



**PERCEPCIÓN Y PARADIGMAS
DEL FACILITADOR**

Gestión del cambio con
agricultores

Solidaridad

Solidaridad

PERCEPCIÓN Y PARADIGMAS DEL FACILITADOR Gestión del cambio con agricultores

Carlos Hernando Isaza Ramírez

Autor

Mauricio Galvis Fernández

Diseño y diagramación

José Daniel Valencia Giraldo

Ilustración

2013



Licencia Creative Commons

Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported

http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_ES

La Fundación Solidaridad es el titular de los derechos de propiedad intelectual. Autoriza la reproducción total del documento solamente con fines educativos, siempre que se conserve la integridad del mismo y se citen las organizaciones participantes. Cualquier otro uso del documento requiere autorización escrita de la Fundación Solidaridad.

Cra. 11a No. 93a-80 Ofc. 406

Tel. +57 (1) 6236065

Bogotá, Colombia

www.solidaridadnetwork.org
www.comerciosostenible.org

CONTENIDO

OBJETIVO	4
1 ACTIVIDAD INICIAL	5
Estudio de caso	5
2 DESARROLLO DE CONTENIDOS	7
2.1 Introducción	7
2.2 El poder de los paradigmas o modelos mentales	7
2.3 El poder de un cambio de paradigma	9
2.4 Relación de los modelos mentales con la gestión del cambio	11
3 ACTIVIDAD DE APLICACIÓN	16

OBJETIVO

Con el desarrollo del presente modulo, el facilitador aprenderá la importancia de las percepciones y los modelos mentales en los procesos de cambio con agricultores.

1

ACTIVIDAD INICIAL

ESTUDIO DE CASO



1-2. <http://sitiosrecomendadosenlweb.blogspot.com/2012/07/desarrolla-tu-percepcion-visual-y.html>
3. Autor: Octavio Ocampo, <http://esbuenocomunicarnos.blogspot.com/2009/11/octavio-ocampo.html>

Trate de realizar este ejercicio con otra persona. Para cada una de las figuras escriba lo que observa. Inicialmente realicen el ejercicio de manera individual.

1. _____
2. _____
3. _____

Comparta con el compañero lo que usted observó y escuche lo que su compañero pudo observar. Responda las siguientes preguntas:

1. ¿Usted describió y observo las mismas cosas que su compañero?

2. Si observaron cosas diferentes, ¿Qué aspectos pudieron influir en el proceso de observación para que esta situación se presentara?

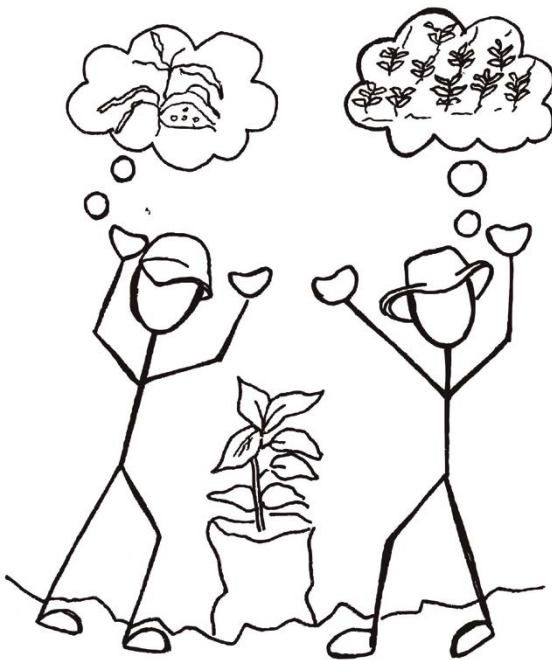
3. ¿El proceso de compartir con el compañero lo observado, le permitió ver cosas nuevas y diferentes? y ¿qué le permitió ver esas cosas nuevas?

DESARROLLO DE CONTENIDOS

2.1 INTRODUCCIÓN

Este módulo es un llamado al facilitador para que examine sus modelos mentales o paradigmas y las percepciones con que asume el trabajo con agricultores. En este módulo asumimos modelos mentales como sinónimo de paradigmas, lo cual significa que según el autor pueden cambiar las interpretaciones.

