

# **LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL MEXICANO: REUNIÓN DE REFLEXIÓN Y DISEÑO**

Tesis Maestría en Ciencias en Planeación y Sistemas (UASLP, México, 1998)

Carlos Rodríguez Contreras

## **CAPÍTULO 2**

### **La Conferencia de Búsqueda Método para el nuevo enfoque de planeación**

Contenido: 2.1 Antecedentes 2.2 Sustento metafísico de la CB 2.3 El concepto de sistemas abiertos 2.4 La textura causal de los entornos organizacionales (L22) 2.5 Principios básicos de diseño organizacional (L11) 2.6 La estructura de la CB 2.7 Operatividad de la CB 2.8 La conducción del evento 2.9 Productos de una CB 2.10 En conclusión 2.11 Referencias 2.12 Glosario

La riqueza conceptual que respalda a la Conferencia de Búsqueda (CB), se remonta a la cuna de la civilización, donde se empezaba a reflexionar sobre el ser como tal, y sobre la posibilidad de relación entre entidades cognoscentes y entidades aprehensibles. La metafísica constituye la infraestructura de todo esfuerzo por adquirir conocimiento, y como tal, ha proporcionado diversos paradigmas a lo largo de la historia humana.

El pensamiento de sistemas, nueva revolución científica según algunos autores, ofrece una plataforma integradora para entender la naturaleza del objeto más complejo ante los ojos del hombre: la sociedad misma. Su origen se encuentra en la teoría general de sistemas, sugerida por el biólogo Von Bertalanffy para identificar posibles leyes generales que debieran observar los fenómenos de la naturaleza. El pensamiento de sistemas, una vez adoptado en las ciencias sociales y administrativas, es utilizado por dos reconocidos psicólogos organizacionales como sustento para a uno de los más robustos métodos heurísticos de planeación participativa que conforman el actual inventario metodológico de esta disciplina.

#### **2.1 ANTECEDENTES**

La Conferencia de Búsqueda es un método grupal para la planeación estratégica participativa. Consiste esencialmente en un evento en el que participan todas las partes involucradas en una situación problemática y del cual surgen ideas compartidas en un ambiente de colaboración voluntaria. Constituye un catalizador para una dinámica actividad planeadora.

Merrelyn Emery (1994), principal experta en CB, afirma que dentro de todos los métodos grupales, ya sean cuantitativos o heurísticos utilizados en planeación, y quizá dentro de todos los métodos sociales en general, el de mayor riqueza conceptual es la Conferencia de Búsqueda. El marco teórico en el que se sustenta ha sido desarrollado en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistok, Inglaterra a través de los trabajos de Fred Emery y Eric Trist, quienes una vez lograda cierta integración entre la teoría y la experiencia, pusieron en marcha el primer ejercicio de esta naturaleza en 1959. El objetivo en esa ocasión era el diseño organizacional de un nuevo complejo aeroespacial que surgía como resultado de la fusión de dos corporaciones británicas del ramo de la aviación (Pasmore, 1992).

A partir de ese momento, la CB ha estado evolucionando conforme se acumulan experiencias, hasta alcanzar el grado de refinación que actualmente posee. La aceptación que este método está teniendo en el mundo, sobre todo en Australia, Canadá y los Estados Unidos, se debe a su aplicabilidad no sólo en el ámbito de la planeación, sino en situaciones tan diversas como:

El apoyo al desarrollo de comunidades.

El rediseño de organizaciones.

Como etapa de descongelamiento en ejercicios basados en Desarrollo Organizacional.

Para incrementar la cooperación interpersonal en la búsqueda de beneficios colectivos.

La búsqueda y diseño de futuros regionales y nacionales.

La solución de conflictos interorganizacionales.

Esta diversidad de ejemplos, no sólo ilustra la versatilidad de la CB, además enfatiza su propiedad esencial como vía para la unificación, denotada tanto en su diseño como en la práctica. La CB fomenta en los individuos la habilidad para alcanzar un nivel de responsabilidad compartida en torno a la consecución de objetivos diseñados conjuntamente.

Dado que es un evento participativo, en donde se reúnen los involucrados en una situación problemática, la CB puede definirse también como una organización temporal, cuyo ambiente facilita un proceso de aprendizaje, encaminado al logro de una adaptación activa. Esto último entraña la capacidad que poseen los sistemas humanos para intervenir en su entorno, y no sólo adaptarse pasivamente (Emery y Trist. 1973). Dentro de tal organización temporal, los participantes "aprenden a aprender", de manera que no sólo pueden reconocer las probabilidades de ocurrencia de ciertos futuros, sino que aprenden a imaginar creativamente, y con base en sus valores, un futuro ideal para sí mismos como individuos, y para la comunidad a la que pertenecen.

La Conferencia de Búsqueda surge ante la actual necesidad de contar con maneras viables y adaptativas de planificar en entornos turbulentos. En términos de M. Emery (1994), "la adaptación no se puede ver como un acto puntual o como un acontecimiento, sino como un comportamiento continuo que se manifiesta en una comunidad que lleva a cabo un proceso de aprendizaje y adaptación. La CB está diseñada para generar una adaptación entre el sistema y el medio...".

Una comunidad planeadora se encuentra constantemente monitoreando su medio, con el fin de poder adaptarse y cambiar cuando sea necesario. Ésta es la razón por la cual Merrelyn Emery afirma que "el producto de la planeación por medio de la CB no es el plan en sí, más bien lo constituye el surgimiento de una comunidad que aprende y planifica continuamente".

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

La CB asume dos características esenciales de la naturaleza humana: El hombre es poseedor de propósitos y puede, en condiciones apropiadas, actuar en la búsqueda de sus ideales.

El hombre desea aprender, crear sus propios futuros y ejercer control sobre ellos.

El ser humano posee conciencia, en palabras de Schein (1972) "puede ser consciente de su conciencia", tiene capacidad de abstraerse a sí mismo y reflexionar sobre su pasado y su presente, así como prever su futuro. Es también consciente de los cambios que ocurren a su

alrededor. Sobre todo, el hombre puede hacer juicios y aprender a actuar de forma efectiva en la exploración de posibles futuros para sí mismo y para su sociedad.

La CB explota esas capacidades humanas. Se sustenta en una base teórica integrada por un amplio esquema conceptual soportado por el sistema metafísico del contextualismo de Pepper. Del grupo de conceptos, se consideran fundamentales: El Concepto de Sistemas Abiertos y el Modelo de Correlación Directiva.

La Textura Causal de los Entornos Organizacionales.

El Segundo Principio de Diseño Organizacional.

## 2.2 SUSTENTO METAFÍSICO DE LA CB

Toda generación de conocimiento, sea cual fuere su campo de acción, puede insertarse dentro un marco conceptual o paradigma científico, Thomas Kuhn (1962) afirma que las revoluciones científicas suceden cuando el marco vigente es incapaz de sustentar corrientes de investigación que demandan más amplios criterios, dando margen a la aparición de otro más adecuado y que englobe a los que le anteceden. Así, en la historia del saber humano han aparecido paradigmas como el dogmatismo, el escepticismo, el realismo, el mecanicismo, el pragmatismo, etc.

Merrelyn Emery (1994) hace explícito el paradigma en el que se desarrolla la Conferencia de Búsqueda: el contextualismo, sistema metafísico propuesto por Stephen Pepper en su obra "Las concepciones del mundo" (Pepper, 1942).

