

## **LA FUTURE SEARCH CONFERENCE**

**Dra. Clara de Uribe-Salazar**

**Profesora de la Universidad de Vic**

**Consultora senior asociada de Gabinete Uribe**

## La Future Search Conference

El nombre de la *Future Search Conference*, se traduce literalmente como Conferencias de Búsqueda de Futuro, la palabra “*conference*” puede inducir a confusiones si se traduce como conferencia en el contexto español. En inglés “*conference*” tiene diversas acepciones, según el Webster’s Universal College Dictionary, pero las dos primeras, son las que mejor explican su significado:

- “*A meeting for consultation or discussion*” (Reunión de consulta o de debate).
- “*The act of conferring or consulting together especially on an important or serious matter*”. (El hecho de comparar ideas o opiniones o consultar juntos especialmente sobre un problema importante o serio).

Estas dos acepciones de la palabra *conference* son muy similares, quizás la segunda se ciñe mejor al significado en el contexto de búsqueda de futuro, sobretodo en referencia a la incorporación de la idea de consultar juntos sobre un problema.

En la *Future Search* se comparten ideas, participando todos juntos en una única sala. El tema, eje de la conferencia, es siempre importante o serio. De esta forma utilizamos esta acepción para entender la palabra *conference*, aunque la traducimos por conferencia.

La *Future Search Conference* es una metodología de acción estructurada, sobre el futuro de una organización: ayuntamiento, empresa, ong.

Para entender mejor el significado de la *future search*, especificamos que es una metodología o, lo que es lo mismo, un sistema de métodos. El autor J.M. Tous (1993) define el método como un medio que sirve para conseguir un objetivo en la mayor brevedad y concreción.

## Definición

Decimos que es una metodología de acción, porque los participantes no son pasivos sino activos, durante las 16 horas de celebración de la *Future Search* se desarrollan diversos ejercicios que necesitan de su actuación para ser ejecutados. Estructurada, porque los tiempos y las actividades que se han de ir realizando, están estipuladas al minuto.

Este proceso reúne entre 40 y 70 personas, que tienen como objetivo principal la planificación, la búsqueda de una base común para poder actuar en organizaciones, comunidades y empresas. Permitiendo tener “todo el sistema” (objeto de estudio) representado por los participantes, en una sala trabajando en una agenda determinada. Los participantes comparten su pasado, presente y futuro, para buscar los valores que tienen en común y desarrollan planes de acción basados en el consenso de todos los participantes. Todos participan y comparten sus conocimientos y experiencias durante las actividades que han de ir realizando durante la conferencia, que se desarrolla en tres días y ofrece a los participantes un modelo de gestión para organizar sus percepciones.

La metodología de la *Future Search* se divide en cinco fases fundamentales:

- Revisión del pasado.
  
- Exploración del Presente.
  
- Creación del Futuro Ideal.
  
- Identificación de los Intereses Comunes.
  
- Creación de Planes de Acción de Futuro.

Estas etapas del proceso se desarrollan en las 16 horas que configuran la *Future Search*.

## Definición

La organización pública o privada juntamente con el Gabinete de Comunicación y de Relaciones Públicas, eligen a las personas que formaran parte del Grupo Promotor. La selección de participantes se realiza a raíz de este Grupo Promotor que se compone de unas 12 personas aproximadamente, líderes de opinión del tema que se tratará en la conferencia. Estas personas son las que propondrán los participantes, que crean relevantes invitar a la conferencia, inducidos por criterios como buscar personas con ideas, creatividad y autoridad para actuar, entre otras.

Entre un 25% y un 40% se seleccionan participantes externos a la organización para la que realizan la *Future Search*, como por ejemplo: proveedores, administraciones públicas, clientes, etc.

El eje central del trabajo del grupo se centra en la percepción de intereses comunes, buscar las ideas, opiniones y experiencias que tienen en común. Se desestiman las ideas contrapuestas o divergentes, ya que sería muy difícil llegar a un acuerdo entre todo el grupo, y conseguir un consenso de las propuestas que creemos necesarias para construir el futuro que deseamos obtener para todos.

## Metodología

Resumiendo los principios metodológicos:

Análisis del pasado, presente, futuro.

Todo el sistema representando.