Estos “Modelos mentales” o paradigmas son supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y de actuar. A menudo, no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o de los efectos que estos tienen sobre nuestra conducta. Por ejemplo, si un agricultor tiene su finca poco tecnificada pensamos que es resistente al cambio y el agricultor que siempre va a las actividades de capacitación lo consideramos el más motivado, aunque, después de los años, descubrimos que nunca aplicó nada en su finca. Cuando tenemos la capacidad de analizar nuestros modelos mentales como facilitadores y nos atrevemos a desafiarlos, empezamos a ver el mundo diferente, a entender al agricultor de manera diferente y nos atrevemos a hacer el trabajo de manera diferente. Es clave que el facilitador comprenda la profunda influencia de los modelos mentales ocultos.



2.2 EL PODER DE LOS PARADIGMAS O MODELOS MENTALES

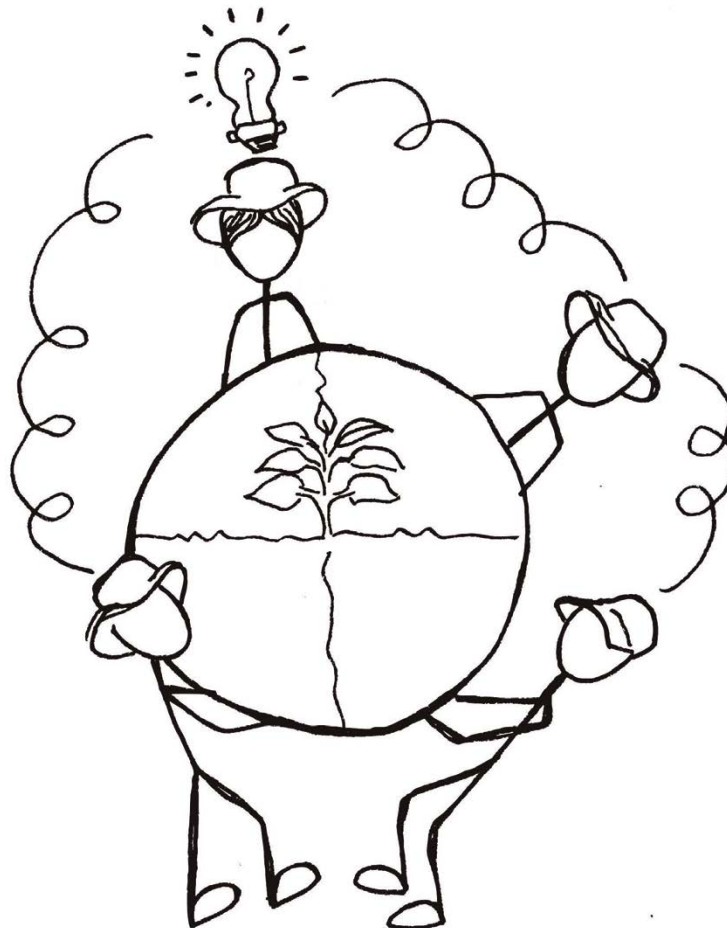
La palabra **paradigma** proviene de la palabra griega **parádeigma**, que se divide en los vocablos “**pará**” (**junto**) y “**déigma**” (**modelo**), de modo que etimológicamente significa modelo o ejemplo. Tiene las mismas raíces que “demostrar”. En la actualidad, se suele emplear con el sentido de modelo mental, percepción, supuesto o marco de referencia.

En sentido general, es el modo en que “vemos” el mundo, en que lo percibimos, en que lo comprendemos y lo interpretamos.