Pepper, filósofo de la ciencia, expone cuatro paradigmas que a su juicio, han sido los más sólidos para la comprensión del mundo: El Formismo, mejor conocido como realismo, mediante el cual, Platón pudo construir una concepción total del mundo. Se afirma en éste que las ideas son las únicas realidades objetivas, capaces de existir independientemente de los objetos que captan nuestros sentidos, e incluso son capaces de formar un orden sustantivo, un reino objetivo. El sujeto es capaz de aprehender al objeto sólo en la medida en que se da cuenta de que este último es un subrogado aparente de una idea o forma, donde reside la esencia de lo captado físicamente.

El Mecanicismo, sustentado por las ideas de Descartes y conocido principalmente a través de la conceptualización Newtoniana del mundo, según la cual, las partículas materiales, las manifestaciones energéticas y todo lo que de ellas está formado, operan bajo leyes físicas establecidas, y mediante las cuales se puede concebir un mundo mecánico, totalmente determinado.

El Contextualismo, sistema metafísico relacionado con el pragmatismo de Pierce y James. Es al que el autor concede mayor importancia como medio para entender al mundo. Guarda grandes similitudes con las ideas de sistemas, a pesar de que aparentemente no existe relación alguna entre este autor y los primeros teóricos de sistemas. Ya que es el sustento para el desarrollo teórico de la CB, se tratará en detalle en el siguiente apartado.

El Organicismo, comúnmente llamado "idealismo absoluto", y practicado, entre otros, por Hegel. En éste, el mundo aparece literalmente como un cosmos en el que los hechos ocurren en determinado orden y por lo que, si son suficientemente conocidos, pueden ser predichos o al menos descritos. Este sistema metafísico constituye un sustento para la teoría de la probabilidad y estadística.

2.2.1 El Contextualismo El contextualismo de Pepper es una derivación del pragmatismo, movimiento filosófico establecido formalmente por Charles S. Peirce en 1878, y del cual pueden encontrarse antecedentes en Sócrates, Aristóteles, Berkeley y Hume. W.

James, uno de los principales representantes de esta corriente, afirma que para el pragmatismo, "el fin del hombre es acción". Peirce afirma que la clásica pregunta metafísica sobre qué es lo que existe, se puede contestar si uno atiende a las consecuencias prácticas de las ideas: "Consideremos qué efectos que puedan tener alcance práctico contiene el objeto que analizamos. La concepción de estos efectos constituye el total de nuestra concepción de ese objeto." Así, en el pragmatismo, el conocimiento se obtiene por medio de la acción, "el intelecto no es algo que queda fuera del mundo de la naturaleza, mas bien, las ideas y el conocimiento son instrumentos para la actividad y no espectadores de un reino exterior" (McGill, 1960).

Además de adoptar las ideas del pragmatismo, el contextualismo es, la única corriente metafísica de las cuatro que expone Pepper, que acepta la existencia del cambio, hecho que reviste gran importancia y que da vigencia al clásico debate entre Heráclito de Éfeso y Zenón de Elea.

Heráclito afirmaba que ninguna de las contestaciones sobre el ser que proponían los milesios (Thales, Anaximandro, Anaxímenes, Empédocles y Pitágoras) tenía razón, ya que las cosas no son nunca lo que fueron en un momento anterior, ni lo que serán en un momento posterior, más bien, están constantemente cambiando.

Proclamaba el constante fluir de la realidad, en palabras suyas, "nunca nos bañamos dos veces en el mismo río". No hay un ser estático, hay un ser dinámico, dicho de otra forma, las cosas no son, sino que están siendo, nada puede tener la pretensión de ser el ser en sí, "sólo el cambio es real" (Morente, 1937).

Zenón rechazó fuertemente estas ideas afirmando que el movimiento, que en efecto existe en los sentidos, en el mundo apariencial, es ininteligible, y puesto que es ininteligible, no es . Citando a Zenón: "Aquello que no se puede pensar, no puede ser. No puede ser sino aquello que se puede pensar coherentemente. El cambio y el movimiento son una mera ilusión de nuestros sentidos" (Morente, 1937).

Las ideas de Zenón cobraron gran fuerza, influenciando ya en sus tiempos al pensamiento filosófico de Platón y manteniéndose todavía en el mecanicismo del Renacimiento, y más aún, en el organicismo de tiempos recientes. Heráclito realmente se había adelantado a su tiempo, y es hasta el siglo actual donde resurge su pensamiento, gracias al contextualismo de Pepper. Con excepción de éste, sólo Bergson, metafísico antimecanicista, ha adoptado las ideas de Heráclito.

2.2.2 Las categorías del contextualismo Para el contextualismo, todo cuanto existe en el mundo, consiste en eventos dinámicos intrínsecamente complejos, compuestos por actividades interconectadas y en constante cambio, a los que se conoce como "hechos históricos" o "eventos históricos". De esta forma, para entender la realidad, habrá que pasar de un enfoque analítico a otro de tipo sintético o integrador. De ello surgen las categorías o géneros supremos del contextualismo, y que son cualidad y textura.

La cualidad es la totalidad o carácter total de un evento dado. La textura consiste en los detalles y relaciones que constituyen esa totalidad (Pepper, 1942): Cualidad La cualidad ó totalidad de un evento, se compone de una extensión, que es la duración comprendida dentro de la experiencia momentánea. Es lo que en psicología se conoce como "presente especioso" o bien, "presente sentido", que contrasta con el presente físico, que es un vínculo idealizado entre el pasado y el futuro.

La cualidad involucra también al cambio, que rechaza la permanencia absoluta o inmutabilidad de cuanto existe. Contiene también algo a lo que Pepper llama fusión y que

explica con la metáfora de la limonada de William James. La fusión consiste en la emergencia de características únicas debido a la integración de los componentes de un evento.

"No se pueden deducir las características de la limonada a partir de la suma de las características del limón, el agua y el azúcar, el todo es más que sólo la suma de las partes".

Textura La textura se refiere a la forma en que están constituidos los eventos en sí, sus componentes y relaciones, a los que Pepper llama enlaces. Tales enlaces se pueden presentar de tres formas o referencias:

Una referencia lineal se presenta en acciones continuas que van hacia adelante y vienen desde atrás, van al futuro partiendo del pasado, se dirigen a una meta viniendo de un punto de partida.

Una referencia convergente es realmente una de tipo lineal pero con mayor complejidad, en ella, varias acciones iniciales inciden en un final común o bien, varios finales son alcanzados partiendo de una única acción.

El bloqueo no es propiamente una referencia, más bien, se trata del rompimiento de referencias, aparece cuando en un evento el desarrollo de algunas acciones interrumpe el fluir de otras.

Una propiedad inseparable de la textura es el contexto, que es todo aquello cuanto existe alrededor del evento y que interactúa constantemente con éste. Se trata del entorno, del que Pepper dice que no se puede ignorar al intentar conocer una cualidad o una totalidad.

Dado que nada "es", sino que "está siendo", todo aquello que se conoce o que es susceptible de conocerse, incluyendo a las organizaciones, es considerado en el contextualismo como un evento histórico o totalidad, cuyos componentes, estructuras e interacciones, se conocen como texturas.

El contextualismo insiste en que el estudio de cualquier evento particular, conlleva a un estudio del mundo en el que está inmerso. El contexto (entorno), relacionado a una totalidad y su textura (una organización), está siempre relacionado a otra u otras texturas (otra u otras organizaciones). Así, el contexto opera como una plataforma que establece relaciones mutuas entre las texturas de las organizaciones. Esta plataforma de relaciones, constituye la textura misma del contexto. Dicho de otra manera, la forma en que se interrelacionan los componentes propios del entorno se genera del total de las formas en que cada organización se relaciona con él.

