstico de la situación en que se encontraba la organización.

Primero se identificaron fortalezas y debilidades de los siguientes rubros:

1. Personal de la empresa
2. Nivel de estudios
3. Conocimiento de las marcas que venden
4. Cursos de capacitación

Fortalezas y Debilidades

Cuadro 11

Rubro	Fortaleza	Debilidad
Personal de la empresa	Empleados entusiastas y con actitud de cooperación	Necesario incrementar el nivel de conocimiento sobre los productos que venden
Nivel de estudios	Todos están estudiando	Necesario incrementar el nivel de estudios a licenciatura o carreras técnicas
Conocimiento de las Marcas que vender	Cuentan con las principales marcas del mercado	Falta de conocimiento sobre las diferentes características de cada una de las marcas que venden
Cursos de capacitación	Quedo definido los cursos que son necesarios para el personal de ventas	Presupuesto insuficiente para cubrir todas las necesidades

Fuente: Elaboración propia

3.7.3 Fase III. Diseño de la situación ideal de la organización

Para definir cual sería la situación ideal de la organización, necesitamos preguntarnos ¿Cuál es el estado ideal o imagen de la empresa que deseáramos tener, y cuales serías sus características? Para definir cual sería ese estado ideal de la organización, se trabajaron 4 aspectos analizados en la fase anterior.

Por equipo se generaron una síntesis de las conclusiones que se llegaron en cada grupo y se detallaron características ideales detectadas, algunas fueron las siguientes.

Situación interna de la organización

Cuadro 12

Rubro	Conclusiones	Conclusiones
Personal de la empresa	Todos los empleados cuentan con una gran actitud de servicio al cliente	Todos los empleados actualmente están estudiando
Nivel de estudios	Se cuenta con un nivel mínimo de carrera técnica	Todos los empleados están dispuestos a tomar cursos de capacitación
Conocimiento de las Marcas que venden	Venden las principales marcas de computo en el mercado	Cuentan con las principales marcas que el mercado demanda
Cursos de capacitación	Están dispuestos a invertir tiempo para tomar cursos de capacitación	Están conscientes que la capacitación les ayudara a mejorar el nivel de competencia y servicio

Fuente: Elaboración propia

3.7.4 Fase IV. Generación de estrategias para mejorar los sistemas y procesos de trabajo

Situándonos en el presente y de acuerdo al estado que estamos buscando, aquí la pregunta es, ¿Cuáles serían las mejores acciones que se deberían emprender para llegar al estado deseado?

Para esta etapa, cada uno de los grupos generó una serie de propuestas y se formularon un total de 5 objetivos. La finalidad fue seleccionar los más importantes de acuerdo a la opinión de los participantes, se realizó un proceso de selección, de acuerdo a una jerarquización de orden de importancia.

Principales Objetivos

No. Suma

Cuadro 13

1	Mejorar el Servicio al cliente	16
2	Curso de capacitación en ventas	16
3	Motivación de la fuerza de ventas	14
4	Obtener un mayor conocimiento técnico de las diferentes marcas que se venden	12
5	Realizar exposiciones por cada una de las marcas que vendemos..	12

Fuente: Elaboración propia

En el punto 3.8 se exponen cuales son las estrategias a seguir para cada uno de los objetivos establecidos.

3.7.5 Fase V. Desarrollo de los proyectos estratégicos prioritarios, para lograr los objetivos planteados

De acuerdo a la selección realizada en la fase anterior, se procedió a la formación de equipos de trabajo de acuerdo a los intereses de cada participante.

Al término de esta sesión quedó marcado el final de la conferencia de búsqueda.

3.8 Información

3.8.1 Difusión de la información

Se formulo un documento en el cual se dio a conocer el Proyecto del Plan de desarrollo para la organización como resultado del trabajo realizado. De acuerdo a los objetivos planteados como prioritarios en la Conferencia de Búsqueda, se determinaron las siguientes estrategias para el logro de los mismos:

1. Objetivo: Mejorar el Servicio al cliente

Estrategia: Implementación de un sistema que evalué la satisfacción del cliente, que permita medir bimestralmente el nivel de servicio que se esta dando como empresa a los clientes.

Actividad: Por medio de una encuesta de 5 preguntas que se le harán al cliente final, este cuestionario estaría en un formato en una PC para que el cliente lo pudiera contestar y así sacar una estadística más rápida, las preguntas serían las siguientes:

1.-Lo atendimos en la forma que ustedes esperaba / 2.- Le resolvimos sus dudas técnicas / 3.- Encontró el producto que usted necesitaba / 4.- Como calificaría nuestro nivel de servicio, Muy bueno, bueno, malo / 5.- Sugerencias.