- ◉ Un modo simple de pensar los paradigmas consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que “el mapa no es el territorio”. Un mapa es una representación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.
- ◉ Supongamos que uno quiere llegar a un lugar específico del centro de una ciudad. Un plano de la ciudad puede ser de gran ayuda. Pero supongamos también que se nos ha entregado un mapa equivocado. En virtud de un error de imprenta, el plano que lleva la inscripción de la ciudad en la que estamos es en realidad un plano de otra ciudad. ¿Puede imaginar el problema con el que tropezará al tratar de llegar a su destino? Se puede entonces trabajar sobre la propia conducta: poner más empeño, ser más diligente, duplicar la velocidad, pero nuestros esfuerzos solo lograrán alejarnos de nuestro objetivo. Uno puede trabajar sobre su actitud: pensar positivamente sobre lo que se propone. De este modo, llegaríamos a otra parte, pero estaríamos felices de habernos equivocado drásticamente. La actitud puede ser tan positiva que uno se sienta feliz en cualquier parte. Pero la cuestión es que nos hemos perdido. El problema no tiene nada que ver con la actitud o la conducta, pues está relacionado con el hecho de que el nuestro es un plano equivocado.
- ◉ Si tenemos el plano correcto de la ciudad en la que estamos, entonces el empeño y el esfuerzo que empleemos es importante, y cuando se encuentran obstáculos y frustrantes en el camino, entonces la actitud puede determinar una diferencia real. Pero el primero y más importante requerimiento es la precisión del plano.
- ◉ Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que pueden clasificarse en dos categorías principales: mapas del modo en que son las cosas, o realidades, y mapas del modo en que deberían ser, o valores. Con esos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos, pero pocas veces cuestionamos su exactitud. Por lo general, ni siquiera tenemos conciencia de que existen y suponemos que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían ser.
- ◉ Estos supuestos o paradigmas dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos.
- ◉ Eso mismo pasa cuando trabajamos con los agricultores: asumimos que nuestros supuestos y la forma de hacer el trabajo son correctos y tendemos a pensar que nuestra propuesta debe ser seguida por el agricultor. Pero así como nosotros pensamos de esa manera, el agricultor también asume que sus supuestos y su lógica es la correcta, de modo que si el maneja el cultivo de una determinada forma, tiene la capacidad de justificarlo según sus modelos mentales y la situación que vive. ¿Puede imaginarse el lector la tremenda dificultad que se produce si el agricultor y el técnico creen que tienen la razón y sus posiciones son opuestas?

- Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos. Pero no es así. Vemos el mundo, no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos. Cuando describimos lo que vemos, en realidad describimos nuestras percepciones, nuestros paradigmas. Cuando otras personas disienten de nosotros, de inmediato pensamos que algo extraño les ocurre. Cada una mira a través del cristal que le ha dado su experiencia.
- Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos, y de la medida en que ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros y estar abiertos a sus percepciones. Con esto lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.