Esta interpretación de texturas, llevada al terreno de los sistemas sociales u organizaciones mejora la comprensión que se tiene sobre el comportamiento de éstos, y sobre todo, produce una percepción de los hechos u objetos particulares relacionados con ellos, viéndolos como interacciones de dos o más texturas.

Uno de los aspectos más sobresalientes en el contextualismo, aparte de otorgar la debida importancia al entorno en el que están inmersas las organizaciones, es el hecho de señalar las características presentes en los entornos mismos y presentarlas como inteligibles para el hombre. Ésta es la base de uno de los estudios más consistentes que se han hecho sobre los entornos organizacionales, el cual será presentado posteriormente.

### 2.3 EL CONCEPTO DE SISTEMAS ABIERTOS

Paralelamente al trabajo filosófico de Pepper, aunque sin relación aparente, en el campo de la biología se hacían esfuerzos por desarrollar vías alternas al método científico para una más adecuada comprensión de los fenómenos de la vida, donde se localizan características de totalidad, interacción dinámica y organización.

Era evidente la ineficacia del mecanicismo para explicar satisfactoriamente los múltiples procesos que operan en los organismos, y que en apariencia, son similares a los procesos fisicoquímicos que llevan a las sustancias a un estado de equilibrio. "El estado estándar de un organismo no es un estado de equilibrio, en el sentido común de la palabra; tampoco los procesos orgánicos tienden a alcanzar tal estado de equilibrio" (Koehler, 1938).

Fue Bertalanffy (1940) quien empezó a utilizar el concepto de sistemas abiertos para remarcar la diferencia fundamental entre el equilibrio químico y el estado estándar (cuasi-uniforme, así llamado por él). "El organismo no es un sistema estático cerrado y que siempre contiene componentes idénticos, es un sistema abierto en estado cuasi-uniforme por el que se mantiene constante en sus relaciones de masa, en medio de un intercambio continuo de materia y energía que se da entre el medio circundante y él,...los fenómenos fundamentales de la vida pueden considerarse consecuencia de este hecho" (Bertalanffy, 1940). Fue él mismo quien vio la posibilidad de extender el concepto de sistemas abiertos a otras áreas de la ciencia como la psicología y las ciencias sociales, ya que es posible enunciar algunos principios generales para sistemas abiertos, sin importar la naturaleza especial del sistema.

Las organizaciones, como una clase especial de sistemas abiertos, tienen propiedades únicas, pero también comparten propiedades comunes a todos los sistemas abiertos. Éstas incluyen (Katz y Kahn, 1966): Importación de energía del entorno, transformación de la energía en productos propios del sistema, y exportación de tales productos al entorno.

Entropía negativa, concepto que establece que un sistema puede subsistir y mantener su característico orden interno sólo en la medida en que éste importe más energía de la que utiliza en sus procesos de transformación y exportación.

Retroalimentación de información, que habilita al sistema para corregir por sí mismo sus disfunciones, y para responder a cambios en el ambiente lográndose mantener en un estado estable u homeostático.

Homeóstasis (el estado estándar de Koehler ó cuasi-uniforme de Bertalanffy), que como se dijo, es más un estado de balance dinámico que un estado estático de equilibrio.

Diferenciación, que es la evolución de patrones globales de comportamiento, como los de las células embrionarias, a funciones especializadas, como las de los órganos de los sentidos.

Equifinalidad, principio que afirma que los sistemas pueden alcanzar el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y llegando por diversas rutas.

Emery y Trist (1960), fueron de los primeros científicos sociales que intentaron llevar el modelo de sistemas abiertos, que coincide en gran medida con el contextualismo de Pepper, al terreno de las organizaciones. Habían notado las fallas que se presentaban al estudiar las organizaciones como sistemas cerrados, es decir, considerándolas como independientes del entorno, tratando de solucionar sus problemas atendiendo únicamente a su estructura interna.

2.3.1 La Correlación Directiva Para el desarrollo de su modelo de organización como sistema abierto, Emery y Trist llevan al plano de los grupos humanos el concepto de correlación directiva, desarrollado por Sommerhoff (1950), biólogo perteneciente también a la nueva corriente organicista, quien trabajaba originalmente en el concepto de adaptación, basándose en las propiedades de retroalimentación y equifinalidad, y que llega finalmente al desarrollo de este concepto.

La adaptación es la respuesta de que disponen los sistemas para hacer frente a circunstancias emergentes de su entorno.

Por otro lado, la correlación directiva, aunque comprende adaptación, es una forma de comportamiento que denota voluntad en el sistema para iniciar procesos capaces de

influir su entorno, modificándolo para que los estímulos y respuestas conduzcan a un estado final previamente fijado.

En los conocidos diagramas de Sommerhoff, más tarde utilizados en cibernética por Ashby (1956), se muestran estos comportamientos.

Estos diagramas representan procesos causales en los que se relacionan las condiciones emergentes del entorno (E) y las respuestas del sistema (R), ambas ocurriendo en el tiempo  $t_1$ ; el estado inicial, o estado estable es  $t_0$ ; el estado final o meta alcanzada se concreta en  $t_2$ .

En ambos diagramas, un sistema y su entorno se encuentran vinculados en términos de estímulos y respuestas. Un estímulo ( $E_{t_0}$ ) induce inicialmente una desestabilización, provocando que las condiciones actuales del sistema se contrapongan a las condiciones emergentes del entorno (por ello, los procesos de ambos se dirigen en diferentes direcciones a partir de  $t_0$ ). Por otro lado, los rangos de estímulo y respuesta sí se corresponden: si el rango de variación de las condiciones emergentes del entorno es amplio, así lo será el rango de la actividad con que responde el sistema (por lo que las posiciones de  $E_{t_1}$  y  $R_{t_1}$  son simétricas respecto a una línea central que va de  $t_0$  a  $t_2$ ). Además, las condiciones en  $t_0$ ,  $t_1$  y  $t_2$  se manifiestan en ambos, entorno y sistema, de forma sincronizada.

La diferencia fundamental entre ambos diagramas estriba en el hecho de que en el primero, que esquematiza la adaptación, el entorno es el único estimulador de cambio, por lo que se dice que la adaptación representa sólo la forma pasiva de correlación directiva. Por otro lado, en el segundo diagrama, no sólo el entorno, sino también el sistema puede propiciar el cambio y alcanzar una meta.

En el último caso, se tiene que la condición inicial, impuesta por el sistema, conlleva una actividad con propósito (Emery y Trist, 1973).

Ackoff y Emery (1972) señalan que el último, es el tipo de comportamiento que manifiestan los sistemas sociales. En su obra "On Purposeful Systems" expresan que hay una clara distinción entre correlación directiva pasiva y correlación directiva activa, la primera constituye el comportamiento de sistemas orientados a objetivos, y la última se manifiesta en lo que ellos llaman sistemas con propósito. Mientras que un sistema orientado a objetivos puede alcanzar el mismo estado final mediante diferentes cursos de acción, asumidos en función de las condiciones del entorno, los sistemas con propósito pueden alcanzar el objetivo trazado por ellos mismos, seleccionando entre varios cursos de acción ejecutables ante una misma condición del entorno.

Estas ideas conducen a Emery y Trist a desarrollar su modelo de sistema abierto. Todos los elementos y relaciones contenidos en éste, son trasladados al método grupal de planeación participativa denominado Conferencia de Búsqueda, constituyendo su estructura básica:

El símbolo L representa el hecho de que tanto el sistema como el entorno están gobernados por procesos legítimos (lawfull), que son aquéllos cuya manifestación identifica a sus propietarios del resto de componentes dándoles personalidad propia o legitimidad. Tales procesos son susceptibles de ser aprehendidos por el ser humano (Emery, 1993).