Interés común sin resolver los conflictos.

La Agenda Metodológica:

### **1ª sesión de trabajo**

#### Revisión del pasado

Las personas se situaran en unas líneas que dividen los tiempos, en los acontecimientos más relevantes, mundiales, personales y sobre la historia del tema central de la *Future Search*.

## Metodología

### Exploración del presente

Los participantes realizan un “Mind Map” mapa mental de las tendencias que les están afectado ahora.

### **2ª sesión de trabajo**

Los “stakeholders” describen lo que están haciendo en relación con el tema objeto de estudio.

### Explorando el presente

Los stakeholder groups hacen un balance de lo que han hecho o dejado de hacer respecto el tema eje de la conferencia.

### Creación de Planes de Acción de Futuro

Escenarios de futuro. Identificación de los intereses comunes.

### **3ª sesión de trabajo**

Confirmación de los intereses comunes. Planificación de las acciones que han obtenido el consenso de todo el grupo.

## Objetivos

- Promover cambios en las organizaciones y sociales, activando la participación del sistema (ciudadanos, empleados...) y reforzando su motivación.

Decimos que promueve cambios en las organizaciones porque a partir del análisis exhaustivo del tema objeto de estudio y de la planificación de las actuaciones a realizar, acontecerán cambios y mejoras en las organizaciones en las que se aplica la *Future Search*. Necesita de la participación de los representantes de un sistema, las personas se sienten motivadas por su participación en la planificación del futuro de la organización.

- Identificar las estrategias del Futuro consensuado.

Uno de los objetivos principales, es el de identificar lo que queremos para nuestra comunidad o organización en un futuro y que se llegue a un consenso entre todos los participantes con el fin de diseñar las actuaciones o estrategias de futuro.

- Creación de Planes de Acción concretos que puedan ser aplicados tanto a corto, medio y largo plazo.

Durante la conferencia se trabaja en las propuestas de acción futuras. Se exponen por grupos las propuestas y en plenario se van consensuando una a una, la idea que es compartida por todos se inscribe en otra lista de ideas o propuestas no consensuadas. Con las propuestas en las que todo el grupo está de acuerdo, se concretan en planes de acción, a realizar a corto, medio y largo plazo.

## Objetivos

- Reforzar la motivación y actuación de las personas.

Por medio de la participación se obtiene la motivación de las personas, las cuales se ven envueltas en un diálogo reposado generador de una energía que los empuja a la acción para cambiar, para construir un futuro adaptado a sus necesidades y deseos.

El reto es el de comprometer todo el sistema en la creación de los planes de acción.

La *Future Search* es una herramienta de participación. Se puede aplicar a una organización o comunidad. En el campo empresarial, se ha utilizado alrededor del mundo por compañías todos los tamaños. Crea entendimiento y da prioridad a los aspectos más relevantes, favoreciendo los cambios rápidos y la innovación. Se promueven las actividades y trabajos transversales.

Es una herramienta óptima para permitir el funcionamiento de un grupo de personas como un equipo, como una unidad o sistema, en base a las contribuciones individuales que ayudan a construir la totalidad.

## De la Crisis Management a la Crisis Communication

La *Future Search* se puede utilizar para la resolución de situaciones de crisis. Partiendo de la base de que no hay dos crisis que desarrollen un proceso idéntico, si se pueden extraer unas líneas básicas de actuación frente al desarrollo de una crisis.

El procedimiento a seguir para conseguir una buena gestión de crisis se compone de diversos pasos o etapas:

- 1- Analizar con detenimiento el problema
- 2- Centralizar o concentrar las comunicaciones
- 3- Diseñar un plan de actuación
- 4- Responder rápidamente.

A través de la *Future Search Conference* intentaremos dar respuesta a estas etapas de gestión de crisis.

**Primero**, el análisis del problema:

el problema o objeto de estudio eje de la conferencia es analizado en toda su extensión, es decir, su pasado y presente para prever su futuro. Este estudio se desarrolla durante toda la conferencia con la finalidad de analizar el problema.

**Segundo**, concentrar las comunicaciones:

se produce una concentración de las comunicaciones y de informaciones derivadas de los participantes. Los cuales intercambian experiencias, conocimientos, y informaciones sobre el problema o tema de estudio, intentando obtener su máxima representación.