2.3 EL PODER DE UN CAMBIO DE PARADIGMA

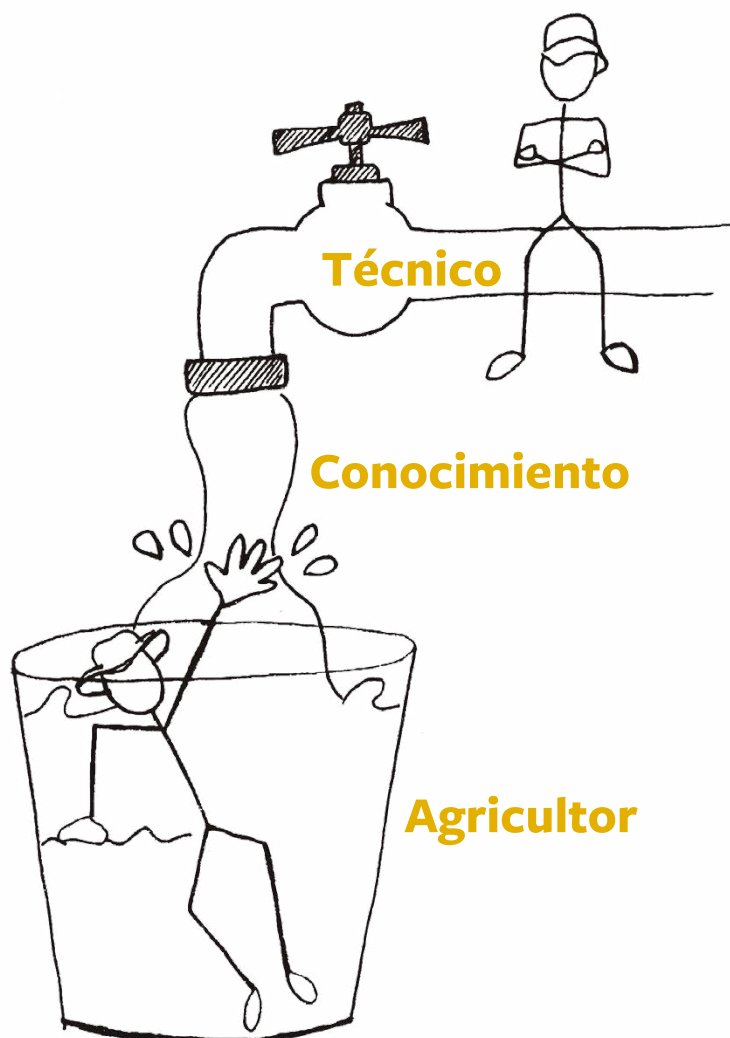


Casi todos los descubrimientos significativos en el campo científico aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas.

Para Tolomeo, el gran astrónomo egipcio, la Tierra era el centro del universo. Pero Copérnico creó un cambio de paradigma, lo que produjo muchas resistencias y persecuciones, pues aseguró que el Sol era el centro del universo. De pronto, todo fue objeto de una interpretación distinta. De manera similar ocurrió con la elaboración de la teoría de los gérmenes, pues muchas mujeres y muchos niños morían durante el parto, y nadie entendía por qué. En la guerra, eran más los hombres que morían de pequeñas heridas y de enfermedades que de traumas sufridos en el frente. Pero en cuanto se desarrolló la teoría de los gérmenes, un paradigma totalmente nuevo, un modo nuevo de comprender lo que sucedía, se hizo posible una nueva práctica médica y que ha permitido salvar muchas vidas.

Ya sea que el cambio de paradigma nos empuje en direcciones positivas o negativas, o que se produzca de modo instantáneo o gradual, determina que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio produce poderosas transformaciones. Nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y conductas y de nuestras relaciones con los demás.

El siguiente gráfico fue usado por muchos años para explicar el proceso de capacitación de agricultores:



Algunos supuestos de este modelo:

- El técnico es la fuente de conocimiento.
- La comunicación es en un sentido.
- El productor es como el vaso que se llena de conocimiento.

¿Puede imaginarse la forma en que se podrían desarrollar las actividades de capacitación con base en este modelo aprendido por muchos de los técnicos?

2.4 RELACIÓN DE LOS MODELOS MENTALES CON LA GESTIÓN DEL CAMBIO

En este punto del módulo, es posible comprender por qué muchas buenas ideas jamás se llevan a la práctica. Por qué algo que el técnico considera obvio y fácil de realizar, para el agricultor no es tan fácil ni tan obvio. Una capacitación brillante por sí sola no se traduce en acciones del agricultor en su finca. Un ensayo en una finca piloto demuestra los mejores resultados de una práctica, pero esta no se difunde a la velocidad que esperamos y en muchos casos no se difunde en absoluto.

Las nuevas formas de hacer las cosas, la nueva tecnología, las mejoras no se llevan a la práctica porque muchas veces chocan con las imágenes internas (modelos mentales o paradigmas) sobre el funcionamiento del mundo (la agricultura). Éstas son imágenes que nos circunscriben a modos familiares de pensar y de actuar. Por esto es tan importante para un facilitador conocer sus modelos mentales y los modelos mentales de los agricultores con los que trabaja.

Los modelos mentales no solo determinan el modo de ver el mundo, sino el modo de actuar. Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen) sí se comportan en congruencia con sus teorías en uso (sus modelos mentales o paradigmas). Los modelos mentales pueden ser generalizaciones.

