



ESTIÓN DEL CAMBIO  
CON AGRICULTORES

**Solidaridad**

# Solidaridad

Con el apoyo de:



## GESTIÓN DEL CAMBIO CON AGRICULTORES

Carlos Hernando Isaza Ramírez  
Francisco Bustamante Gañan  
Mónica Giraldo Buitrago

### **Autores**

Dario Angel Pérez  
**Revisión de estilo**

Mauricio Galvis Fernández  
**Diseño y diagramación**

José Daniel Valencia Giraldo  
**Ilustración**

ISBN 978-90-70526-28-3  
2013



Licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported  
[http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_ES](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](http://www.solidaridadnetwork.org)**  
**[www.comerciosostenible.org](http://www.comerciosostenible.org)**

# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>1 CONCEPTOS GENERALES</b>	<b>6</b>
1- ¿Por qué es necesario cambiar?	7
2- Conceptos generales de gestión del cambio	12
3- ¿Cuándo es el momento de cambiar?	17
<b>2 ENTENDIENDO EL CAMBIO COMO UN PROCESO</b>	<b>21</b>
4- Etapas del proceso de cambio	21
5- La Resistencia como palanca del cambio	27
<b>3 EL ROL DEL FACILITADOR EN EL PROCESO DE CAMBIO</b>	<b>34</b>
6- El rol en tres componentes importantes del proceso	35
7- Sugerencias para implementar el cambio	46
<b>BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA</b>	<b>54</b>

# PRESENTACIÓN

Vivimos diferentes problemas relacionados con la agricultura. Por un lado está la necesidad de responder a la gran demanda de alimentos; por otro, las zonas dedicadas a esta actividad no pueden aumentar, haciendo necesaria la optimización de la utilización del suelo; finalmente, está la producción agrícola a pequeña escala: una porción de la población que se dedica a esta labor carece de los conocimientos, los recursos y las herramientas necesarias para responder a la demanda cumpliendo con los estándares requeridos. De esta manera se han generado gran cantidad de organizaciones, agencias del gobierno y empresas que apoyan a los agricultores para que puedan desarrollar sistemas productivos que les permitan mejorar sus condiciones de vida y, en muchos casos, salir de su situación de pobreza, cuidando, además, otro aspecto de gran interés en la actualidad: fomentar modelos de producción sostenible que tengan en cuenta la responsabilidad social, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo económico.

Lo anterior expresa la necesidad de fomentar cambios en la forma actual del trabajo del campo, pero, en muchos casos de agricultura familiar y de pequeña escala los procesos de adopción

de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles son lentos, no se dan con el ritmo que se espera aunque se requieran para responder a los desafíos del entorno.

Algunas de las causas principales de esta situación son:

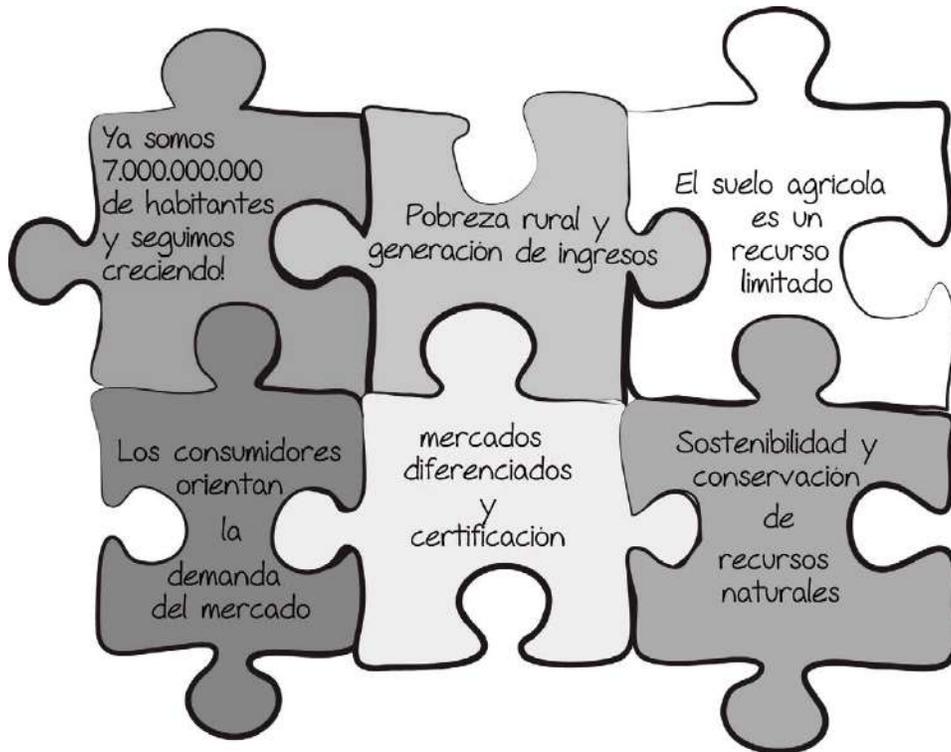
- Poca pertinencia de los programas, al no tener en cuenta las necesidades, la cultura y los conocimientos de las familias productoras.
- No hay vínculos entre productores y cadenas de mercados diferenciados que compensen justamente al productor y lo apoyen en su proceso productivo.
- Limitada capacidad de autogestión de las comunidades rurales para afrontar los problemas que se les presentan.
- Deficiencias en el enfoque de la metodología de las instituciones encargadas de promover el cambio.
- Imposición de tecnologías que no han sido adecuadamente adaptadas a las necesidades de los agricultores.
- Factores personales, como la “resistencia al cambio”.

Para asumir los nuevos retos y la nueva realidad, además del cambio tecnológico, se requiere un cambio de actitud en la manera de relacionarnos y un cambio en la manera de hacer las cosas. **Cambio**, una palabra que sugiere progreso, desarrollo y mejoramiento, pero además, que representa para los seres humanos incertidumbre, fracaso y miedo. Un reto fundamental de los facilitadores, en este caso relacionados con agricultura, es **definir cómo ayudar a la gente a superar sus miedos y a aclarar sus dudas para que asuman nuevas tecnologías, implementen nuevas prácticas de producción sostenible y asuman en sus parcelas una actitud de mejoramiento continuo**. Saber cómo manejar estos aspectos humanos relacionados con el cambio constituye un factor crítico de éxito (o fracaso, si no se tiene en cuenta) en el trabajo de acompañamiento técnico que realizan a diario organizaciones de desarrollo, instituciones y gobiernos con grupos de productores rurales.

Este documento entrega algunos elementos de análisis del proceso de cambio y su facilitación, con el ánimo de que sirva de apoyo a organizaciones y facilitadores que ejecutan proyectos con comunidades rurales.

# 1

## CONCEPTOS GENERALES



En el pasado, como los cambios se daban a ritmos lentos, se podían hacer proyecciones a largo plazo y se podía tener planes con algún grado de certidumbre. Pero en la actualidad, debido a que los cambios se dan a un ritmo mayor, los virajes se producen con tal rapidez que es difícil hacer predicciones, incluso de corto plazo. **Vivimos en un mundo nuevo e impredecible**, las reglas son diferentes, tanto como los conocimientos que se necesitan y los pasos para alcanzar metas propuestas.

Los métodos que daban resultado cuando el ritmo del mundo era más lento ya no son eficaces. Para afrontar los retos actuales no se puede seguir haciendo lo que funcionaba en el pasado ni asumirlo como verdadero, porque lo comprobado ayer, es posible que hoy ya no tenga validez. Para adelantarse al cambio, beneficiarse de él y adaptarse a un entorno cada vez más competitivo, se necesita una nueva manera de pensar que involucre gran capacidad para adaptarse y para ensayar nuevas formas de hacer las cosas. Se necesita un cambio fundamental en la mentalidad, tan radical como la magnitud, el nivel y el ritmo del cambio actual.

