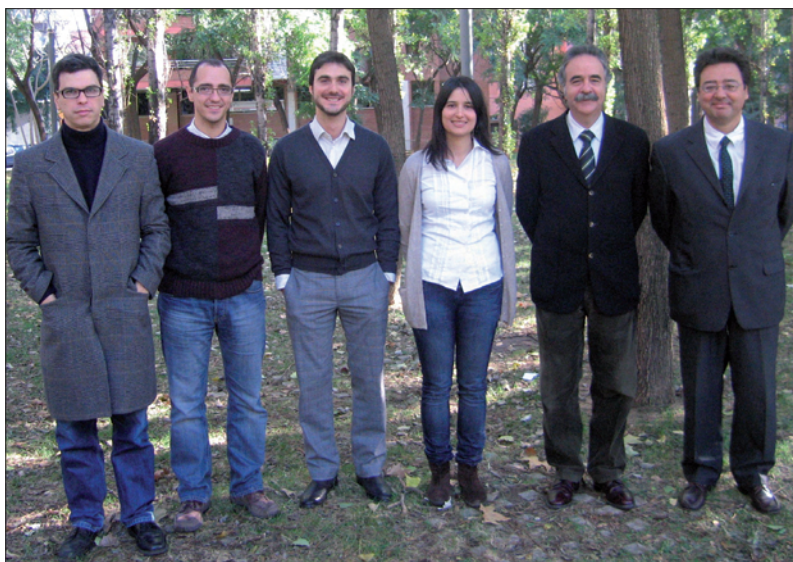




TÉCNICAS DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA: SEARCH CONFERENCE MOMENTUM



Toni Blanco, Joan Casals, Joan Frígols, Elisa Stinus, Xavier Estivill y Alfons Stinus



Toni Blanco, economista por la *Universitat Autònoma de Barcelona* (1996), ha participado como fundador de *Momentum* en numerosos proyectos de planificación estratégica y análisis organizativo. Especializado en nuevas tecnologías y el mundo digital, ha trabajado como director de operaciones en *Onion Interactiva*. Dirige proyectos relacionados con estrategia en diversas universidades y otros organismos públicos.

Joan Casals, doctor en ciencias químicas por la *Universitat de Barcelona*, ha trabajado como gestor de proyectos en *Crystax Pharmaceuticals* y, más recientemente como consultor estratégico y de organización, primero en *PriceWaterhouse-Coopers* y actualmente en el equipo de *Momentum*, donde se ha especializado en el ámbito de universidades y centros de investigación.

Momentum, donde se ha especializado en el ámbito de universidades y centros de investigación.

Joan Frígols es licenciado en ciencias políticas y de la administración por la *UAB* y máster en gestión pública por *UAB-UPF-Esade*. Antes de su incorporación a *Momentum* trabajó en la división de sector público de *PriceWaterhouse-Coopers*. Desde su incorporación a *Momentum* trabaja, entre otros, en planes de mejora organizativa, de procesos y servicios, planes estratégicos, dirección por objetivos, y seguimiento estratégico para la implementación de proyectos.

Elisa Stinus es licenciada en CC. políticas y de la administración, máster en políticas sociales y comunitarias y doctoranda en políticas públicas y transformación social por la *UAB*. Como consultora de *Momentum* trabaja en la dinamización de sesiones de reflexión participativa, el soporte en la elaboración de políticas públicas y en órganos de participación ciudadana, la realización de diagnósticos y planes de mejora organizativos, y la facilitación de planes estratégicos.

Xavier Estivill, ingeniero industrial por la *Univ. Politècnica de Catalunya*, economista por la *Univ. de Barcelona* (1982) y post-graduado en *Esade* en dirección estratégica de la comunicación en la empresa, es socio-director de *Momentum*. Ha ocupado diferentes responsabilidades en el sector público (*Generalitat de Catalunya, Corporació Metropolitana de Barcelona, Univ. de Barcelona...*) y está especializado en análisis estratégico y organizativo de organizaciones públicas.