2. **Objetivo: Curso de ventas**

Estrategia: Curso de ventas que nos permita mejorar nuestro nivel de identificación de necesidades para lograr una mejor satisfacción del usuario final.

Actividad: Tomar un curso enfocado a ventas que nos permita conocer las diferentes técnicas de ventas y además aprender a identificar las necesidades principales del cliente para que el producto que compre cubra sus necesidades primordiales.

3. **Objetivo: Motivación de la fuerza de ventas**

Estrategia: Elaborar un plan de carrera de cada uno de los empleados.

Actividad: Identificar los objetivos personales de cada uno de los participantes y hacer un plan de carrera por empleado.

4. **Objetivo: Obtener un mayor conocimiento de los diferentes productos de cada una de las marcas que se venden en la empresa para ofrecer una mejor asesoría al cliente final**

Estrategia: Solicitar a los principales proveedores que nos capaciten en todos sus productos.

Actividad: Solicitar a las diferentes marcas programar cursos donde se expongan las principales ventajas competitivas de cada una de sus tecnologías, y esto nos daría una ventaja como empresa en el asesoramiento con el cliente.

5. **Objetivo: Realizar una exposición comercial**

Estrategia: Realización de una exposición en la cual se muestre que Compusistemas ofrece tecnología y soluciones directamente del fabricante.

Actividad: Definir un calendario para la realización de una feria comercial en donde se muestre al público las diferentes tecnologías que se ofrecen.

Plan Estratégico de la Conferencia de Búsqueda

Cuadro 14

Objetivo	Estrategia	Responsable	Actividad	Tiempo
Mejorar el Servicio al cliente	Implementación de un sistema que evalúe, la satisfacción del cliente, que permita medir bimestralmente el nivel de servicio que se esta dando como empresa a los clientes	Gerencia Administración y Compras	Encuesta de 5 preguntas que se le realizarían al cliente al final de su compra y así obtener una estadística	Enero – Diciembre - 2004
Curso de ventas	Curso de ventas que nos permita mejorar nuestro nivel de identificación de necesidades para lograr una mejor satisfacción del cliente final	Dirección General	Curso enfocado a ventas que nos permita conocer las diferentes técnicas de ventas y además aprender a identificar las necesidades principales del cliente	Marzo 2004
Motivación de la fuerza de ventas	Elaborar un plan de carrera de cada uno de los empleados	Dirección General	Identificar objetivos personales de cada uno de los participantes y hacer un plan de carrera por empleado.	Enero – Diciembre 2004
Obtener un mayor conocimiento de los diferentes productos de cada una de las marcas que se venden en la empresa para ofrecer una mejor asesoría	Solicitar a los principales proveedores que nos capaciten en todos sus productos	Gerencia de Ventas	Solicitar a las diferentes marcas programar cursos donde se expongan las principales ventajas competitivas de cada una de sus tecnologías, y esto nos daría una ventaja como empresa en el asesoramiento con el cliente	Febrero – Abril – Junio - 2004
Realizar una exposición comercial	Realización de una exposición en la cual se muestre que Compuistemas ofrece tecnología y soluciones directamente del fabricante	Mercadotecnia -l Gerencia de Ventas	Definir un calendario para la realización de una feria comercial en donde se muestre al público las diferentes tecnologías que se ofrecen	Agosto 2004

Fuente: Elaboración Propia

Resultados

De acuerdo a los objetivos planteados al principio de la investigación, se comprobó que la Conferencia de Búsqueda, es una herramienta de planeación útil para la planeación estratégica.

El resultado fue la obtención de cinco objetivos de los cuales se desprendieron un plan de acciones específicas que serán parte de la planeación estratégica de la empresa, todos estos objetivos serán responsabilidades compartidas de todos los integrantes de la empresa.

Se demostró que la conferencia de búsqueda es una herramienta participativa para la planeación en las organizaciones, ya que como resultado del trabajo se definieron los proyectos estratégicos que fueron formulados en conjunto por los participantes y que son la base para lograr un mayor crecimiento.

Algo importante mencionar es, cual fue el impacto de la Conferencia de Búsqueda en la gente que participo. Se comprobó que es eficiente para integrar a pequeños grupos de trabajo para planear conjuntamente. Durante el ejercicio se dio una mayor cohesión entre las personas, predominando algunas ideas y se lograron consensos de trabajo. Además se noto un renovado entusiasmo del personal, al ver que sus propuestas se tomaron en cuenta y contribuirían al logro de los objetivos de la empresa.

El haber integrado al personal en una forma plural sin existir jerarquías, hizo que los motivara mostrando una gran participación al ver que sus aportaciones quedaron plasmadas como objetivos.

Un aspecto importante fue el realizar el taller en un lugar aislado del área de trabajo, donde los participantes pudieron estar concentrados y aportando libremente lo que pensaban sin preocupaciones del trabajo diario.