El subíndice 1 identifica al sistema, mientras que el subíndice 2 hace referencia al entorno. De esta forma: L11 significa la dinámica interna del sistema (en palabras de Pepper, la textura de la totalidad).

L22 representa por su parte la dinámica propia del entorno (la textura del contexto, según Pepper).

L12 expresa la acción del sistema sobre el entorno, lo que denota un comportamiento con propósito (correlación directiva de un sistema con propósito).

L21 indica los mensajes del entorno que tienen efecto sobre el sistema (a los que el sistema responde mediante la adaptación).

## 2.4 LA TEXTURA CAUSAL DE LOS ENTORNOS ORGANIZACIONALES (L22)

El modelo de sistema abierto hace notar un hueco que no había sido cubierto por los estudios organizacionales. El mecanicismo, llevado al campo de las organizaciones a través del fordismo y el taylorismo, sólo se había enfocado al interior de éstas, ignorando casi por completo la presencia del entorno. Por otro lado los teóricos de sistemas, tratan ampliamente los procesos de intercambio entre los organismos u organizaciones y sus entornos, así como los elementos presentes en los últimos, los cuales pueden inducir cambios en los primeros.

Sin embargo, los procesos ocurridos en el entorno en sí, la interacción entre los elementos que lo constituyen, cosa que se identifica como L22 en el modelo de sistema abierto y que Pepper llamara textura del contexto, no habían sido estudiados. Emery y Trist denominan al comportamiento de los elementos del entorno y sus relaciones entre sí como textura causal de los entornos organizacionales, cuyo estudio inicia con la reflexión de que "uno de los principales problemas del estudio sobre el cambio en las organizaciones es que los contextos en los que éstas existen, están cambiando a tasas crecientes y con rumbo hacia una mayor complejidad" (Emery y Trist, 1965).

Habiendo estudiado los entornos de diversas organizaciones, entre ellas, hospitales, cárceles, centros educativos e instituciones políticas, así como industrias, se llegó a considerar que el análisis de la textura causal de los entornos pudiera hacerse de una forma quasi-independiente, es decir, concentrarse en ésta como objeto de estudio por sí misma, dado que presenta tal amplitud y complejidad, que merece una atención casi exclusiva.

Emery y Trist clasifican el entorno en cuatro tipos diferentes, los cuales presentan teóricamente aislados, advirtiendo que en realidad pueden coexistir dos o más de ellos, dependiendo del sistema de que se trate. Los cuatro tipos forman una serie o espectro continuo en el cual, el grado de complejidad se incrementa, los tres primeros ya han sido identificados por disciplinas como la biología, economía, psicología, y la sociología, pero el cuarto tipo, en opinión de ellos, es completamente nuevo y para comprenderlo, hay que considerar los anteriores (Emery y Trist, 1965).

Entorno tipo 1: Plácido-Aleatorizado Es el tipo de entorno más simple, las oportunidades y amenazas contenidas en él, permanecen prácticamente sin cambiar y además, se presentan distribuidas aleatoriamente. Por ello se denomina a este entorno plácido-aleatorizado.

En un entorno de este tipo, las organizaciones no necesitan considerables esfuerzos de planeación para subsistir, de hecho, es suficiente con asumir un enfoque táctico y no tanto estratégico. En la planeación táctica, como la utilizada para enfrentar este entorno, no es necesario esforzarse en el diseño de objetivos a largo plazo ya que los mercados están alejados de su saturación, la competencia permanece estable y las políticas gubernamentales carecen de dinamismo. No hay peligro de formación de núcleos competidores que pudieran presentar considerable amenaza. Los economistas identifican al entorno plácido-aleatorizado como ambiente de libre mercado o de competencia perfecta.

Entorno tipo 2: Plácido-Agrupado Este entorno, aunque aún es poco dinámico (se sigue considerando como plácido), presenta mayores complicaciones ya que las oportunidades y



amenazas, sobre todo las últimas, se presentan formando núcleos, no se manifiestan de forma aleatoria, por ello, a éste se le etiqueta como entorno plácido-agrupado.

Los elementos agrupados adquieren importancia para los sistemas, de tal forma que éstos responden estableciendo una continua vigilancia sobre aquéllos. Si el agrupamiento en el entorno contiene características positivas para el sistema, será considerado como oportunidad, y la reacción será en sentido de apropiarse de ella. Caso contrario, si se perciben aspectos negativos, el agrupamiento se considera entonces como una amenaza que se tratará de evitar o eliminar. En economía se conoce a un entorno de esta naturaleza como competencia imperfecta en el que aparecen monopolios.

La consideración de un entorno de tales características por parte de los sistemas es crucial para su subsistencia, por ello, un enfoque táctico como el que se asume en entornos de tipo plácido-aleatorizado no es suficiente. Para una más adecuada convivencia con un entorno plácido-agrupado, debe intentarse alcanzar metas a más largo plazo, considerando los embates del medio ambiente.

Habrán de dirigirse los esfuerzos a lograr la óptima posición para el sistema, desde la cual se esté en condiciones para asegurar su fortalecimiento. Un sistema en estas circunstancias tiende a crecer y por consiguiente, su estructura se vuelve jerárquica, donde el control y coordinación se centran en la cúpula.

Entorno tipo 3: Desequilibrado-Reactivo Este entorno es similar al anterior, su mayor complejidad radica en el hecho de contener más de una organización jugando el mismo rol de influencia. Esa es la característica distintiva de este tipo de entorno al que se le denomina desequilibrado-reactivo, sistemas similares con poder cada uno para afectarse mutuamente y donde hay una fuerte competencia por los recursos. El mejor posicionamiento que busca un sistema es también buscado por los otros. Este entorno lo identifican los economistas como mercado oligopólico, que es aquél donde no uno sino varios emporios dominan una industria o sector.

La supervivencia en estas condiciones exige una más concienzuda planeación. Surge por ello la necesidad de un nivel intermedio entre estrategia y táctica: la operación, que en el ámbito militar constituye el nivel medio dentro del esquema de planeación.

Así adoptada, la planeación operativa tiene la finalidad de diseñar secuencias de actividades tácticas, incluyendo el monitoreo de las reacciones de los competidores y el diseño de acciones que contrarresten los efectos de estos últimos.

En un entorno desequilibrado-reactivo, es vital no sólo la calidad sino también la rapidez con que se toman las decisiones. Se debe además, redefinir el objetivo global de la organización, el mejor posicionamiento pasa a segundo término para enfocarse en la capacidad para moverse lo más rápidamente posible a posiciones competitivas más adecuadas.

Entorno tipo 4: Turbulento Se trata del nivel más complejo que alcanzan los entornos organizacionales. En éste, que es etiquetado como entorno turbulento, los procesos dinámicos no sólo son provocados por organizaciones del mismo ramo compartiendo capacidad de influencia, sino que también son producidos por otros focos de poder contenidos en el entorno, es decir, de organizaciones de giros conexos que son capaces de afectar el comportamiento de las primeras.

Se han identificado tres tendencias o factores que conjuntamente hacen surgir a los entornos turbulentos:

Las organizaciones de un sector crecen hasta constituir un entorno desequilibrado-reactivo (tipo 3). Enseguida se establece un enlace o interdependencia entre organizaciones de

sectores diferentes, de tal forma que se inducen procesos únicos en el entorno, propios de los sectores involucrados (procesos autóctonos).