¿Por qué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos? En parte, porque afectan a lo que vemos. Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas porque han observado detalles distintos. Cuando usted y yo entramos en una fiesta con muchas personas, ambos percibimos los mismos datos sensoriales básicos, pero registramos rostros diferentes. Como dicen los psicólogos, observamos selectivamente. Esto también ocurre con observadores presuntamente objetivos, como los científicos. Como escribió Albert Einstein: **“nuestras teorías determinan lo que medimos”**. La influencia de los modelos mentales también es importante en la agricultura, por ejemplo un agricultor que considera la tierra como algo sagrado, puede estar reacio a usar productos agroquímicos que considera un veneno para la tierra.

La incapacidad para apreciar los modelos mentales de nuestros agricultores limita nuestros esfuerzos por desarrollar programas de mejoramiento que “consideramos convenientes para ellos”. La “inercia” de los modelos mentales arraigados en ellos puede obstaculizar aun las mejores propuestas de mejoramiento. De esta manera percibimos la “realidad” como un punto de vista, una perspectiva. Es importante reconocer que todos tenemos algo de la verdad y que nadie tiene toda la verdad. Es por eso que en el trabajo con agricultores no es suficiente tener la razón (o creer que se tiene la razón) y no es productivo tratar de convencer al agricultor de que no la tiene.

Por esta razón, muchos profesionales brillantes con buenos conocimientos técnicos terminan siendo rechazados muchas veces por los agricultores.

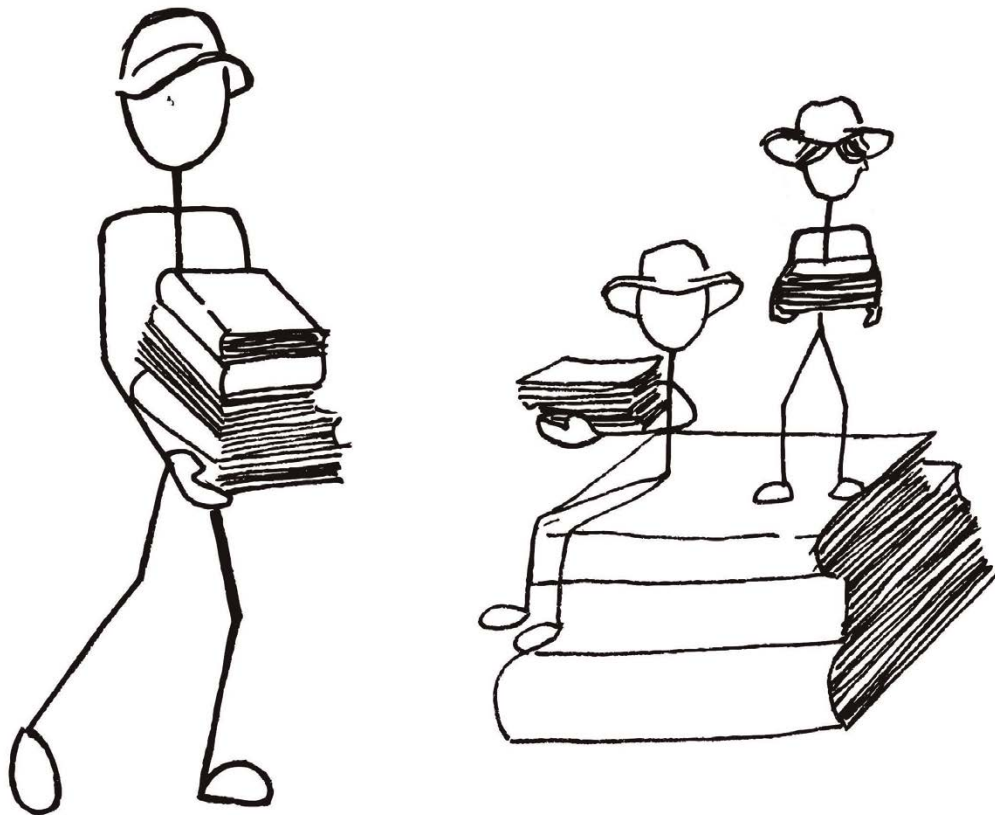


“No vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos”