Todos los participantes finalmente quedaron satisfechos, ya que no habían participado anteriormente en alguna Conferencia de Búsqueda.

Cabe mencionar que el Director General realiza las funciones de Recursos Humanos, ya que el directamente desarrolla actividades de nomina, impuestos, tramites ante el seguro social, reclutamiento y selección de personal, etc. Esto es algo que ha tomado desde el inicio de operaciones de la empresa, por el momento el no tiene contemplado contratar a alguna persona que tome directamente estas funciones. Esto le resta tiempo para dedicarse a la planeación y a la supervisión de la misma, este punto le menciono como área de oportunidad para tener un mejor control en los objetivos planteados de la conferencia de búsqueda.

Conclusiones

Considero que para que una empresa pueda llevar a cabo una planeación adecuada, es sumamente importante que las personas involucradas en alguna responsabilidad no estén duplicando funciones, como en el caso de Compusistemas el director difícilmente podría cumplir estas funciones en un 100% las de recursos humanos, mercadotecnia, compras y adicional a esto realizar la supervisión de las actividades de la planeación.

Al realizar este trabajo confirme que es un método útil para la planeación estratégica, además de que toma en cuenta al ser humano.

En general estamos frente a un gran reto, que sería cambiar una cultura de hacer las cosas como lo podamos resolver en lo inmediato, a aprender a pensar y planear a futuro, y no solo ver en lo inmediato, sino a imaginar el futuro que deseamos vivir dentro de 5, 10 o 15 años, esto implica un cambio cultural de aprender a planear e imaginar escenarios a futuro.

El lograr que las micro y pequeñas empresas desarrollen una planeación y la lleven a cabo como eje importante en el crecimiento y fortalecimiento de su negocio, es una gran oportunidad en la cual podemos contribuir para que dicho sector mejore y se fortalezca. El aprender a establecer objetivos que desean lograr y se promueva una cultura de planear a futuro, además de aprender a identificar cuales son las condiciones en las que se encuentra la empresa, fortalezas y debilidades y así definir cuales son las acciones concretas que les pueden llevar a lograr los objetivos planteados.

Los cambios económico, social o tecnológico ocurren cada vez con mayor rapidez, si aprendemos a identificar las ventajas y desventajas que traen consigo estas situaciones, podemos estar ganando ventajas de competitividad porque ya no seremos sorprendidos por el futuro, como posiblemente si lo serán los demás.

Gastón Berger alude al respecto diciendo que “mientras más desconocido sea el camino más potentes deben ser los focos con que se deba iluminar”. Evidentemente estos focos son los procesos anticipatorios que permiten hacer una travesía menos riesgosa.

Tenemos una gran oportunidad ante nosotros, aprender a ver el futuro no como una situación inevitable y de miedo, sino como una oportunidad de ser protagonistas y lograr beneficios palpables para la sociedad y para nosotros, éste es uno de nuestros más grandes retos y compromisos que tenemos como seres humanos y como egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Glosario de Términos

Conferencia de Búsqueda: Es un método cualitativo de planeación prospectiva que sirve para involucrar a las personas de una organización en el cambio. Permite aumentar la eficacia de la planeación estratégica, dándole a aquellos que actualmente están afectados por el cambio, mayor control sobre sus propósitos y direcciones.

Corporación RAND: Uno los primeros grupos de reflexión creado en los años cincuenta por las fuerzas aéreas de los Estados Unidos con el objeto de evaluar distintas situaciones futuras relativas a opciones políticas y militares.

Crítica prospectiva: Corriente dentro de la prospectiva. Se basa en el cuestionamiento de las asunciones presentes cuando se estudia el futuro y para ello trata de descubrir las causas profundas que provocan que las cosas sean de una determinada forma.

Desarrollo sostenible: Noción que implica el uso y aprovechamiento de cualquier ecosistema sin perjudicar el posterior uso y aprovechamiento por parte de las generaciones futuras.

Escenario: Descripción del futuro que debe ser internamente coherente, consistente y plausible.

Futuribles: Término que designa todos los futuros posibles en un momento concreto. Hecho del presente que puede evolucionar de diferentes formas en el futuro.

Futuro: Tiempo aún por ocurrir. Para algunos una realidad ontológica; un espacio virgen por descubrir y comprender plenamente. Para otros es una construcción social, una dimensión de la existencia humana que se prolonga más allá del presente y posibilita la capacidad humana de proyectar; un espacio repleto de posibilidades para construir y crear que da sentido a la actividad presente.

Futuros alternativos: Para amplios sectores doctrinales es el concepto central en prospectiva. Se contraponen a la noción de que el futuro es único, inmutable y prefijado, ofreciendo una gama de distintos futuros en función de sus circunstancias y consecuencias.