Se da una más fuerte interdependencia entre las organizaciones y las políticas gubernamentales.

Surge una cada vez más frecuente actividad de investigación y desarrollo, que es un instrumento para lograr, con mayor rapidez, mejores posiciones competitivas.

El conjunto de estas tendencias produce una mayor incertidumbre para las organizaciones, las cuales se ven obligadas a realizar acciones con resultados impredecibles. Algunas de estas acciones van más lejos de las expectativas, otras son bloqueadas por fuerzas emergentes. La estabilidad se vuelve más precaria para cualquier organización sin importar su tamaño y robustez. La adaptación al entorno no se logra únicamente con acciones directas, es necesario desarrollar mecanismos de convivencia más apropiados a la turbulencia, que sean tan eficientes como lo son los diferentes niveles de la estrategia en los entornos 2 y 3.

2.4.1 La emergencia de valores La mayoría de las organizaciones están inmersas en entornos turbulentos, de ahí la necesidad de desarrollar estrategias adaptativas de sobrevivencia y desarrollo.

Como respuesta a esta necesidad, emergen los valores, que la axiología instrumental define como entidades abstractas caracterizadas por su bondad como medios para conseguir un fin. Desde este punto de vista, los valores sociales se entienden como herramientas que ayudan a hacer frente a la incertidumbre, no son estrategias ni tácticas, sino como dice Lewin, poseen el carácter de campos de fuerza, o mejor dicho, inducen campos de fuerza y actúan como preceptos (Lewin, 1951).

Los valores sociales transforman la visión del entorno. Con ellos, se descubre en la intrincada maraña de interrelaciones, una relativa estabilidad y una oculta simplicidad en los procesos. Esta transformación en la concepción de la realidad, produce en los sistemas una mayor capacidad de adaptación y de acción ante la turbulencia de sus entornos. El objetivo estratégico ya no es el mejor posicionamiento como era en el entorno tipo 2, ni la capacidad de rápida reubicación, como en caso del tipo 3, mas bien, se trata ahora de lograr la institucionalización. De acuerdo con Selznick (1957), las organizaciones se convierten en instituciones mediante la incorporación de valores organizacionales, los cuales sirven para enlazar a éstas con la sociedad en general.

En palabras de Churchman y Emery, "De la misma forma como lo hacen otros valores, los valores organizacionales emergen para hacer frente a la incertidumbre y obtienen su autoridad gracias a la atención que prestan a las necesidades de los sistemas. Los valores organizacionales son altamente concordantes con los intereses de la gente que forma parte de éstos". (Churchman y Emery, 1965).

Se ha dicho que la mayoría de las organizaciones se encuentran actualmente inmersas en entornos turbulentos, o bien, se aproximan cada vez más a éstos. Por otro lado, si bien los valores organizacionales constituyen los medios más adecuados para hacer frente a entornos de esta naturaleza, realmente el surgimiento de éstos dentro de la cultura organizacional, puede tomar generaciones. Por ello, los esfuerzos de los científicos sociales, y más específicamente, de los planeadores, deben enfocarse a la creación de mecanismos o estrategias para acelerar el surgimiento y fijación de tales valores organizacionales.

## 2.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL (L11)

La estrategia propuesta por Emery y Trist para hacer surgir los valores organizacionales y permearlos a todos sus integrantes se encuentra en la estructura misma de los sistemas. Se basa en la noción de que hay una forma de diseñar las organizaciones por medio de la cual los miembros de ellas puedan lograr el mayor impacto en el entorno, sabiendo que es este último el que moldea, de forma imperceptible, los valores de toda organización, ya que contiene las oportunidades y amenazas que se busca aprovechar o contrarrestar.

La selección de un diseño organizacional básico es algo que inevitablemente se realiza, sea de forma consciente o no. Existen dos alternativas para la selección: la primera es una estructura por medio de la cual se pueden ampliar las oportunidades de supervivencia a través del fortalecimiento de la organización, y de la creación de rígidos mecanismos de control. La segunda es una estructura que promueve la capacidad de aprendizaje y adaptación de los miembros del sistema. Es esta última la que presenta mayor oportunidad de coexistencia con los entornos turbulentos. Lo inevitable de la adopción de una u otra alternativa las convierte en principios, a los que se conoce como principios de diseño organizacional.

Para que un sistema actúe favorablemente en respuesta a gran parte de los mensajes del entorno, requiere poseer propiedades redundantes, es decir, propiedades que garanticen una capacidad de acción ante cualquier condición, aunque no estén constantemente activas, y cuya ausencia haría que el sistema sea apto para responder, de forma pre-programada, a sólo algunos estímulos. Sin redundancias, un sistema deberá elaborar respuestas emergentes ante señales para las que no está preparado. Emery y Trist encuentran que un aumento aritmético en la redundancia contenida en los sistemas, produce un crecimiento exponencial en la gama de respuestas con que ellos están equipados para responder a los mensajes del entorno (Emery y Trist, 1973). La redundancia se puede obtener ya sea haciendo redundantes a los miembros del sistema, o bien, a las funciones que cada uno de ellos desempeña.

2.5.1 Principio de Diseño 1: Redundancia de partes Se ha encontrado que las organizaciones que deciden por una estructura enfocada a la supervivencia, procurando su robustez, e instrumentando fuertes mecanismos de control a través de la jerarquización, tienden a hacer redundantes a sus miembros. Por ello, a este modelo, que se categoriza como el primer principio de diseño, se le denomina redundancia de partes. Las organizaciones así formadas, tienen en la cúpula a su única instancia de decisión y control, su forma básica de administrarse es a través de la burocracia, dado que son altamente jerarquizadas. Los miembros de los niveles más bajos son considerados como piezas del proceso productivo, intercambiables como cualquier otro aditamento, son ejecutantes de acciones simples y repetitivas, no es necesaria ni se motiva su capacidad creadora, basta con la amplia disponibilidad de ellos para asegurar la continuidad del sistema.

2.5.2 Principio de Diseño 2: Redundancia de funciones Por otro lado, las organizaciones que optan por una estructura que posibilite el aprendizaje y adaptación de sus miembros, crean a través de la capacitación una redundancia de funciones, que es como se conoce al segundo principio de diseño organizacional. A través del aprendizaje, los elementos de una organización no sólo están aptos para el desempeño de diversas funciones requeridas como respuesta a las señales comunes del entorno, sino que están en posición de reorientarse a situaciones emergentes mediante la combinación de habilidades.

Esta alta capacidad de adaptación activa se obtiene conjuntamente con el desarrollo personal y colectivo proporcionado por la capacitación. El aprendizaje crea la posibilidad de identificar y compartir valores individuales, que como se dijo, son el soporte para la formación de los valores organizacionales.

Las organizaciones bajo este principio son menos jerárquicas, la responsabilidad de decisión permea en toda la estructura, y por ende, los miembros tienen más oportunidad de participación. Además, su reducido tamaño evita inercias, que generalmente son indeseables, y hace que las acciones se ejecuten con mayor agilidad al prescindir de pesados mecanismos burocráticos. En general, tales organizaciones son más bien delgadas y poseen gran dinamismo.

De ello, resulta evidente que el segundo principio de diseño, es decir, la redundancia de funciones, es la opción más viable para que las organizaciones no sólo sobrevivan, sino que tengan oportunidad de desarrollarse en entornos turbulentos.