El Tamud

- **Pensamos que la baja adopción tecnológica se debe a problemas relacionados con los conocimientos de los agricultores.**

Ejemplo: los agricultores no hacen un buen manejo de la etapa de vivero, entonces desarrollamos un programa de capacitación en buenas prácticas de manejo en la etapa de vivero, decidimos hacer una demostración del método para enseñar a los agricultores la forma adecuada de manejar las plantas del vivero. Durante la sesión de capacitación, descubrimos que los agricultores saben con gran detalle el tema que estamos manejando. Sin embargo, no aplican a sus fincas el conocimiento que ya tienen al respecto.



Muchos facilitadores asumen que su rol se limita a entregar buenos conocimientos al grupo, consideran que la falta de conocimiento es la causa principal de la no implementación de una buena práctica. Cuando el facilitador tiene arraigado este paradigma, piensa que si entrega información de calidad en una actividad de capacitación será suficiente para favorecer la adopción de mejores prácticas. Este paradigma presenta el problema de que seguimos enfocándonos en dar más y más capacitación.

- **Los problemas técnicos se solucionan siguiendo buenas recomendaciones o aplicando una buena tecnología.**

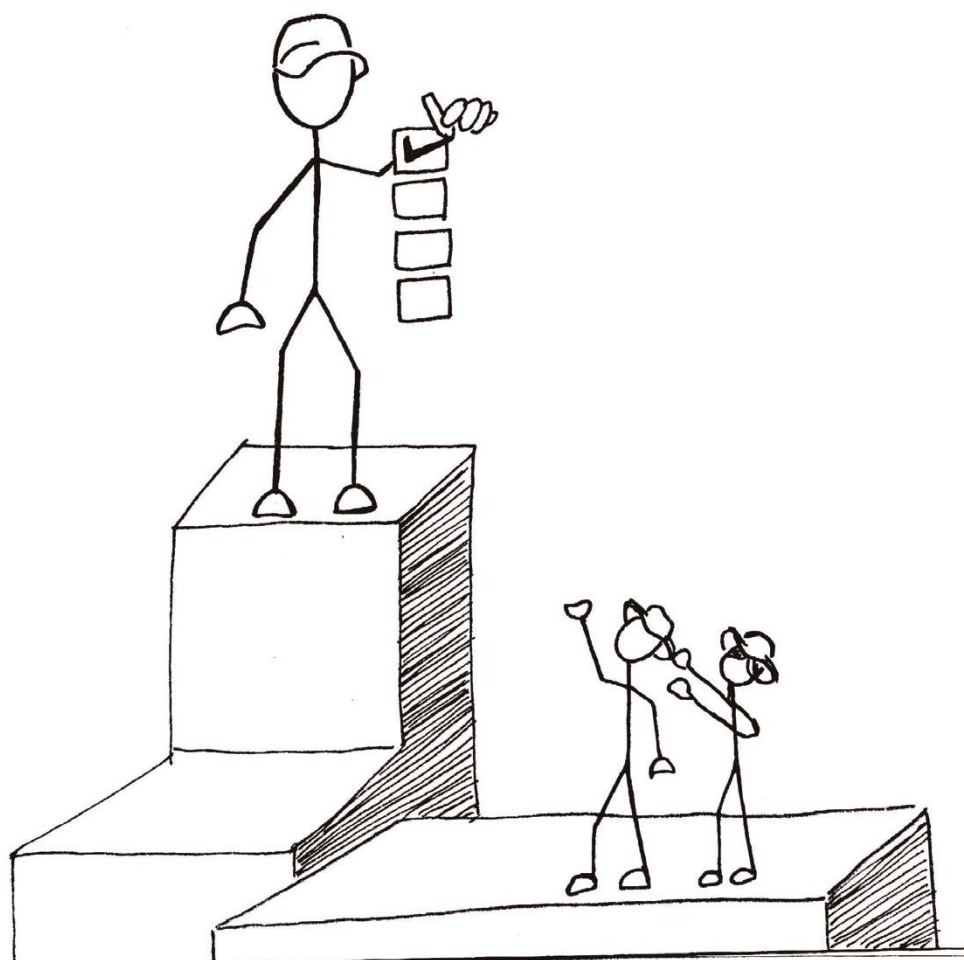
Ejemplo: se presenta una plaga que está afectando los cultivos de los agricultores. Durante muchos años, se ha venido capacitando al grupo en el manejo del problema adoptando prácticas de Manejo Integrado de Plagas (MIP). Los técnicos de una empresa de agroquímicos han desarrollado capacitaciones con los agricultores y los han persuadido del impacto desfavorable que podría tener esta plaga en sus ingresos si no la controlan con químicos. Adicionalmente, les hablan de los bajos costos de control si se aplican los insecticidas. Los agricultores empiezan a sentir temor y realizan aplicaciones de los productos acabando con el control biológico y generando un problema mayor.