Holística: Enfoque teórico que pretende estudiar los diversos aspectos de la realidad como un todo interconectado.

Imagen de futuro: Representación narrativa o gráfica de cualquier posible situación futura. Constituye la verdadera materia prima en prospectiva y permite suplir la carencia de un objeto de estudio real.

Planeación Estratégica: Arte de dirigir un conjunto de acciones en respuesta o anticipación a los cambios en su medio ambiente externo con objeto de alcanzar el desarrollo institucional y superar a la competencia.

Predicción: Vía de aproximación al futuro que se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados –no sujetos a controversias- que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro. La predicción implica únicamente desentrañar el porvenir (futuro) partiendo del presente.

Previsión: Esta aproximación pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables, determinadas con frecuencia de forma irreversible.

Proferencia: Se fundamenta en el pasado para construir el futuro. Este grupo abarca proyecciones y extrapolaciones. El investigador afirma además que los recursos empleados por la proferencia se basan siempre en un antecedente, para de ahí deducir un consecuente, lo cual califica como “seguir viendo el futuro con ojos nutridos por la experiencia presente”.

Pronóstico: Se refiere a un enunciado condicionado, esto es, al desarrollo de eventos futuros generalmente probables. Representa juicios razonados sobre algún resultado particular, que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción.

Prospectiva: Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él. Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca adivinar el futuro, sino que pretende construirlo. Así, anticipa la configuración del futuro deseable, luego desde ese futuro imaginado, reflexionan sobre el presente con el fin de insertarse mejor en la situación real, para actuar más eficazmente y orientar nuestro desenvolvimiento hacia ese futuro objetivado como deseable.

Proyección: La proyección brinda información sobre la trayectoria de un evento ofreciendo una serie de alternativas a considerar, sean estas deseables o indeseables. Da una imagen del futuro asumiendo la continuación del patrón histórico de las tendencias actuales y pasadas.

Tendencias: Series temporales de datos cuyo análisis y extrapolación nos permite proyectarlos en el futuro. Este método nos permite conocer el futuro tendencial, o libre de sorpresas, aquel en que las cosas cambian en la misma dirección y al mismo ritmo que en el presente.

Turbulencia: Inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones.

Bibliografía Consultada

1. Ackoff, Russell L., "Planificación de la empresa del futuro", Ed. Limusa, 2001.
2. Ackoff, Russell L., "Un concepto de planeación de empresas", Ed. Limusa, 2002.
3. Ackoff, Russell L. "Rediseñando el Futuro", Ed. Limusa, 1995.
4. Álvarez, R.C., "De promesa a realidad: la democracia participativa para una educación ambiental efectiva" International Institute for Natural New Mexico State University. (<http://www.nmsu.edu/~iirm/articles/busque.html>), 2001.
5. Barbieri Masini, Eleonora. "La previsión humana y social", Ed. FCE, 1993.
6. Barrera Morales, Marcos Fidel. "Planificación Prospectiva Holística", Ed. Cooperativa Editorial Magisterio, 2002.
7. Bass, Enric. "Prospectiva, Herramientas para la gestión estratégica del cambio", Ed. Ariel, 1999.
8. Cabana S. "The search for effective strategic planning is over". (<http://nmsu.edu/~iirm/articles/cabana1.html>), 1999.
9. Choo, Chun Wei, "La organización inteligente" El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones, Ed. Oxford, University Press, 1999
10. Concheiro, Antonio Alonso, "México rasgos para una prospectiva", Fundación Javier Barros Sierra, A.C., artículo, México 1987.
11. Crombie A. "The nature and types of search conferences. International Journal of Lifelong Education", Vol. 4 No. 1 Traducción de Procoro Millán Benítez.
12. Gabiña, Juanjo, "El futuro Revisitado, La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión", 436 Págs. Coedición: Alfaomega-Marcombo.
13. Gabiña, Juanjo; Godet, Michel; FONTELA, Emilio y TURRIAGO, Álvaro, "Análisis del siglo XXI, Concepto de prospectiva", 204 Págs., Ed. Alfaomega.