## 2.6 LA ESTRUCTURA DE LA CB

Sabiendo que los entornos de la mayoría de las organizaciones son, o tienden a ser turbulentos, y que la mejor manera de convivir con éstos, es mediante una estructura organizacional basada en el segundo principio de diseño, se concluye que un eficiente método de planeación debe asegurar las condiciones para diseñar o rediseñar las organizaciones con base en la redundancia de funciones. Pero antes que eso, el método mismo debe estructurarse bajo el mismo principio, ya que los involucrados en los ejercicios de planeación, realmente conforman organizaciones, aunque de corta vigencia. Los eventos de planeación, considerados como organizaciones temporales, pueden también ser diseñados basándose en cualquiera de los dos principios.

La CB es, según M. Emery (1993), el método grupal más consistente con el segundo principio de diseño organizacional. Los eventos de CB son por excelencia eventos participativos en donde se logra una verdadera democracia. Varios aspectos respaldan esta afirmación, como el hecho de que durante el ejercicio, los participantes se despojan de su cotidiana jerarquía laboral. Además, se otorga igual importancia a las ideas y opiniones de cada participante, lo que constituye un fuerte motivador para la colaboración. Aunado a ello, los resultados, traducidos en acciones a ejecutar, pertenecen a todos los participantes, cosa que crea una responsabilidad compartida por llevar éstas a cabo.

La CB consiste en un proceso participativo estructurado por etapas, en donde son abordados todos los elementos del modelo de sistema abierto, constituyendo las etapas del ejercicio. Cada etapa se desarrolla en un día completo de trabajo en el que los participantes se ven envueltos en una intensa actividad de reflexión y creatividad.

Dado que el hombre, según el contextualismo, es capaz de aprehender el contenido de su entorno, y que lo captado por sus sentidos, y procesado por su inteligencia, son eventos en constante evolución, en constante cambio, y dado también que el ser humano es capaz de ampliar y actuar en un presente más amplio que el presente matemático, los involucrados en un ejercicio de esta naturaleza encuentran un espacio para reflexionar sobre cómo han estado evolucionando, cuál es el estado actual y cómo se manifestarán en el futuro, los eventos correspondientes a cada elemento del modelo de sistema abierto, a través del cual es vista su organización.

La forma de doble cono representa en primer término la amplitud del insumo para el pensamiento que contiene cada elemento del modelo, o bien, cada etapa. Inicialmente la tarea de reflexión encuentra un campo muy extenso. Conforme se avanza, la materia de trabajo pierde extensión pero se hace más concreta y específica. Finalmente, el cono vuelve a crecer indicando el desarrollo que logra el sistema a través de la actividad de reflexión y diseño.

El contenido del doble cono constituye la infraestructura para una reunión basada en CB. Normalmente se hace una estructuración por etapas cuidando abordar todos los elementos, ya que la falta de alguno, hará perder a la reunión su naturaleza de CB. Una típica CB se desarrolla bajo el esquema mostrado enseguida. Cada etapa se desarrolla en un día completo, los participantes se comprometen a asistir ininterrumpidamente a cada una de ellas, garantizando así, la continuidad del evento.

**PRIMERA SESIÓN:** Enfoque hacia el medio ambiente (L22) Esta sesión produce una larga lista de hechos y tendencias localizadas en el entorno como pueden ser: el impacto de la tecnología, la incertidumbre del clima económico, amenazas a los recursos naturales, patrones arraigados de poder, riesgos de conflicto, presiones en el estilo de vida y problemas ocasionados por movimientos demográficos.

**SEGUNDA SESIÓN:** Atención hacia la evolución del sistema (L11) En ésta, se reflexiona sobre por qué y cómo el sistema estudiado llegó a existir, qué factores han influido en su desarrollo, qué cambios le han dado a la organización su carácter actual y han determinado el modo de vida de sus miembros, cuál será el estado futuro del sistema de acuerdo con las tendencias que ahora se presentan. El propósito de esta etapa es producir una conciencia compartida de la actual estructura y cultura del sistema, también provee una oportunidad para revisar la importancia de los valores dominantes a la luz de los cambios que ocurren en toda la sociedad.

**TERCERA SESIÓN:** Visualización de futuros deseables (L11 - L22) Ésta es una etapa de diseño, constituye un parteaguas o rompimiento de la secuencia espacio-temporal del trabajo realizado en las dos sesiones previas.

Se trata aquí, de producir una imagen compartida acerca del futuro que se desearía alcanzar, un futuro cuya concreción mereciera la asignación de recursos y esfuerzos por parte de los miembros del sistema, un futuro diferente, más promisorio que aquéllos que según las tendencias, muy probablemente se presenten.

Es una etapa en la que se externalizan los valores individuales y se amalgaman para dar luz a los valores organizacionales. Ello es debido a que los valores subyacen a los anhelos e ideales de los miembros de la organización, quizá no se manifiesten explícitamente, pero su presencia es fundamental en el trazamiento de los objetivos más altos de las organizaciones, los cuales son plasmados en la imagen del futuro ideal.

**CUARTA SESIÓN:** Interacción Sistema-Entorno (L12 - L21) Al finalizar las primeras tres etapas, los participantes cuentan ya con una base de conocimientos y un objetivo hacia el que habrá de dirigirse, se está entonces en posición de realizar actividades de planeación tendientes a explotar las posibilidades y abatir las contrariedades ofrecidas tanto por el entorno, como por el sistema mismo, esto con el fin de aproximarse al futuro ideal. La planeación realizada en una CB se traduce en líneas de acción concretas y de corto alcance. Habrá que considerar que tal actividad se lleva a cabo en una sola etapa de la reunión y que su duración es de máximo un día.

No debe esperarse entonces, como producto de una CB un plan detalladamente diseñado, mas bien, la CB constituye un catalizador para la planeación, entendida ésta como un proceso continuo y no como una actividad realizada de forma eventual. Las líneas de acción surgidas de esta etapa tienen una naturaleza muy específica, como podría ser: la propuesta de nuevas políticas e iniciativas, el mejoramiento de la cooperación interdepartamental, el rediseño de tareas laborales para incrementar la calidad de los productos, programas de capacitación para aumentar la satisfacción de los empleados, etc. Inclusive, las líneas de acción pueden proponer, y constituirse en insumos para el diseño de un plan estratégico bien estructurado.

El anterior es un esquema básico de CB, tal como lo expone T. Williams (1979), si alguna de estas etapas fuera omitida, el ejercicio perdería efectividad y ante todo, perdería su validez como CB. Algunos autores proponen hasta nueve etapas (Crombie, 1984), lo cual significa la división de las etapas originales para reflexionar en oportunidades exclusivas sobre pasado presente y futuro, ello manteniendo la duración del evento en cinco días.

Morley y Trist (1981) proponen un esquema de cinco etapas, en el cual, se ha designado una de ellas (etapa 4) exclusivamente para la localización de las fortalezas y debilidades del sistema, así como de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. La etapa 5 se destina para el diseño de líneas de acción. Este esquema se deriva más fielmente del diagrama del doble cono en el sentido de diferenciar entre una tarea de reflexión sobre algo concreto (representada por lo más reducido del primer cono), y una tarea de diseño a partir de la cual el sistema inicia acciones que promueven su desarrollo (representada por la apertura del segundo cono). Esta configuración es más conocida por los teóricos y practicantes del método de la CB, sobre todo por los impulsores del mismo en México.