Alfons Stinus, consultor de profesión desde 1978, año en que obtuvo la *maîtrise* en sciences économiques por l'*Université de Paris I – Panthéon Sorbonne*, es socio-director de *Momentum* y *Team & Quality*. Está especializado en metodologías participativas aplicadas a planes estratégicos, planes directores, planes de mejora de la calidad, y mejoras de procesos en el ámbito de las organizaciones públicas, y en particular en el sector universitario.

Momentum. Strategy & Management. Josep Irla, 5 - 1a pl. 08034 Barcelona, España
Tel.: +34-932 052 727; fax: +34-932 051 447
momentum@momentum.es
<http://www.momentum.es/>

Resumen

La era de la información ha afectado profundamente la manera en que las organizaciones se gestionan para hacer frente a la abundancia de información, y a la necesidad de conectarse e influir en las redes de intereses que se configuran a su alrededor. Este nuevo escenario ha puesto en crisis los métodos tradicionales de planificación estratégica y gestión de la información asociada al proceso, que tienen que ser sustituidos por otros más ágiles, flexibles y participativos. Search

conference Momentum nace de la fusión de metodologías de planificación organizacional y acción comunitaria desarrolladas en Australia, técnicas de creatividad provenientes del mundo de la gestión de la calidad y la innovación, así como de técnicas de animación interaccional en grupo que tienen su origen en los departamentos de I+D de empresas alemanas. Este artículo presenta sus principales características, y los factores de éxito en su aplicación.

Palabras clave

Era de la información, Planificación estratégica, Cambio organizativo, Search conference, Gestión del conocimiento, Gestión de la información.

Title: Effective strategic thinking techniques: *Search conference Momentum*

Abstract

The information age has deeply affected the way organizations are managing to cope with the abundance of information and their needs to connect and influence the networks of interests they have around them. This new scenario has questioned the traditional strategic planning methods and process-related information management, which have to be replaced by a more agile, flexible and participative ones. Search conference Momentum comes from the fusion of organizational planning and community action methodologies developed in Australia, creativity techniques from quality management, and innovation as well as interactional animation techniques in a group originated for R&D departments of German companies. This paper presents the main characteristics and success factors in its implementation.

Keywords

Informational age, Strategic planning, Organizational change, Search conference, Knowledge management, Information management.

Blanco, Toni; Casals, Joan; Frígols, Joan; Stinus, Elisa; Estivill, Xavier; Stinus, Alfons. "Técnicas de reflexión estratégica: *Search conference Momentum*". *El profesional de la información*, 2011, enero-febrero, v. 20, n. 1, pp. 71-77.

DOI: 10.3145/epi.2011.ene.09

1. Crisis del enfoque tradicional de planificación estratégica y gestión de la información

La planificación estratégica es un ejercicio complejo que requiere obtener, gestionar y procesar una gran cantidad de información, que se recoge de diferentes fuentes, es de naturaleza muy variada, y puede adoptar soportes y formatos muy dispares. Durante la fase inicial de análisis del entorno y de la situación interna de una organización es preciso reunir información sobre las principales tendencias sociales, tecnológicas, económicas, políticas, ambientales, legales, demográficas, etc., que la pueden afectar en el futuro próximo. En el caso del análisis interno, el objeto de atención es la propia organización: comprender su funcionamiento, los recursos de todo tipo que dispone, los resultados de su actividad, etc.

Toda esa información interna y externa, que es de naturaleza cuantitativa y cualitativa, debe procesarse para detectar qué tendencias del entorno constituyen una amenaza o una oportunidad, y qué factores de la situación actual de la organización suponen una debilidad o una fortaleza, a la vista de los cambios que se están produciendo y se producirán en el entorno.

Durante la segunda parte del proceso de planificación estratégica, la información que se produce y gestiona hace referencia a las expectativas y los objetivos que se aspiran conseguir, y la forma de hacerlo, esto es, las estrategias y

las acciones. Finalmente, para el seguimiento y la implantación es habitual disponer de un conjunto de indicadores, que permitan realizar un seguimiento y una evaluación del desarrollo del plan. Estos indicadores suelen incorporarse a prácticas de gestión muy populares como el *Balanced scorecard* (Norton; Kaplan, 1996); o el *Hoshin Planning* (Akao, 2004), que persiguen el despliegue coherente de la estrategia y la acción definidas en el plan estratégico.