A continuación, se hace un análisis del contexto agropecuario y los principales retos que afronta en la actualidad; posteriormente, se presentan algunas ideas de gestión del cambio y su importancia en los proyectos con agricultores; finalmente, se propone abordar el cambio como un proceso en el que los agricultores atraviesan diferentes etapas, con diferentes necesidades y expectativas.



## 1- ¿POR QUÉ ES NECESARIO CAMBIAR?

### **Algunos elementos del contexto actual del productor agropecuario**

El camino del cambio inicia cuando se han identificado razones para cambiar. Por ejemplo, la necesidad de superar un problema encontrando una solución y poniéndola en práctica, o encontrarse en una situación que requiera acciones que lleven a tener una nueva condición.

La agricultura es una de las actividades responsable de los mayores cambios en la vida y la historia del hombre. Alrededor de la agricultura el hombre se ha convertido en sedentario y, a partir de esta situación, ha construido sociedades, imperios, estados. La agricultura cubre una serie de actividades donde el hombre hace uso de plantas y animales para producir alimentos, fibras, combustibles y materias primas con el fin de satisfacer una amplia demanda de productos para su familia y para diversos mercados.

En un contexto histórico, la agricultura le ha permitido al hombre expresar su potencial creativo, cambiar su entorno y resolver sus necesidades. Entonces, ¿por qué se espera que los productores introduzcan nuevas prácticas o conductas?, ¿acaso no ha cambiado lo suficiente la agricultura?, ¿cuáles son las situaciones que se presentan en la actualidad que llevan a enfrentar un cambio permanente?

Pensar en la agricultura como actividad, implica pensar en los desafíos del pequeño productor y su familia, inmerso en una economía de mercado. Como facilitadores, ¿entendemos la situación de su actividad, los cambios del entorno que deberían motivar la adaptación?

Algunos aspectos que describen esta situación son:

- Producción de alimento y seguridad alimentaria
- Pobreza rural y generación de ingresos
- Uso inteligente del suelo
- Expectativas del consumidor y calidad
- Mercados diferenciados, certificación
- Sostenibilidad y recursos naturales

## **Producción de alimento y seguridad alimentaria**

La agricultura abastece de alimentos a la humanidad, una población en continuo crecimiento. Hoy somos más de 7.000'000.000 de personas, cifra que tiende a continuar creciendo cada vez más rápidamente. ¿La agricultura podrá garantizar el suministro de alimento a una población que, por un lado, consume productos cada vez más elaborados y, por otro, progresivamente encuentra más dificultades para atender su demanda alimentaria básica?

¿Se pueden diferenciar los sistemas de producción, desde los productores de subsistencia que velan principalmente por cosechar sus propios alimentos, hasta los productores industrializados, pioneros en la adopción de nuevas tecnologías, con alta demanda de capital e insumos externos? De ambos segmentos y de todos los sistemas de producción intermedios entre estos extremos, se espera un mejor y mayor suministro de alimentos para atender la demanda que crece constantemente y para atender los problemas de acceso a la alimentación básica de la alta proporción de la población que sufre de desnutrición.

Es necesario cambiar para que la agricultura pueda suministrar los alimentos a una población que crece cada día y para que el productor pueda encontrar en la agricultura soluciones para mejorar su alimentación y la de su familia.

## **Pobreza rural y generación de ingresos:**

Los países en vía de desarrollo tienen una gran proporción de su población bajo la línea de pobreza y, por lo tanto, significativos problemas de nutrición. Sin embargo, son también los países con mayor índice de población rural y con mayor importancia relativa de su actividad agrícola.