-
14. Gallardo, Velásquez Anahí, "Gestión y Estrategia / Edición Internet / Departamento de Administración / Artículo No. 7 "La turbulencia y la planeación en las organizaciones".
(<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art9.html>), 2002
 15. Gestión y Estrategia / Edición Internet / Departamento de Administración / Artículo "Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias." Autor, Henry Mintzberg.
 16. Gestión y Estrategia / Edición Internet / Departamento de Administración / Artículo "El administrador de empresas mexicano ante la globalización" Autores, Medina, Salgado César, T. Espinosa, Mónica.
 17. Godet, Michel, "De la anticipación a la acción, Manual de Prospectiva y Estrategia", 380 Págs., Ed. Coedición: Alfaomega-Marcombo.
 18. Gómez, Ceja Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas", Ed. Mc Graw Hill, 2002.
 19. González, Reyna Susana, "Manuel de redacción e Investigación Documental", Ed. Trillas, 4ª. Edición, 1990.
 20. López H.M."La previsión del futuro I. Casi Nada Web Magazine, (<http://usuarios.iponet.es/casinada/23prosp.html>), 2003.
 21. Miklos, T. "Planeación Prospectiva, Una estrategia para el diseño del futuro", Ed. Limusa, 2001.
 22. Mojica Sastogue, Francisco. "La Prospectiva, Técnicas para visualizar el futuro", Ed. Legis, 1991.
 23. Mojica, F.J., "Determinismo y construcción del futuro", Legis, Bogota Colombia, 1999.
 24. Puga Murguía, Carlos Eduardo, Apuntes Clase MAO "La Planeación Estratégica, la prospectiva y la Conferencia de Búsqueda, PROSPUGAJUN28.DOC,. Año, 2000.
 25. Rivera Gómez, Elvira, "Tesis, La Conferencia de Búsqueda, una herramienta útil para la planeación en las organizaciones", UNAM, México, 2003.

-
26. Rivera P. E. "Una Perspectiva de la Prospectiva. (<http://msip.ice/erporto/libros/prospect>) 1999.
 27. Rodríguez Contreras, Carlos, "Tesis, La Conferencia de Búsqueda en el contexto organizacional Mexicano: Reunión de reflexión y diseño", UASLP, México, 1998.
 28. Rodríguez Valencia, Joaquín, "Cómo aplicar la planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa", Ed. ECAFSA, 2001.
 29. Rodríguez Valencia, Joaquín, "Administración de pequeñas y medianas empresas", Ed. Thomson, 2002.
 30. Sallenave, Jean-Paul. "Gerencia y planeación estratégica", Grupo Editorial Norma, 2002.
 31. Sachs, Wladimir, Diseño de un futuro para el futuro, Fundación Javier Barros Sierra A.C., México, D.F., 1980.
 32. Miklos, T. "Planeación Prospectiva, Una estrategia para el diseño del futuro", Ed. Limusa, 2001.
 33. <http://www.wfs.org/>
 34. <http://www.prospektiker.es/set3.html>
 35. <http://www.brook.edu/>
 36. <http://www.cordis.lu/es/home.html>

ANEXOS**Anexo No.1****QUESTIONARIO No.1****Empresa: Compusistemas de Chiapas****Contacto: Lic. Ángel Trejo.****Puesto: Director General****Ubicación: Edo. Chiapas**

1.- ¿En su organización elaboran una planeación estratégica para toda la empresa?

SI__ / NO_x_

2.- Cuando elaboran la planeación, ¿se incluyen todas las áreas de la organización?

SI__ / NOx__ explique porque.

Los planes los realizamos por área, pero la visión es la misma

3.- Considera usted que la elaboración de una planeación les ayudaría a lograr los objetivos de la organización?

SI_x / NO__

4.- Cuando elaboran una planeación ¿en que porcentaje de un 10% a un 100% se cumple la planeación?

R=50%__

5.- ¿Conoce usted lo que es la Conferencia de Búsqueda?

SI__ / NO_x_

6.- ¿Cuántos años tiene que inicio su empresa?

R=_____7años_____

7.- ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

R=___ En total somos 20

QUESTIONARIO No. 2**EMPRESA: FUNDACIÓN CULTURAL RONE****Contacto: Ing. Felipe Olguín****Puesto: Gerente de ventas Servicios****Ubicación. D.F.**

1.- ¿En su organización elaboran una planeación estratégica para toda la empresa?

SI__ / NO_x_

2.- Cuando elaboran la planeación, ¿se incluyen todas las áreas de la organización?

SI_x / NO__ explique porque.

Cada área debe de tener claro que objetivos debe de lograr para su permanencia y crecimiento.

3.- Considera usted que la elaboración de una planeación les ayudaría a lograr los objetivos de la organización?

SI_x / NO__

4.- Cuando elaboran una planeación ¿en que porcentaje de un 10% a un 100% se cumple la planeación?

R= un 80%__

5.- ¿Conoce usted lo que es la Conferencia de Búsqueda?

SI__ / NO_x_

6.- ¿Cuántos años tiene que inicio su empresa?

R=_____15 años_____

7.- ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

R=___25 personas

CUESTIONARIO No.3**Empresa: Disa Toluca****Contacto: Ignacio Naime****Puesto: Director General****Ubicación: Toluca**

1.- ¿En su organización elaboran una planeación estratégica para toda la empresa?