Tradicionalmente la planificación estratégica se desarrollaba en departamentos ad-hoc, que a la vez impulsaban temas relacionados como la mejora organizacional y la implantación de sistemas de calidad. En entornos más o menos estables los planes se establecían con un horizonte de cinco años, y sólo participaban en su elaboración los puestos más altos en el organigrama.

“ En la sociedad en red las organizaciones deben conectarse con un número muy importante de nodos ”

En la era de la información estas viejas formas han entrado en crisis. Hace décadas que los responsables de la gestión de las organizaciones se sienten desbordados ante la ingente cantidad de información a la que se enfrentan, como muestran diferentes revisiones que se han realizado sobre la

Ejemplo 1: Plan de reorganización de una biblioteca universitaria**Situación de partida:**

La biblioteca de una universidad pública española de unos 25.000 alumnos, con varios campus, decide reorganizarse para adaptarse a los nuevos perfiles de usuarios y al nuevo paradigma tecnológico.

Proceso:

Realización de *Search conference Momentum* con grupos de profesores y estudiantes para conocer su percepción de los servicios bibliotecarios y sus necesidades para los próximos años, y conseguir una mayor implicación de los usuarios en la biblioteca. *Search conference Momentum* con bibliotecarios/as para contrastar sus ideas con las de los usuarios (efecto espejo) y extraer orientaciones y prioridades. Sesión de comunicación del modelo de futuro con el conjunto del personal bibliotecario.

Resultados:

Proyecto de concentración progresiva en crais (centros de recursos para el aprendizaje y la investigación) por campus, para ofrecer un servicio de buen nivel en cada campus con el equipo humano disponible. Estructuración de proyectos “estrella” sobre los servicios prioritarios para los diferentes tipos de usuarios, entre los que destaca:

- Impulso de la biblioteca digital
- Agrupación y racionalización de bibliotecas
- Formación y mejora de capacidades informacionales y de habilidades de los estudiantes
- Refuerzo del trabajo conjunto de bibliotecarios con investigadores y docentes.
- Participación en proyectos cooperativos con otras instituciones

literatura académica respecto a este fenómeno (Edmunds; Morris, 2000) (Eppler; Mengis, 2008). Así mismo, las organizaciones se encuentran en una “sociedad red”, y por tanto tienden a configurarse como redes para beneficiarse de sus principales rasgos (flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de supervivencia) y del nuevo entorno tecnológico (Castells, 2009, p. 30). La sociedad en red está compuesta de nodos, y esto significa que las organizaciones deben conectarse con un número muy importante de ellos, que podemos entender como sus *stakeholders*; esto es, todos aquellos que “se juegan” algo en el devenir de la organización, y que incluye a su diversidad de clientes y usuarios, proveedores, trabajadores, colaboradores, competidores, asociaciones, legisladores y reguladores, etc. Como afirma Castells (2009, p. 61), “en un mundo de redes, la capacidad de ejercer control sobre otros depende de dos mecanismos básicos: la posibilidad de programar-reprogramar las redes según los objetivos que se les asigne y la habilidad para conectar diferentes redes para asegurar su cooperación compartiendo objetivos comunes e incrementando recursos”. Por esa razón, la planificación estratégica es un proceso que ya no puede realizar

Ejemplo 2: Plan de acción trianual de la red de ciudades grandes del mundo**Situación de partida:**

La red de grandes metrópolis del mundo (superiores a 1 millón de habitantes) celebra su congreso cada 3 años, en el que se deciden las prioridades y principales actividades de cada periodo.

Proceso:

Realización de una *Search conference Momentum* presencial preparatoria de cada congreso con la participación de representantes de ciudades o regiones metropolitanas de los cinco continentes, y de partners de asociaciones, instituciones y compañías internacionales. En este caso, la *Search conference* permite contrastar en una jornada y media de trabajo las diferentes visiones entre regiones del mundo y, además, entre grandes ciudades y los partners de la red.