**¿Pueden estos países superar la pobreza sin una productividad que permita un mayor y mejor suministro de alimentos, y la generación de ingresos?**

**¿Se pueden superar los problemas de pobreza rural sin intervenir en los problemas de la agricultura familiar?**

Las familias dedicadas a la agricultura generalmente solo tienen como recursos su mano de obra y la tierra en la que producen su sustento, y son pocas las ocasiones para encontrar oportunidades en un sector económico diferente. Han sido muchos los casos donde el desarrollo de una agricultura más adecuada y eficiente ha contribuido radicalmente a la superación de los problemas de pobreza, en términos de ingresos y de generación de oportunidades.



Si los productores y sus familias quieren mejores ingresos que les permitan superar sus necesidades básicas y alcanzar el bienestar, es necesario cambiar.

## Uso inteligente del suelo

La necesidad de conservación de bosques y otros ecosistemas sensibles impiden pensar en que se puede satisfacer la mayor demanda por productos agrícolas incorporando nuevas áreas a la agricultura. La frontera agrícola tiene límites.

El área agrícola actual debe encontrar su mejor vocación para la producción de alimentos, materias primas, ganadería, biocombustibles y reforestación. Este balance es casi imposible porque la balanza se inclina por los productos que mejor se mueven en el mercado, afectando, en muchos casos negativamente, el suministro de alimentos y promoviendo un uso del suelo que no siempre coincide con la vocación de éste. El uso inteligente del suelo consiste en el mejor aprovechamiento de las áreas agrícolas en actividades donde es más productivo e indicado para su conservación.

Se necesita cambiar porque el suelo agrícola es un recurso limitado. Los agricultores deben trabajar para obtener el mejor provecho, usando la mejor vocación del suelo y atendiendo la demanda de los múltiples productos que se originan en la agricultura.

## Expectativas del consumidor y calidad

Al estar inmersos en una economía de mercado, el consumo orienta las grandes decisiones. Los consumidores cambian sus gustos y expectativas de calidad sobre los productos que demandan. Los agricultores deben adaptar sus sistemas de producción y prácticas para permanecer en un mercado que es competitivo y que cada vez espera más por el precio pagado.

Dejar de adaptarse a las demandas del mercado, en aspectos como la calidad, llevan a que el productor sea rechazado o sustituido por otros proveedores y, por lo tanto, disminuya o pierda su ingreso.

Si el productor quiere mantener su participación en el mercado y su ingreso, es importante cambiar.

## Mercados diferenciados, certificación

En un mercado cada vez más informado y globalizado, los consumidores y las industrias adquieren mayor importancia y poder de decisión. En las últimas décadas ha surgido el concepto de certificación de productos, prácticas, sistemas de producción y procesos en agricultura para atender a un sector del mercado con información especializada y que espera tener algún control en las prácticas agrícolas aplicadas a los productos que demanda.

Sin ser aún un mercado masivo, los productos certificados tienen un crecimiento de demanda mayor al de los productos que no lo son y han generado la diferenciación de condiciones para el acceso a mercados especializados y, por consiguiente, la posibilidad de un mejor precio.

Los programas de certificación incluyen una base común, en aspectos como buenas prácticas agrícolas, manejo de condiciones sociales y beneficios para los trabajadores, conservación de ecosistemas y trazabilidad. Adicionalmente, se complementan con prácticas específicas por productor o según los objetivos de la organización que desarrolla el estándar.

Para acceder a estos mercados especializados y beneficiarse de las oportunidades comerciales y de mejoramiento derivadas de la implementación de un programa de certificación, los productores deben hacer cambios en su sistema productivo y adoptar las prácticas sugeridas en cada modelo.

Cambiar es fundamental, si el productor quiere implementar un programa de certificación y beneficiarse de estas iniciativas.

## **Sostenibilidad y recursos naturales**

Todos los argumentos anteriores pueden resumirse en el concepto de sostenibilidad. Si permanece la práctica tradicional de la agricultura, seguirá agravándose la situación de pobreza y la presión sobre los recursos naturales.