SI__ / NO_X_

2.- Cuando elaboran la planeación, ¿se incluyen todas las áreas de la organización?

SI__ / NO_X_ explique porque.

Prácticamente nunca la hacemos y los planes generalmente los hago yo junto con los gerentes, no involucro al personal de ventas

3.- Considera usted que la elaboración de una planeación les ayudaría a lograr los objetivos de la organización?

SI__/NO_x estoy seguro, probablemente si.

4.- Cuando elaboran una planeación ¿en que porcentaje de un 10% a un 100% se cumple la planeación?

R= un 20% _____

5.- ¿Conoce usted lo que es la Conferencia de Búsqueda?

SI__ / NOx__

6.- ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

R= ____ 25 personas _____

7.- ¿Cuántos años tiene que inicio su empresa?

R= ____ 17 años _____

CUESTIONARIO No. 4**Empresa: Soluciones Zago****Contacto: Ing. Arturo Zago****Puesto: Gerente General****Ubicación: D.F.**

1.- ¿En su organización elaboran una planeación estratégica para toda la empresa?

SI__ / NOX_ _____

2.- Cuando elaboran la planeación, ¿se incluyen todas las áreas de la organización?

SI X__ / NO__ explique porque.

Porque todos somos responsables de los resultados de la empresa

3.- Considera usted que la elaboración de una planeación les ayudaría a lograr los objetivos de la organización?

SI_x / NO__ _____

4.- Cuando elaboran una planeación ¿en que porcentaje de un 10% a un 100% se cumple la planeación?

R= 60% % _____

5.- ¿Conoce usted lo que es la Conferencia de Búsqueda?

SI__ / NO_X

6.- ¿Cuántos años tiene que inicio su empresa?

R= ____ 8 años _____

7.- ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

R= ____ 9 empleados _____

CUESTIONARIO No. 5**Empresa: AlphaBeta México****Contacto: Jorge Arturo Fernández****Puesto: Gerente Ventas****Ubicación: D.F.**

1.- ¿En su organización elaboran una planeación estratégica para toda la empresa?

SI_x_ / NO__

2.- Cuando elaboran la planeación, ¿se incluyen todas las áreas de la organización?

SI_x_ / NO__ explique porque.

Porque todos sabemos acerca del negocio y todos pueden aportar ideas para mejorar.

3.- Considera usted que la elaboración de una planeación les ayudaría a lograr los objetivos de la organización?

SI_x_/NO__

4.- Cuando elaboran una planeación ¿en que porcentaje de un 10% a un 100% se cumple la planeación?

R= en un 60%

5.- ¿Conoce usted lo que es la Conferencia de Búsqueda?

SI__ / NO_X_

6.- ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

R= _____ 8 personas_

7.- ¿Cuántos años tiene que inicio su empresa?

R= _____ 4 años

CUESTIONARIO No.6**Empresa: Escos México****Contacto: José Luis Morales****Puesto: Director General****Ubicación: D.F.**

1.- ¿En su organización elaboran una planeación estratégica para toda la empresa?

SI_X_ / NO__

2.- Cuando elaboran la planeación, ¿se incluyen todas las áreas de la organización?

SI__ / NO_X_ explique porque.

Porque solo participan las personas con mas tiempo en la empresa.

3.- Considera usted que la elaboración de una planeación les ayudaría a lograr los objetivos de la organización?

SI_X_/NO__

4.- Cuando elaboran una planeación ¿en que porcentaje de un 10% a un 100% se cumple la planeación?

En un 50%

5.- ¿Conoce usted lo que es la Conferencia de Búsqueda?

SI__ / NO_X_

6.- ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

R= _____ 13 _____

7.- ¿Cuántos años tiene que inicio su empresa?

R= _____ 20 años _____

Anexo No.2**ASUNTO: Invitación a Conferencia de Búsqueda**

Presente

La empresa Compusistemas ha iniciado un proceso de planeación estratégica para orientar sus acciones. Una actividad importante en este proceso es la celebración de la Conferencia de Búsqueda, con la participación del personal de la organización, que por su experiencia contribuyen al crecimiento de nuestro futuro.

Me permito solicitar su importante y valiosa participación como (asistente o facilitador) en este evento, que celebraremos los días (a, b) del presente año, en las oficinas externas de la empresa.

Dentro de la organización del evento esta prevista la alimentación, se les solicita ser puntuales y participativos para que en el desarrollo de esta actividad se logre el mejor de los resultados.

Sin más por el momento quedo a sus órdenes para cualquier duda o comentario.