Resultados:

Detección de los temas clave de interés común para las grandes ciudades, que se completan con participación virtual para detallar el Plan de acción trianual que se presenta en el congreso. Generación de una visión compartida entre las grandes ciudades y los partners de la red, que permite aflorar ciudades y partners candidatos a liderar los grandes temas o actividades del siguiente periodo.

Ejemplo 3: Detección de líneas comunes de trabajo para diferentes países implicados en una red de apoyo al open access de la información científica en el sur de Europa**Situación de partida:**

Oportunidad de coordinar y crear sinergias entre las múltiples iniciativas para el desarrollo del acceso abierto de la información científica que se están impulsando en diferentes países del sur de Europa.

Proceso:

Search conference Momentum de dos días de duración con la participación de representantes de diferentes *stakeholders* de 6 países del sur de Europa (bibliotecarios, académicos, editores, financiadores...). Durante la *Search conference* se realizaron talleres participativos para compartir los avances y obstáculos encontrados y proponer estrategias comunes a desarrollar en el conjunto de los países del sur de Europa en los próximos años.

Resultados:

Declaración conjunta de los participantes para el desarrollo del acceso abierto de la información científica en el sur de Europa. Conclusiones sobre temas prioritarios a promover por los diferentes *stakeholders* en sus respectivos países, y plan de acción para su impulso.

un equipo directivo de forma solipsista¹, sino que debe incorporar en él al máximo número de implicados en la organización, en sus diferentes ámbitos y categorías.

El método que nos ocupa, la *Search conference*, se desarrolló en Australia en la década de los setenta, inicialmente en el ámbito de la planificación y la acción comunitaria, para abordar posteriormente los más diversos temas (la formación en enfermería, las relaciones industriales de Australia, las políticas medioambientales del país, etc.) (Emery; Purser, 1996). El método demostró ser una herramienta ideal para aprovechar el tiempo de reflexión de grupos con experiencias y conocimientos muy heterogéneos, lo cual es crítico en un país donde las distancias son muy grandes.

Con estas premisas no debe sorprender que se trate de un buen punto de partida para dar respuesta a las necesidades de las organizaciones contemporáneas: recoger la información de una gran variedad de implicados en el futuro de la organización, identificar sus áreas de consenso, y avanzar en la definición de conclusiones y planes de acción compartidos. Asimismo, ante la creciente complejidad de la sociedad, cada vez es más necesario que las instituciones públicas y organizaciones del tercer sector cuenten con la voz de los diferentes grupos de la comunidad involucrados en un tema concreto para generar sinergias, conocimiento compartido y poder tomar decisiones colectivas que den respuestas efectivas a las problemáticas holísticas actuales.

2. Esquema y desarrollo de una *Search conference Momentum*

La *Search conference Momentum* es un método de análisis estratégico interactivo y breve mediante el cual un grupo de personas pertenecientes a una organización, comunidad o grupo con intereses comunes genera una visión compartida de su futuro, diagnostica la realidad actual, o elabora objetivos, estrategias y planes de acción. Como las demás variantes de la *Search conference*, recombina de forma innovadora sus principios y arquitectura con otras técnicas de animación interaccional de grupos, nacidas para el sector de I+D de la empresa farmacéutica en Alemania (Schnelle, 2008, p. 89) y de herramientas de la gestión de la calidad y de la innovación, y muy en particular el diagrama de afinidad del antropólogo Jiro Kawakita y el *five-step discovery process* del ingeniero Shoji Shiba (Shiba; Walden, 2006).

La metodología de la *Search conference Momentum* se basa en la realización de una secuencia de preguntas por parte del facilitador (animador) a las que los participantes responden por escrito mediante la utilización de tarjetas de cartulinas de diferentes colores y formas. Posteriormente, las tarjetas son colocadas sobre paneles y agrupadas según afinidades, creando conjuntos de ideas similares, a la manera de un diagrama de Kawakita. La *Search conference Momentum* se divide en diferentes secuencias, entendiendo secuencia como el tiempo en el que se plantea una pregunta, se responde por parte de los participantes, y se realiza un debate.