Un ejemplo de esto es que en los últimos años, el acceso al agua, recurso vital para la agricultura, se ha visto cada vez más limitado. La agricultura y ciertos productos en especial, empiezan a considerarse como altamente demandantes de agua, compitiendo en algunas regiones con el suministro para los seres humanos. Los rendimientos de las cosechas se han visto más afectados por los cambios en los ciclos de lluvias, bien sea por la sequía o por el exceso de lluvias.

Otros aspectos como el uso de los recursos genéticos, la biodiversidad, el uso de agroquímicos, y la erosión del suelo, afectan el desarrollo de la agricultura a mediano y largo plazo.

Es necesario cambiar la forma actual de hacer la agricultura si queremos que esta actividad sea sostenible y que se conserven los recursos naturales.

El agricultor cambia cada día, de muchas maneras, pero, ante las condiciones especialmente inestables de hoy, es necesario que sea más preciso y efectivo con los cambios que decida implementar, si espera mantener o mejorar su nivel de vida con una actividad que depende altamente del medio ambiente y de los cambios del mercado. Un deber de los facilitadores es trabajar para que el productor entienda mejor su contexto y desarrolle un proceso de cambio organizado y donde él mismo tenga más injerencia en los aspectos que quiere cambiar, lo que además implica que los proyectos de desarrollo estén ajustados tanto a su realidad como a las necesidades del mercado.

Pero, frente a esta realidad, muchos productores y profesionales que trabajan en el proceso productivo continúan actuando y pensando conforme a una visión atrasada del mundo, y muchos otros continúan esperando que la solución llegue de afuera o que sea el mundo el que se ajuste a sus necesidades y formas de pensar.

La posibilidad de afrontar los cambios y de adelantarse a ellos estará determinada, en gran medida, por las acciones que se emprendan a favor del desarrollo de potencialidades y de la adquisición de nuevos aprendizajes por parte de los productores y sus familias. Se necesitan productores y facilitadores (técnicos y profesionales) comprometidos, empoderados de su labor, con absoluto convencimiento de las posibilidades de éxito que tiene la actividad productiva y con un estilo de pensamiento creativo y proactivo.

## 2- CONCEPTOS GENERALES DE GESTIÓN DEL CAMBIO

### ¿Para qué sirve la gestión del cambio?

Para iniciar el tema, lo invitamos a hacerse las siguientes preguntas:



¿Alguna vez los participantes no aplicaron los contenidos desarrollados en una actividad de capacitación desarrollada por usted?

¿Alguna vez ha sentido que los participantes no responden a los proyectos desarrollados por usted con la velocidad que se requiere o que no implementan las acciones propuestas?

¿Ha tratado de motivar a un grupo para que aplique una nueva tecnología que, desde su óptica, traería muchos beneficios, los cuales no son reconocidos por el grupo?

¿Cuándo escucha la palabra **cambio**, con qué la asocia?

El cambio es algo que está presente en nuestras vidas todos los días. Sin embargo, en el caso de la agricultura, a pesar de que es un sector dinámico y cambiante, se encuentra que muchas veces los actores involucrados (agricultores, profesionales de apoyo, directivos de organizaciones de apoyo) no tienen la capacidad de generar nuevas alternativas, de adaptarse a las nuevas realidades o, sencillamente, de hacer las cosas de manera diferente. Son numerosos los esfuerzos, muchas veces infructuosos, que emprenden las organizaciones por tratar de que los agricultores implementen nuevas y mejores maneras de manejar sus parcelas. Cuando los cambios no se dan, se tiende a asumir que se debe a que el productor es resistente y renuente. Pocas veces se dirige la mirada hacia los promotores y facilitadores del cambio (no nos preguntamos ¿en qué hemos fallado?). En los últimos años se han ido integrando una serie de disciplinas, técnicas grupales y áreas de conocimiento que, aplicadas de manera adecuada, facilitan la apertura y la implementación del cambio.

Este documento entiende la gestión del cambio como una serie de conocimientos sumados a la aplicación de técnicas y herramientas por parte de un facilitador tendientes a favorecer o facilitar el cambio que se requiere para lograr los objetivos propuestos.