El manejo técnico y sostenible de los cultivos involucra aspectos que van más allá de dar buenas recomendaciones. Por muy buenas y efectivas que sean las recomendaciones y la tecnología, en el proceso productivo intervienen aspectos culturales, psicológicos, sociales, económicos y, como se ve en el ejemplo, la interacción con diferentes actores que terminan influyendo en las decisiones que el agricultor toma en su finca. Trabajar en gestión de cambio con los agricultores implica también trabajar en la creación de redes de soporte y negociar nuevos arreglos entre varios actores. Cuando el facilitador se limita a hacer solo un acompañamiento técnico, el proceso se queda a “medias”. Algunas preguntas que debe hacerse como facilitador: ¿Conoce la red social y de actores con los que interactúa el agricultor para tomar sus decisiones? ¿Trabaja de manera coordinada con esta red social (actores involucrados) para facilitar el proceso de cambio?

- Consideramos que casi siempre estamos haciendo lo correcto y tenemos**
- **la razón, difícilmente reconocemos nuestras debilidades o limitaciones y si lo hacemos tendemos a justificarlas.**

Ejemplo: el técnico programa una actividad de capacitación, prepara una buena presentación con información relevante, elige un buen lugar para reunir al grupo. El día de la capacitación, asisten pocos agricultores a la actividad programada. El facilitador le echa la culpa al grupo con la explicación de que no está interesado en mejorar.



Casi siempre, asumimos que lo que hacemos está bien hecho y si no es así tratamos de justificarlo. Si se presenta una nueva opción o una manera mejor de hacer las cosas, inicialmente tratamos de ajustarla a la forma como la hacemos de manera rutinaria. Es difícil ponerse en el papel de autoevaluarnos en lo que debemos mejorar, es por esto que la crítica es poco efectiva al tratar de convencer a alguien de que debe cambiar. El facilitador también cae en este error, mucho más cuando tiene experiencia en el trabajo de campo con agricultores.

¿Usted como facilitador, tiene la disciplina y el carácter para autoevaluarse y encontrar qué debe perfeccionar para mejorar su desempeño?

3

ACTIVIDAD DE APLICACIÓN

Como hemos visto a través de este módulo, los modelos mentales moldean nuestras percepciones y estas gobiernan nuestra manera de ver las cosas y de comportarnos.

Adicionalmente, estas percepciones están profundamente arraigadas. Es por esto que debemos examinar el cristal o la lente a través de la cual vemos el mundo, puesto que ese cristal da forma a nuestra interpretación del mundo.

Piense en un proyecto que haya realizado con agricultores y trate de identificar modelos mentales o paradigmas que haya aplicado. Trate de identificar cómo estos paradigmas han dificultado su trabajo de facilitación del cambio. Proponga algunas actividades que podría realizar para mejorar su interpretación del trabajo que realiza con agricultores. Aplique estos cambios en las próximas semanas.



PERCEPCIÓN Y **PARADIGMAS**
DEL FACILITADOR
Gestión del cambio con agricultores

Solidaridad

CHANGE THAT MATTERS

www.solidaridadnetwork.org