En el desarrollo de una *Search conference Momentum* se identifican 3 fases:

- Preparación de la sesión participativa

Ejemplo 4: Plan de futuro horizonte 2020 de una escuela de postgrado de una fundación pública española

Situación de partida:

La nueva dirección de una escuela de formación de postgraduados con 50 años de historia debe abordar una profunda reorientación de su posicionamiento en el mercado de la formación para contribuir al desarrollo de la “nueva economía”.

Proceso:

Realización de dos tandas de *Search conferences Momentum* temáticas con diferentes grupos de *stakeholders*. En la primera tanda se recogieron las demandas y visión de futuro de los *stakeholders* y, junto con la reflexión estratégica del equipo de dirección, se elaboró un primer plan de bases. En la segunda tanda los *stakeholders* reaccionaron al plan de bases y, con la dirección de la escuela, se elaboró el Plan 2020 así como su concreción a corto plazo.

Resultados:

Plan de futuro con una clara orientación hacia la escuela digital y la formación en los ámbitos de la sostenibilidad, emprendeduría, internacionalización y desarrollo de la economía social. Visión compartida entre la nueva dirección, el equipo humano de la Escuela y sus principales *stakeholders* (ministerio de tutela, alumni, profesores asociados, empleadores, instituciones de fomento de la innovación y la empleabilidad...).

- Sesión participativa
- Post-sesión participativa

Preparación

Se compone de todas las actividades que se realizan desde que se ha decidido la celebración de una sesión hasta que ésta tiene lugar. Suele durar algunas semanas y es importante dedicarle el tiempo suficiente ya que una buena preparación es clave para que después la sesión sea un éxito. La preparación incluye aspectos conceptuales y logísticos.

A nivel conceptual, el primer paso es fijar los objetivos de la sesión, o sea, con qué finalidad se realiza y que resultado se desea obtener de ella (p. e. obtener las bases para la elaboración de un plan estratégico, identificar los aspectos a mejorar en una organización, elaborar un plan de acción anual...). El objetivo de la sesión no puede ser formulado directamente como pregunta, sino que previamente es importante reflexionar sobre diferentes aspectos, para que sirva de contexto y fundamente las ideas y discursos que darán respuesta a la pregunta-objetivo. Aparte de los objetivos finalistas como los anteriormente mencionados, la *Search*

“ La *Search conference Momentum* favorece un resultado secundario: interrelación entre los asistentes y su futura conexión personal ”



Grupo de trabajo: Ata Turkfidani (TR), Francisca Abad (E), Lúgia M. Ribeiro (P), Manuela Palafox (E), Victoria Tsoukala (GR), Patricia Cotoneschi (I), Jean-François Lutz (F) y Jean-François Nomine (F)

conference Momentum permite obtener un resultado secundario: favorecer la interrelación entre los asistentes y su futura conexión personal.

El siguiente paso es seleccionar a los participantes en función de los objetivos planteados. Así, en algunos casos puede ser importante que sólo participe el equipo de dirección de una organización, mientras que en otros casos la riqueza de la sesión puede ser la inclusión de agentes externos a ella.

Finalmente, la preparación conceptual de la sesión termina con la definición del orden del día, y más concretamente de las secuencias de trabajo y sus preguntas. Las secuencias de trabajo y su orden vendrán determinadas por los objetivos planteados, por el tiempo que se disponga para la reflexión y por el número de participantes. Una *Search conference Momentum* clásica puede durar un día y medio y seguir el siguiente esquema:

1. Análisis de las tendencias del entorno
2. Análisis de la historia reciente
3. Autoevaluación de la situación actual
4. Detección de temas clave de futuro
5. Visión: futuro deseable
6. Objetivos
7. Plan de acción

En cada secuencia de trabajo se realiza una pregunta a la que los participantes deberán responder. Es importante que las preguntas sean claras, concisas, que utilicen el lenguaje habitual del grupo y que inciten a la participación. Además no deben ser ni excesivamente abiertas ni muy cerradas, permitiendo varias respuestas, sin inducir ninguna en particular. La pregunta de cada secuencia debe prepararse cuidadosamente y con antelación.