En cualquier proceso de gestión de cambio, que puede tratarse de, incorporar una nueva práctica de manejo de cultivo, de motivar una nueva actitud frente al trabajo comunitario o de implementar un programa de **buenas prácticas agrícolas**, se sugiere tener en cuenta los tres elementos estratégicos involucrados:

**El contenido del cambio**, se relaciona con lo que específicamente la organización y grupo de agricultores necesita cambiar. Puede ser una forma de manejar los cultivos, la implementación de un estándar de certificación, la integración y organización de los agricultores para comercializar sus productos, entre otros.

**Las personas involucradas** en el proceso de cambio, teniendo en cuenta las conductas, las emociones, las actitudes y la disposición de los agricultores y de quienes en general sean afectados por el cambio o se pretenda que lo implementen.

**El proceso de cambio** propiamente dicho, se refiere a cómo y cuándo serán diseñados, planificados e implementados los cambios, tanto en los contenidos como en las actitudes.

Tradicionalmente las organizaciones se centran principalmente en el contenido y algunas veces se apoyan en el empleo de una serie de herramientas para despertar motivación y generar compromiso. Este documento entrega elementos del tercer componente: el proceso de cambio. Cabe hacer énfasis en que el cambio del que se habla en este documento tiene una intención y debe llevar a mejorar una determinada condición actual. De esta forma, se concibe el cambio como algo positivo dentro de la ejecución de un proyecto o en una actividad de capacitación o acompañamiento técnico.

Para empezar a entender el cambio debe tener en cuenta que la adopción de lo nuevo no se da por decreto sino por convencimiento. Quienes usan la tecnología y los procesos son personas, y **las personas actúan si están motivadas a hacerlo.**



Haga el siguiente ejercicio: Remóntese 12 meses atrás y recuerde las diferentes capacitaciones que llevó a cabo con productores. De todas las personas que capacitó, ¿cuántas adoptaron y aplicaron los conocimientos que usted les transmitió? De los productores que aplicaron los nuevos conocimientos, ¿cuántos los incorporaron como prácticas cotidianas porque notaron las mejoras derivadas del nuevo estilo de trabajo?

En una escala de 1 a 5, califique el grado de cambio ocurrido en este tiempo por efecto de las capacitaciones que usted llevó a cabo.

Ahora proyéctese dos años hacia el futuro y califique los cambios que incorporarán los productores si usted mantiene la misma manera de trabajar que ha utilizado hasta el momento, en lugar de evolucionar en sus metodologías como facilitador.

Es probable que usted se pregunte: Si el proceso de capacitación o acompañamiento a un grupo de agricultores ha sido bien concebido, si he aplicado recursos innovadores en el trabajo, si la información que transmitió es vital para el productor, ¿por qué fracasa el cambio?

“¿Por qué?” Porque son las personas las que convierten las ideas en acciones, son las personas las que llevan las estrategias y los nuevos métodos a la práctica. Los agricultores son los que tienen que aplicarlos y si no apoyan las nuevas tecnologías, éstas no servirán de nada.

Las personas son el eslabón principal para el logro de cambios significativos y sostenibles, su poder de decisión es el secreto del éxito respecto a la incorporación de cualquier idea, proceso, comportamiento o tecnología.

“Las personas son las guardabarreras del cambio. Tienen el poder para darle vida a un programa nuevo o para matarlo. Si están entusiasmadas y son positivas es “Ábrete, sésamo”. Si no -y es lo que sucede la mayor parte del tiempo-, la puerta se nos cierra en la cara”. (Robert Kriegel)