## De la *Crisis Management* a la *Crisis Communication*

**Tercero**, diseñar un plan de actuación:

El diseño de un plan de actuación, es uno de los principales objetivos de la *Future Search*, una vez analizado el problema en profundidad y intercambiado informaciones, se llega a la última fase de planificación de las actuaciones a realizar en un futuro.

**Cuarto**, responder rápidamente:

Dar una respuesta en 16 horas, a corto, medio y largo plazo, mediante los planes de actuación diseñados y consensuados por los participantes de la conferencia.

Hemos podido comprobar como las etapas generales de una *crisis management* o gestión de crisis se corresponden con las de la *Future Search*, por lo tanto, reafirmaría su utilización como herramienta de gestión de crisis.

## La utilidad empírica del método

En los casos en que una organización realiza una *Future Search* son: para crear una visión de lo que queremos conseguir como organización, para hacer efectivos los objetivos de una organización después de haber sufrido cambios de reestructuración, al finalizar una crisis, para mejorar el desarrollo de la organización en conjunto, para apoyar la calidad, productividad o iniciativas de seguridad, para crear nuevos socios o alianzas, entre otras.

Se reúnen todas las personas representativas de la empresa o organización, para que todos puedan compartir sus conocimientos. Lo más positivo de esta experiencia es que les permite trabajar juntos, sin importar los cargos, o funciones que desarrollan cada uno dentro de la empresa. Los participantes llevan un identificador donde sólo consta su nombre propio, no se especifica ni los apellidos ni la empresa, ni el cargo. Así pues muy frecuentemente no saben la procedencia ni identidad de sus compañeros de grupo, ya que los grupos son mixtos.

No hay líderes, todos son iguales, y el rol de los facilitadores no es el de liderar la conferencia ni tan siquiera han de ser expertos en el tema de la *Future Search*, solamente en la aplicación del método.

## Aplicación

En un artículo publicado en la revista *Catalunya Empresarial*, una entrevista paneuropea realizada por la consultora A.T. Kearney, señala que únicamente el 20% de los proyectos de gestión de cambio finaliza con éxito. También nos muestra que un 63% de los programas de cambio reflejaron una mejora durante la aplicación del programa, pero sin consolidarse. Frente al 17% que no consiguió ninguna mejora.

De la misma entrevista se extrae que las empresas tienen como principal objetivo el programa de cambio, el 33% piensa que es el factor más importante, y el 57% dice que es un factor importante.

De este artículo se deriva la complejidad a la hora de generar cambios. La voluntad y el reconocimiento de la importancia de poder aplicar programas de cambio y los malos resultados obtenidos.

En el caso de una comunidad, asociación, ciudad etc. se busca una visión común, no en resolver los problemas sino en trabajar sobretodo en lo que se está de acuerdo, planificándolo a corto y largo plazo. Permite abrir caminos a las personas para trabajar unidas, sin diferencias de ningún tipo.

“Nadie sabe tanto como todos juntos”

(Rainer E. Kirsten y Joachim Müller-Schwarz :1998, 16).

Estos autores nos explican a través de diversos tests y prácticas de dinámicas de grupos, que la solidaridad en un grupo incrementa la satisfacción personal y como resultado se obtiene un mejor rendimiento, así como, de la solución del problema planteado.

## Aplicación

Un punto muy relevante referente a la actuación de las personas a la hora de participar en un proceso metodológico como la *Future Search* es que las personas se sienten más convencidas, más implicadas y motivadas del acierto de las decisiones que han tomado a lo largo de la conferencia, porque se les ha dado la oportunidad de participar en todo el proceso.

Muchas organizaciones han experimentado que el “cambio” no es un mito sino una realidad compartida. *Future Search* es utilizado alrededor del mundo y adaptado a muchas culturas diferentes. Su conceptualización es neutral, conceptos referidos al pasado, presente y futuro, los aspectos en común y las acciones.

Las personas ponen en común sus experiencias y conocimientos, que proyectan su capacidad de actuación y de compromisos significativos para ellos. Al elaborar los resultados de la conferencia, ejercicio tras ejercicio, legitiman sus conclusiones y facilitan su implementación.