La preparación logística hace referencia a la planificación de los aspectos más organizativos de la sesión: la preparación del material necesario para el desarrollo de la sesión y la elección de la sala de trabajo. Ésta debe ser amplia y luminosa y debe permitir disponer las sillas de los participantes formando una media luna delante de los paneles de trabajo de forma que todos puedan verlos y estar a una distancia corta que les permita leer las tarjetas. También se considera preparación logística la convocatoria de los participantes y su consiguiente confirmación de asistencia.



İlkay Holt (TR), Isabel Bernal (E), Tomàs Baiget (E), Paloma Gargiulo (I), Clarisse Pais (P), Ioannis Klapsopoulos (GR) y Herbert Gruttemeier (F)

El acta de la sesión es la fotografía de los paneles, con todas las ideas y opiniones escritas fijadas en ellos

Sesión

La sesión empieza una vez todos los participantes se encuentran en la sala de trabajo. En primer lugar, y tras una breve introducción del promotor de la *Search conference*, el facilitador debe explicar el método que se seguirá haciendo hincapié en sus reglas:

- Discusión inicial por escrito. La discusión se inicia escribiendo la respuesta a la pregunta efectuada en las tarjetas repartidas. Posteriormente, una vez las tarjetas han sido colocadas en los paneles, tiene lugar el debate oral.
- 1 idea por tarjeta. Es importante, de cara a la posterior ordenación de las tarjetas para crear mapas de afinidades, que cada tarjeta contenga sólo una idea.
- Hacer buena letra. Los participantes deben poder leer el contenido de las tarjetas, de forma que es imprescindible escribir claro, a poder ser con letra de molde.
- El acta de la sesión será la fotografía de los paneles. Es importante hacer notar este extremo a los participantes, pues debe quedar claro que cualquier idea que salga en el debate y que no quede recogida en una tarjeta se perderá.

Una vez explicadas las reglas básicas de la sesión, el facilitador procede a repartir las tarjetas entre los participantes y realiza la pregunta de la primera secuencia. Se deja un tiempo prudencial (5-10 minutos) para que los asistentes reflexionen y escriban la respuesta en las tarjetas. Pasado este tiempo, el facilitador recoge las tarjetas, las lee en voz alta y las coloca en los paneles agrupándolas en función de su contenido, creando clusters de ideas. Al final se obtiene un mapa de ideas que sirve de punto de partida para iniciar un debate oral. El facilitador va escribiendo las opiniones surgidas durante el debate en papeles en forma de óvalo y los va colocando en los paneles. En caso de que una idea genere discrepancias entre los participantes, se marca y se intenta profundizar en ella. Una vez terminado el debate se obtiene una fotografía de los paneles utilizados en la secuencia.

Ejemplo 5: Detección de las tendencias de futuro de las profesiones sanitarias

Situación de partida:

Voluntad de un gobierno autonómico de detectar cuáles pueden ser las tendencias de las profesiones sanitarias, principalmente en medicina y enfermería, para facilitar la toma de decisiones sobre los planes sanitarios y su sostenibilidad en los próximos años.

Proceso:

Realización de *Search conference Momentum* con una muestra de profesionales de medicina y enfermería para proyectar cómo pueden evolucionar sus diferentes roles y la interrelación entre los diferentes profesionales y frente a los pacientes. En las sesiones participativas se utilizó la metodología *Idef-icom* (Inputs, controles, outputs y mecanismos) como marco inspirador para visualizar a los diferentes implicados, además de los profesionales, en el proceso de atención sanitaria: pacientes y familias, proveedores, recursos y tecnología, y organismos reguladores.