## 2.7 OPERATIVIDAD DE LA CB

La CB es un método grupal de planeación participativa estructurado y conducido de tal forma que dentro del proceso, los participantes pueden identificar tendencias respecto al futuro de su entorno y diseñar un futuro más deseable para ellos mismos, así como las estrategias para alcanzarlo. Es un proceso que alienta el surgimiento de propósitos organizacionales, que se manifiestan en la imagen conjunta del futuro ideal, y creados a través de la exploración de los valores humanos compartidos. En la CB se confrontan las fortalezas y oportunidades con las debilidades y amenazas, evaluadas todas ellas en el pasado, en el presente, y previstas para el futuro, para diseñar formas de acceder al futuro ideal.

La CB es un proceso participativo de planeación cuya estructura permite partir de la generación de información e ideas, pasando por la síntesis y análisis de éstas, para llegar finalmente al diseño de acciones concretas (Crombie, 1984).

Para lograr una exitosa reunión basada en CB, habrá que observar ciertas reglas básicas durante el desarrollo del ejercicio. Éstas, facilitan el éxito en el evento puntual, pero para asegurar una efectiva intervención de esta naturaleza, se debe realizar un intenso trabajo de preparación (hasta de varios meses), así como actividades, igualmente intensas y de la misma duración, posteriores a ésta. La mecánica del evento se expone a continuación: La CB se diseñó para un número de participantes entre 15 y 35, aunque en grupos más numerosos su desempeño, bajo ciertas modificaciones de diseño, ha sido igualmente exitoso. En organizaciones de gran tamaño, se busca, si no la asistencia, la representación de los miembros de todos los subsistemas o departamentos que las conforman, así como la inclusión de participantes provenientes de partes del entorno con las que existe relación.

Durante el evento, que dura de cuatro a cinco días, los participantes se encuentran en condiciones de "aislamiento social", lo que significa la eliminación de la comunicación con el exterior. Ello asegura un espacio para la reflexión y la creatividad, libre de distracciones provenientes del entorno. Se desarrollan las actividades en un sitio alejado del punto donde los asistentes realizan sus labores cotidianas, ahí permanecen a lo largo de esos días bajo el compromiso de atender la totalidad del evento.

Con base en el segundo principio de diseño organizacional, y dado que los participantes de la CB conforman una organización temporal, al interior del evento se hace desaparecer toda jerarquía, toda posición organizacional que posean los asistentes, quienes participan como individuos y no como representantes del sector al que pertenecen. Sólo existen dos roles, el

de participante y el de facilitador del evento. Este último, sólo guía a los primeros en el desempeño de las tareas correspondientes las diferentes etapas, pero no participa en la generación de ideas.

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

Los asistentes son asignados a grupos de trabajo, procurando que éstos sean formados por un número de entre 10 y 12 elementos, y que estén balanceados entre sí, evitando concentrar en un grupo a miembros de un solo sector. Los grupos así formados permanecen sin cambio durante las primeras tres etapas del esquema básico (o las primeras cuatro del esquema de Morley y Trist). Para la última etapa, cuya materia de trabajo es el diseño de las líneas de acción, se forman nuevos grupos. El número de nuevos grupos puede ser diferente, y por consiguiente, puede variar el número de participantes en cada uno de ellos.

La mecánica de trabajo se realiza en ciclos. Se asigna a cada grupo un recinto aislado de los demás para llevar a cabo la generación de información e ideas correspondiente a cada etapa del ejercicio. Al término de cada una de las etapas, se realiza una sesión plenaria en donde se externan los resultados de cada grupo. Previo al arranque de los ciclos de trabajo, se convoca a una sesión plenaria introductoria, en donde se presentan los asistentes y se motiva a la reflexión haciendo algunos comentarios sobre la problemática a tratar y generando una lluvia de ideas que sirve como disparador de la creatividad.

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

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

Los participantes identifican los obstáculos y oportunidades que se encuentran al paso de la construcción del futuro ideal. A continuación proponen cursos de acción que aproximen al sistema al futuro deseado.

Una vez priorizados los cursos de acción, cada asistente elige aquél que le resulte de mayor interés. Los participantes se organizan en un grupos que darán especificidad a un proyecto alrededor de la línea de acción elegida.

Los proyectos surgidos de los nuevos grupos son presentados en una última sesión plenaria. El haber participado en el diseño, y el hecho de exponer el trabajo al resto de los asistentes, afirma el compromiso hacia la ejecución de las acciones acordadas. Regularmente los proyectos indican tiempos de realización de actividades específicas y fechas para reuniones de retroalimentación.

## 2.8 LA CONDUCCIÓN DEL EVENTO

El papel que juega el facilitador del evento requiere de una gran habilidad y un cuidado muy especial para la interacción con los participantes. Para entender su naturaleza habrá que recurrir a la taxonomía de consultores utilizada en Desarrollo Organizacional; existen en ésta dos clases, que son el consultor experto y el consultor facilitador. El primero es requerido por una organización para que, mediante sus conocimientos, dé solución a una situación problemática.

Como ejemplos de ellos, se tienen a los consultores en informática, en diseño de plantas industriales, en construcción eléctrica y civil, etc. Por otro lado, el facilitador no tiene como objetivo la solución de problemas, su tarea consiste en propiciar las condiciones adecuadas para que los miembros de una organización desarrollen capacidades para hacer frente a sus problemas.

En una CB, cada grupo de los formados para las primeras etapas, es conducido por un facilitador que debe observar rigurosamente la regla de no intervenir en los contenidos, lo que significa abstenerse de externar sus opiniones, aunque éstas resultaran de importancia para el tema tratado. Ante todo, debe motivar la participación de cada miembro de su grupo, lo cual es sustancialmente diferente a solicitar expresamente la opinión de aquellas personas que permanecen en silencio. La motivación reside en la voluntad humana y no puede ser activada con una simple petición.

Para mantener una actitud participativa, el facilitador debe crear una atmósfera de confianza, donde los participantes estén seguros de que sus ideas serán registradas y no debatidas, y donde sepan que cada idea contribuirá de igual manera en el contenido. La captura de las contribuciones en hojas de rotafolios, las que una vez llenas son colocadas en las paredes, ayuda al facilitador a mantener la creatividad de cuatro formas (Williams, 1979): Asegura un espacio para la participación de todos los asistentes.

Crea en el facilitador la imagen de una persona que está ahí para respaldar las potencialidades de las personas, y que apoya, en vez de dirigir, la actividad del grupo. Proporciona una sensación de progreso en las tareas.

Habilita al grupo en las revisiones de posibles inconsistencias en lo vertido en sesiones pasadas.

El facilitador no es responsable de los resultados, sino de que su grupo logre su objetivo y se sienta responsable de realizar las acciones convenidas. El permanecer de pie ante el grupo, tiende a crear en él la sensación de una persona que señala el camino, que dirige, que decide lo que es correcto e incorrecto. Por ello, el facilitador, consciente de este hecho, debe comprender que, "aunque lleva el timón y sabe cómo funciona la máquina, es el grupo quien traza la ruta" (Cloyd, 1996).

## 2.9 PRODUCTOS DE UNA CB

Regularmente, los eventos basados en el método de CB, generan tres productos principales (Williams, 1979): Un reporte tanto de los procedimientos como de los logros. Mismo que contiene las reflexiones de cada grupo, lo que constituye el futuro ideal, así como los proyectos diseñados para aproximarse a él. Este documento puede ser preparado por los facilitadores en coordinación con los participantes, o bien, por los participantes, con la ayuda de los facilitadores. Su contenido constituye una herramienta o guía para las reflexiones o acciones futuras.