A t e n t a m e n t e

El Director

(Nombre)

Anexo No.3

Los grupos se dividieron en dos unidades de trabajo

Grupo A	Grupo B
Gerente Ventas	Dirección General
Accesorios y Consumibles	Integradores
Ventas HP	Ensamblados
Garantías	Mantenimiento
Impresión y Diseño	Renta Equipo
Encargado de Servicios	Administración y Compras
Encargado de MKT	Crédito y Cobranza
Encargado de Pagina Web	Tele MKT

Anexo no. 4

Objetivos

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización en el marco de las prioridades.

Redefinir los objetivos estratégicos de la organización, en función del diagnóstico, la misión y visión.

Determinar de una forma democrática y condensada, los lineamientos generales, definir las estrategias y acciones concretas para lograr los objetivos de la organización.

Generar un sentimiento de pertenencia y consenso respecto a los resultados del taller.

Metodología del Taller

El taller de planeación se desarrolla a través de una metodología llamada la Conferencia de Búsqueda (CB). Esta metodología parte de un diagnóstico, tanto del entorno como de la institución, (es decir de la definición de ¿Dónde y cómo estamos nosotros en nuestro entorno?) define el futuro deseado (es decir: ¿A dónde queremos llegar en un horizonte de mediano plazo?) y finalmente que acciones se deben ir tomando para llegar a ese futuro deseado (es decir la definición del como o del que hacer para pasar de donde estamos y a donde queremos llegar).

La Conferencia de Búsqueda fue diseñada en 1959 por Fred Emery y Eric Trist en el Tavistock Institute de Inglaterra. Tiene el propósito de realizar el diseño compartido del futuro deseado. Su fin es establecer el entorno adecuado para que un grupo de personas explore de manera conjunta y amplia las múltiples y variadas dimensiones de un problema complejo, en un ambiente cambiante.

En la Conferencia de Búsqueda, todas las ideas son valiosas y tienen la misma importancia independientemente de quien las proponga.

Los participantes lo hacen como individuos donde lo que importa son sus ideas, planteamientos y percepciones. El evento debe realizarse, idealmente bajo condiciones de "aislamiento", es decir, fuera del entorno y de la rutina diaria. Es de suma importancia que participen actores de todos los sectores involucrados en la definición de la problemática y del futuro, pues se debe contar con todos los conocimientos en el tema, así como la creatividad y capacidad para desarrollar ideas innovadoras.

No se requiere una preparación previa de documentos o argumentos, solo se requiere la experiencia, creatividad y compromiso de los participantes, que deben asistir a la totalidad de las sesiones, es decir, a las 5 fases del taller. No se permitirán las salidas y entradas a los grupos de trabajo porque interfieren con la dinámica de los grupos.

En esta ocasión, el objeto de estudio o tema es el relacionado con: "La preparación de un Plan de desarrollo de ventas". Nuestro propósito será identificar las mejores propuestas para elaborar el Plan, que permita lograr el cumplimiento de su misión, de acuerdo con la visión que espera alcanzar en los próximos 5 años.

El taller se llevara en 5 fases:

1. Exploración del entorno, es decir identificar los factores que afectarán a la organización.
2. Diagnóstico de la situación actual y capacidad de respuesta de la organización.
3. Diseño de la Institución y situación ideal para la organización.
4. Generación de estrategias para mejorar los sistemas y procesos de trabajo de la organización, que le permitan avanzar.
5. Desarrollo de proyectos prioritarios, en función de los objetivos planteados para la organización.

Cada etapa consiste en una reunión de grupos predefinidos y una sesión plenaria en la que los grupos comparten sus resultados individuales con los demás, de modo que todos los participantes conozcan toda la información discutida en todas las mesas. Al inicio de cada etapa se dará una explicación clara de sus objetivos, del método para alcanzarlos, así como los resultados esperados.

Resultados esperados de la CB

Al finalizar el taller se obtendrá:

1. Un diagnóstico consensado de la situación actual de la organización.
2. Una propuesta de objetivos estratégicos de la organización, que permitirá perfilarse hacia la visión proyectada.
3. Una lista priorizada de proyectos o propuestas a desarrollar para lograr los objetivos y la visión idealizada de la organización.

Impacto de los resultados del taller

En vista de que los resultados del taller se obtendrán de forma democrática y participativa, se espera contar con:

- Consenso y sentimiento de pertenencia con respecto a los resultados.
- Generación de una red social entre los participantes que integre grupos cohesionados de trabajo, que permitirá llevar a cabo los proyectos.
- Propiciar que se genere un ambiente de trabajo cordial en la empresa.

Recomendaciones Generales

Por lo que se refiere a la dinámica, es conveniente conocer algunas recomendaciones para disminuir la tensión previa y participar de forma plena, relajada y atenta a las aportaciones basadas en la experiencia de los asistentes.