Resultados:

Principales tendencias de las profesiones sanitarias (medicina y enfermería), así como propuesta de iniciativas para reforzar o contrarrestar dichas tendencias para procurar la sostenibilidad del sistema sanitario y facilitar el desarrollo de sus profesionales.

Ejemplo 6: Plan estratégico de cultura de una ciudad con la participación de los stakeholders y el liderazgo del ayuntamiento

Situación de partida:

Inicio de mandato en el que se detecta la existencia de múltiples iniciativas y organismos en el ámbito cultural en una ciudad de casi 400.000 habitantes, con un área metropolitana de influencia de unos 500.000 habitantes más.

Proceso:

Realización de *Search conferences Momentum* con los principales stakeholders del ámbito cultural de la ciudad (ayuntamiento, teatros, escuelas de arte, museos, festivales y fiestas, bibliotecas, empresas y asociaciones,...) para elaborar un diagnóstico compartido de la situación y, sobre todo, tener en cuenta la evolución previsible del entorno y las demandas de la ciudadanía. La *Search conference Momentum* permite sistematizar el contacto entre diferentes implicados para impulsar una promoción de la cultura.

Resultados:

“Plan estratégico de cultura”, más como plan de movilización de energías que como plan detallado de actividades. Refuerzo del liderazgo del concejal de cultura y su equipo para desarrollar el plan durante el mandato e incluso posteriormente, contando con una mayor complicidad de los implicados.

Entre una secuencia de trabajo y la siguiente se suelen programar descansos que pueden variar desde 10 minutos para airearse un poco y dar tiempo al facilitador para preparar los paneles de la siguiente, hasta 1 ó 2 horas para comer. La sesión de *Search conference Momentum* se termina con la realización de la última secuencia programada.

Post-sesión

Esta fase empieza una vez terminada la primera sesión, y se caracteriza por la realización de un análisis más profundo de las ideas surgidas. En primer lugar se realiza la transcripción literal de los paneles de trabajo, y posteriormente se elabora un documento de síntesis donde se recogen los temas claves tratados y un plan de trabajo para las siguientes semanas o meses. Es importante hacer llegar el documento de síntesis conjuntamente con las fotografías de los paneles de trabajo a los participantes de la sesión como forma de agradecerles su participación y para mantenerlos implicados en el proyecto.

3. Efectividad de los métodos *Search conference*

Los buenos resultados del uso de *Search conference* en las empresas y organizaciones complejas han sido documentados desde hace tiempo por sus propios creadores (**Cabana; Emery; Emery, 1995**) (**Cabana; Fiero; 1995**) (**Purser; Cabana, 1997**) y otros investigadores (**Large, 1997**). Gracias a su éxito y difusión, han nacido otras técnicas con dinámicas participativas y creación de mapas conceptuales, como es el caso de la *Search conference Momentum*.

Un interesante texto (**Shmulyian; Bateman; Philpott; Gullri, 2010**) evalúa recientemente los factores de éxito y resultados de algunas de las más populares (*AmericaSpeaks, Appreciative inquiry, Conference model[®], Decision accelerator, Future search, Participative design, Strategic change accelerator/ACT (IBM), and Whole-scale[™] change*), y sus resultados coinciden con nuestra opinión tras catorce años de experiencia y la realización de más de 500 *Search conferences*. La primera conclusión es que para conseguir los resultados esperados es tan importante una ejecución correcta de la metodología, como disponer del facilitador adecuado. La segunda conclusión es que los elementos críticos de este tipo de sesiones son seis:

- preparación correcta;
- elección de los participantes;
- elección del tema o problema a tratar;
- información disponible durante la sesión;
- disponibilidad de infraestructuras adecuadas; y
- seguimiento posterior.