En organizaciones se utiliza la *Future Search* para:

- Crear una visión y dirección estratégica que contará con el consenso de todos los participantes y facilitará su implementación.
- Construir uniones después de una fusión o reestructuración de empresa.
- Actuar de forma conjunta.
- Apoyar la calidad, productividad y planes de seguridad.
- Establecer de alianzas y amistades claves.
- Definir las líneas comunes.
- Acelerar planes existentes y estrategias.

## **La utilidad empírica del método**

Se ha demostrado que se obtienen un 80% de acuerdos y un 20% de desacuerdos (Weisbord: 1998). Permite identificar las diferencias como información no como acciones, esto permite que se concentren en las ideas en las que están de acuerdo, este consenso se alcanza en la última fase de la conferencia previa a la planificación de las actuaciones a desarrollar en un futuro.

### **Caso práctico: Sabadell hacia el tercer milenio**

La Conferencia de futuro “Sabadell hacia el tercer milenio” organizada por la Oficina de Dinamización del Centro de Sabadell y dirigida y coordinada por Gabinete Uribe, consultores en comunicación y relaciones públicas, inició sus trabajos de preparación el mes de enero de 1999 y se celebró el 17, 18 y 19 de abril del mismo año.

La Oficina de Dinamización del Centro de Sabadell está formada por unas 40 entidades miembros de la asociación entre numerarios y colaboradores. La junta directiva está formada por un amplio espectro cultural, social, comercial y económico como son: Entidades Culturales, Federación de Comerciantes del Centro de Sabadell, Empresas patrocinadoras de la Oficina del Centro, el Ayuntamiento de Sabadell, Banco de Sabadell, Caja de Sabadell, etc. Entidades asociadas a la oficina: asociaciones de comerciantes y de vecinos.

Gabinete Uribe propuso a la Oficina de Dinamización del Centro de Sabadell, dentro del plan de comunicación, la realización de la *Future Search Conference* aplicada a la ciudad de Sabadell con el objetivo de trazar los ejes de futuro estratégicos para la ciudad y las posibles acciones a emprender para hacer los primeros pasos en los caminos escogidos. Este método de reflexión estructurada sobre el futuro de una ciudad es la primera vez que se aplica en España, pero cuenta ya con una importante experiencia en ciudades de Alemania, Gran Bretaña, Estados Unidos, etc.

## **Caso práctico: Sabadell hacia el tercer milenio**

Los resultados fueron los siguientes:

- 40 temas consensuados.
- La presentación a todos los representantes del tejido social de la ciudad.
- Amplia repercusión en los medios de comunicación.
- Adopción de acciones consensuadas por parte de los partidos políticos en sus campañas municipales que se celebraron en el mes de junio.

Uno de los valores a destacar de esta metodología de participación es su diseño basado en las capacidades de modos democráticos de convivencia y trabajo que aseguran el progreso y el rendimiento del grupo.

## Bibliografía

- Agustine, Norman et al (2001): *Gestión de la crisis*. Harvard Business Review. Editorial Deusto. Bilbao.
- Kirsten, Rainer E.; and Müller-Schwarz, Joachin (1998): *Entrenamiento de grupos*. Ediciones Mensajero, Bilbao.
- Noguero, Antonio (1995): *La función social de las Relaciones Públicas*. EUB, Barcelona.
- Revista Catalunya empresarial*. (abril 2001).
- Tous i Ral, Josep M. (1993): *Comportamiento Social y Dinámica de Grupos*. Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.
- Uribe-Salazar, Agustín de et al (2003): *Gestão de Crise. Uma perspectiva europeia*. Hugin Editores. Lisboa.
- Vander Zanden, James W. (1990): *Manual de psicología social*. Paidós. Barcelona.
- von Bertalanffy, Ludwig (1976): *Teoría General de los Sistemas* Fondo de Cultura Económica, México.
- Webster's Universal College Dictionary (1997). Random House Inc.
- Weil, Pascale (1992): *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Paidós. Barcelona.
- Weisbord, Marvin and Janoff, Sandra R. (1998): *Future Search* Berrett-Koehler, San Francisco.
- Weisbord, Marvin R. (1992): *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*. Jossey-Bass, San Francisco