El taller está diseñado para trabajar en un ambiente agradable, de cordialidad y respeto que permita aflorar la experiencia y conocimientos de todos los participantes. Todas las ideas tienen el mismo valor, las jerarquías no cuentan en la participación de la conferencia, lo fundamental es recoger todas las experiencias de todos los asistentes.

No importa el área de pertenencia, todos los participantes forman parte de un solo equipo en torno al tema a tratar y se identifican con la problemática. Así será más fácil sumar esfuerzos en las soluciones. Se recomienda que el participante utilice ropa y zapatos cómodos, la sugerencia es que la vestimenta sea informal.

Así como se requiere la participación a la totalidad de las 5 fases del taller, es necesario que el participante asista puntualmente a todas las actividades.

Programa del taller de la Conferencia de Búsqueda

Inauguración de la Conferencia de Búsqueda

Por el Director de la Empresa

Introducción al método de Conferencia de Búsqueda por el coordinador del evento

Por el coordinador de facilitadores

Fase 1.

Exploración del entorno y factores que afectarán a la Empresa

Propósito:

Analizar los factores que pueden tener influencia en el devenir de la empresa en un horizonte de 5 años, por ejemplo, el crecimiento de la competencia, la demanda de los principales productos que venden, el desarrollo económico del país y los presupuestos asignados por las empresas y por el estado para invertir en tecnología, la evolución de la tecnología en los productos y los servicios que demanda el cliente final.

Resultado esperado:

- Cada grupo producirá un resumen (de 2 a 5 páginas) de las conclusiones a que llegó el equipo.
- Elaborar un(os) dibujos que capturen la esencia de las conclusiones del equipo (en acetatos).
- Los resultados de cada grupo serán expuestos en la sesión plenaria de esta fase.

Fase 2.

Diagnostico de la situación actual y capacidad de respuesta de la empresa

Propósito:

Tratar de determinar la situación actual de la empresa. Intentar identificar las debilidades y los problemas existentes en la actualidad, sino también las fortalezas y oportunidades, de la dependencia.

Indagar las posibles causas de los problemas.

Resultado esperado:

- Cada grupo producirá un resumen (de 2 a 5 páginas) de las conclusiones a que llegó el equipo.
- Elaborar un(os) dibujos que capturen la esencia de las conclusiones del equipo (en acetatos).
- Los resultados de cada grupo serán expuestos en la sesión plenaria de esta fase.

Fase 3.

Diseño de la situación actual

Propósito:

Proponer la misión, visión y valores para la empresa. Determinar la imagen lo mejor posible, de lo ideal que nos gustaría tener en un futuro, suponiendo que nos existe alguna restricción. Establecer las características esenciales que determinan dicha imagen y diseñar el sistema completo que le permitiría funcionar.

Resultado esperado:

- Cada grupo producirá un resumen (de 2 a 5 páginas) de las conclusiones a que llegó el equipo.
- Elaborar un(os) dibujos que capturen la esencia de las conclusiones del equipo (en acetatos).
- Los resultados de cada grupo serán expuestos en la sesión plenaria de esta fase.

Fase 4.

Generación de estrategias de trabajo en la empresa, dirigidas hacia el logro de sus objetivos

Propósito:

Determinar los procesos o sistemas de trabajo que deben mejorarse para avanzar hacia el estado ideal que hemos imaginado, sin perder de vista a los destinatarios de la empresa (todos los empleados que integran a la empresa).

¿Cuáles son los procesos críticos que podríamos mejorar y cuales son los proyectos claves para lograr el mayor avance hacia el estado deseado?

Resultado esperado:

- Una presentación resumida en hojas de rota folio con cada una de las propuestas para que los diferentes integrantes de cada grupo venda su idea al resto de los participantes en la sesión.

Fase 5.

Desarrollo de los proyectos estratégicos prioritarios para acercarse al futuro ideal y a los objetivos definidos

Propósito:

Los nuevos grupos integrados tiene la tarea de aterrizar el proyecto en el que escogieron participar, es decir deben definir claramente, sus objetivos, los resultados esperados, los plazos en los que se espera lograrlos, las metas inmediatas y finales, las estrategias para lograrlos, los actores que deben de participar, sus responsabilidades, programa de trabajo, recursos necesarios tanto humanos como materiales, financieros tecnológicos, etc.

Resultado esperado:

- Un documento que plasme de una forma clara y breve que y como se debe realizar el proyecto. Detallando los recursos, métodos de la mejor forma posible.

Conclusiones y Clausura

A la sesión plenaria de la fase 5 y a la de lectura de las conclusiones del taller, asistirán todos los integrantes de la empresa para escuchar las conclusiones a las que se llegó en la Conferencia de Búsqueda.

Fecha:xxx

Lugar:xxx

Duración: Dos días