Este tipo de métodos no son la única respuesta a la necesidad de recoger y procesar información involucrando a un número grande de personas en un espacio muy breve de tiempo. Pero sin duda articulan tres elementos fundamentales para poner en marcha equipos humanos creativos dentro de las organizaciones, o en ámbitos afines a los asistentes, capaces de gestionar mucha información:

1. Los niveles de implicación del equipo.
2. La labor de facilitación del equipo.



Eloy Rodrigues, Universidade do Miño, actúa de portavoz de lo discutido en su grupo de trabajo



Alfons Stinus hace una recapitulación de las decisiones tomadas sobre los 6 temas prioritarios detectados

3. Las técnicas de creatividad y resolución de problemas (McFadzean, 2002a).

Tal vez en el futuro —y existe cierto ánimo de provocación en esta afirmación— algunos perfiles del profesional de la información requieran de las competencias generales del facilitador (planificación, dinámica de grupos, procesos de resolución de problemas, comunicación, y desarrollo y crecimiento personal) (McFadzean, 2002b), como hemos visto en el caso de las bibliotecarias universitarias que han evolucionado hacia *craiss* (centros de recursos para el aprendizaje y la información). Los bibliotecarios-documentalistas pueden aportar un valioso soporte a docentes, investigadores y estudiantes cuando ellos tengan necesidades expresadas no de forma individual, sino colectiva. Este escenario no nos debería ser extraño en un entorno donde el trabajo colaborativo es cada vez más habitual (y necesario).

4. Nota de la Redacción

1. Solipsismo, del latín “[*ego*] *solus ipse*” (traducible de forma aproximada como “solamente yo existo”) es la creencia metafísica de que lo único de lo que uno puede estar seguro es de la existencia de su propia mente, y la realidad que aparentemente le rodea es incognoscible y puede no ser más que parte de los estados mentales del propio yo. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Solipsismo>

5. Bibliografía citada

Akao, Yoji. *Hoshin kanri, policy deployment for successful TQM*. New York: Productivity Press, 2004.

Cabana, Steven; Emery, Merrelyn; Emery, Fred. “The search for effective strategic planning is over”. *The journal for quality and participation*, 1995, v. 18, n. 4, pp. 10-19.

Cabana, Steven; Fiero, Janet. “Motorola, strategic planning and the search conference”. *The journal for quality and participation*, 1995, v. 18, n. 4, pp. 22-31.

Edmunds, Angela; Morris, Anne. “The problem of information overload in business organisations: a review of the literature”. *Intl journal of information management*, 2000, v. 20, n. 1, pp. 17-28.

Emery, Merrelyn; Purser, Ronald E. *The search conference: a powerful method for planning organizational change and community action* (1st ed.). Jossey-Bass, 1996.

Eppler, Martin J.; Mengis, Jeanne. “The concept of information overload. A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines, 2004”. *Kommunikationsmanagement im Wandel*, 2008, pp. 271–305.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. “Using the balanced scorecard as a strategic management system”. *Harvard business review*, 1996, v. 74, n. 1.

Large, Martin. “Using search conferences for building learning, planning and implementing communities that work”. *The learning organization*, 1997, v. 4, n. 3, pp. 109-114.

McFadzean, Elspeth. “Developing and supporting creative problem-solving teams: part 1—a conceptual model”. *Management decision*, 2002a, v. 40, n. 5, pp. 463–475.

McFadzean, Elspeth. “Developing and supporting creative problem solving teams: part 2—facilitator competencies”. *Management decision*, 2002b, v. 40, n. 6, pp. 537–551.

Purser, Ronald E.; Cabana, Steven. *The self-managing organization: how leading companies are transforming the work of teams for real impact*. Free Press, 1998.

Savolainen, Reijo. “Filtering and withdrawing: strategies for coping with information overload in everyday contexts”. *Journal of information science*, 2007, v. 33, n. 5, pp. 611-621.

Schnelle, Wolfgang. *A discursive approach to organizational and strategy consulting*. Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2008.

Shiba, Shoji; Walden, David. *Breakthrough management: principles, skills, and patterns of transformational leadership*. New Delhi: Confederation of Indian Industry, 2006.

Shmulyian, Svetlana; Bateman, Barry; Philpott, Ruth G.; Gulri, Neelu K. “Art or artist? An analysis of eight large-group methods for driving large-scale change”. *Research in organizational change and development*, 2010, v. 18, pp. 183-231. Bingley: Emerald Group Publishing.