Los propósitos surgidos en la reunión requieren en la mayoría de los casos, una negociación con entidades dotadas de poder de decisión (gobiernos locales, estatales y federales) para poder instrumentarse. Los argumentos que presentan los participantes para respaldar sus peticiones, pueden prepararse en un documento donde se demuestre la viabilidad de las resoluciones acordadas. Este documento se produce paralelamente al reporte, o bien, como sucede comúnmente, se propone una fecha posterior al evento para su elaboración y presentación.

Más importante aún, es la formación de comunidades capaces de continuar su desarrollo de forma autónoma. Ello se manifiesta en la voluntad de colaboración para ejecutar las acciones acordadas, y por las que se comparte responsabilidad. El acuerdo y realización de nuevas reuniones de retroalimentación, que son oportunidades para el aprendizaje, son también testimonio de la formación de comunidades autodirigidas.

## 2.10 EN CONCLUSIÓN

Es notoria la riqueza teórica con que han respaldado a la CB sus creadores Fred Emery y Eric Trist. La parte más relevante ha sido expuesta en este capítulo, aunque es digno de mencionarse que estos autores se respaldan además en gran cantidad de estudios realizados en el campo de la psicología organizacional, referentes a las formas sobre las que los individuos se comportan en grupo, y sobre el modo en que un conjunto de personas llega a constituirse en un equipo, en el que los miembros colaboran en tareas comunes y se constituyen en una comunidad autodirigida.

Resulta favorable el sustentar un proceso participativo, que constituye una vía para el aprendizaje colectivo, en un sistema metafísico que se acerca más a la forma natural en que el hombre percibe su mundo, de hecho, se puede considerar al contextualismo como la base para la epistemología de la percepción directiva que afirma que el hombre construye el conocimiento de su realidad sobre la base de lo que percibe continuamente a través de sus sentidos, es decir, el conocimiento del sentido común, que constituye el cumulo de experiencias que sirven al hombre para convivir con su mundo y que contrasta con lo aprendido en instituciones formales de transmisión del conocimiento en donde éste se asimila pasivamente en intervalos discretos.

Es también afortunada la forma en que Emery y Trist llevan las recientemente formuladas ideas de sistemas al estudio de las organizaciones. Al abordar conceptos observables en sistemas sociales, tales como la adaptación activa, el comportamiento con propósito, la inteligibilidad de los entornos, la redundancia de funciones y la emergencia de los valores, asumen una posición pragmática para diseñar la CB, instrumento que mediante la participación democrática, asegura el tratamiento adecuado de dichos principios, para que una comunidad pueda intervenir en la mejora, tanto de sí misma, como de la calidad de vida de sus miembros.

La Conferencia de Búsqueda está basada en el hecho de que las organizaciones sociales tienen la habilidad para adaptarse de una forma activa a su entorno, lo que significa la posibilidad de intervenir en éste para modificarlo. Presenta a los participantes la oportunidad de ejercer la libertad requerida para descubrir o formular respuestas positivas a los cambios surgidos a su alrededor. Ello se logra a través de la participación que se da al interior de la comunidad planeadora, que constituyen quienes asisten a una CB.

La libertad y la participación, en un ambiente que favorezca la igualdad, son los requerimientos esenciales en una organización humana capaz de desarrollarse en su medio.

## 2.11 REFERENCIAS

- Ackoff, R., y Emery, F. (1972). *On Purposeful Systems*, Aldine-Atherton, Chicago.
- Ashby, R. (1956). *Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London.
- Bertalanffy, L. Von. (1940). *Der Organismus Physicalisches System Betrachtet*, en Bertalanffy, L. Von. *Teoría General de Sistemas*. F.C.E., México, 1993.
- Churchman, W., y Emery, F. (1965). *Operational Research and the Social Sciences*, Tavistok Publications, London.
- Cloyd, H. (1996). *Didáctica y Técnicas de Aprendizaje Interactivo para el Desarrollo Organizacional*. Memoria, CAD Cooperative Arbeitsdidaktik y UAM-A, México.
- Crombie, A. (1984). The Nature and Types of Search Conferences. *International Journal of Lifelong Education*. 4 (1).
- Emery, F., y Trist, E. (1960). *Socio-Technical Systems*, en Emery, F. (ed.). *Systems Thinking*, Penguin Books Ltd., Middlesex, 1969.
- Emery, F., y Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*. 18 (1).
- Emery, F., y Trist, E. (1973). *Towards a Social Ecology*, Plenum, London.
- Emery, M. (1993). *Participative Design for Participative Democracy*, Centre for Continuing Education, Australian National University, Canberra.
- Emery, M. (1994). *The Search Conference: State of the Art*, Centre for Continuing Education, Australian National University, Canberra.
- Katz, D., y Kahn, R. (1966). Common Characteristics of Open Systems, en Emery, F. (ed.). *Systems Thinking*, Penguin Books Ltd., Middlesex, 1969.
- Koehler, W. (1938). The Place of Values in the World of Fact., en Emery, F. (ed.). *Systems Thinking*, Penguin Books Ltd., Middlesex, 1969.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, Harper, New York.
- McGill, V. (1960). Pragmatismo, en Runes, D. *Diccionario de Filosofía*, Grijalbo, Barcelona, 1969.
- Morente, M. (1937). *Lecciones Preliminares de Filosofía*, Universidad Nacional de Tucumán.
- Morley, D., y Trist, E. (1981). *Children: Our Number One Resource*. A Report on the Saskatchewan Search Conference on Day Care, The Cooperative College of Canada, Toronto.
- Pasmore, W. (1992). Biography of Fred Emery. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 28 (4).
- Pepper, S. C. (1942). *World Hypotheses. A Study in Evidence*. University of California, Berkeley.
- Schein, E. (1972). *Professional Education: Some New Directions*, Mc Graw Hill, New York.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, Row Peterson, Evanston.
- Sommerhoff, G. (1950). *Analytical Biology*, Oxford University Press, London.
- Williams, T. (1979). The Search Conference in Active Adaptive Planning. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 15 (4).

## 2.12 GLOSARIO

Dogmatismo Paradigma que construye conocimiento a partir de declaraciones metafísicas, hechas sin un previo análisis de su justificación sobre la base de la naturaleza y capacidad de la razón.

Emergencia Principio por el cual los componentes de un sistema, vistos holísticamente, es decir como una entidad "todo", exhiben propiedades que son significativas sólo referenciadas al todo y no se pueden deducir de la suma de las propiedades de las partes.

Epistemología Rama de la filosofía que estudia el origen, la estructura, los métodos y la validez del conocimiento.

Escepticismo Paradigma que sostiene las limitaciones del conocimiento al afirmar que ningún conocimiento absoluto, verdadero, cierto, completo o perfecto (o creencia razonablemente justificable) puede ser alcanzado por el hombre u otra conciencia.

Paradigma Para Thomas Kuhn, paradigma es una "constelación de creencias, valores, técnicas y otras cosas, que son compartidas por los miembros de una comunidad dada".

Pensamiento de sistemas (enfoque o aproximación de sistemas) Para la mayoría de los seguidores de la corriente que intenta llevar las ideas de sistemas a las organizaciones, es una forma de describir el mundo holísticamente, es decir, como entidades "todo" compuestas de partes interrelacionadas y que tienen un objetivo común por el cual se diferencian del entorno en el que están inmersos. El autor coincide más con la idea de que es esencialmente una forma de percibir y pensar respecto a una situación problemática, a través de la cual se identifican los componentes críticos pertenecientes a ésta, enfocando la atención sobre ellos y actuando en consecuencia.

Sistema metafísico Conjunto de credos y conocimientos que constituyen una vía de estudio e interpretación filosófica o epistemológica del ser en cuanto tal.