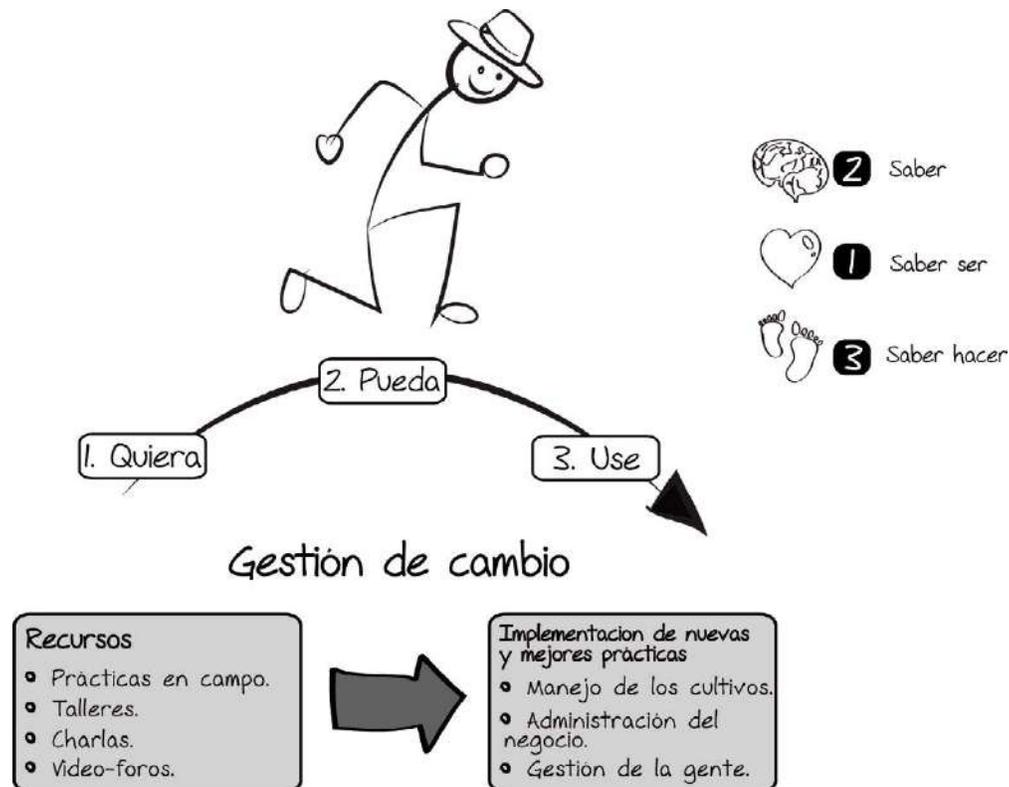
La gestión del cambio contempla estrategias para trabajar con las personas. Es un “estilo” que tiene en cuenta las causas de las resistencias (temores, incomodidad, incertidumbre) y trabaja con ellas para transformarlas en palancas que permitan lograr los cambios propuestos.

## Gestión de cambio ¿para qué? Para lograr que los productores:

**Quieran:** es decir que estén dispuestos, deseosos y motivados para aceptar el cambio.

**Puedan:** es decir que posean las capacidades, en cuanto a habilidades y conocimientos necesarios, para aplicar los nuevos esquemas de trabajo.

**Usen:** es decir que, además de entender, apliquen en el contexto de su finca las nuevas formas de hacer el trabajo.



Las estrategias de gestión del cambio tienen como objetivo facilitar y lograr una nueva forma de hacer las cosas, producir movimiento y acción.

Cuando se trata de implementar una nueva práctica, por ejemplo un programa de buenas prácticas agrícolas o la ejecución de acciones para obtener una certificación, muchas veces se encuentra como obstáculo que el productor percibe una posibilidad de que las cosas van a ir mal o no van a funcionar. Esta sensación puede producir ansiedad, dudas y, finalmente, resistencia, situación que bloquea el logro del objetivo a menos que el facilitador o técnico entienda:

- Cómo se da el proceso de cambio.
- Cómo piensan y actúan los agricultores frente al proceso de cambio.
- Cómo ayudar a los agricultores y su familia en los momentos de duda e incertidumbre (momentos difíciles).

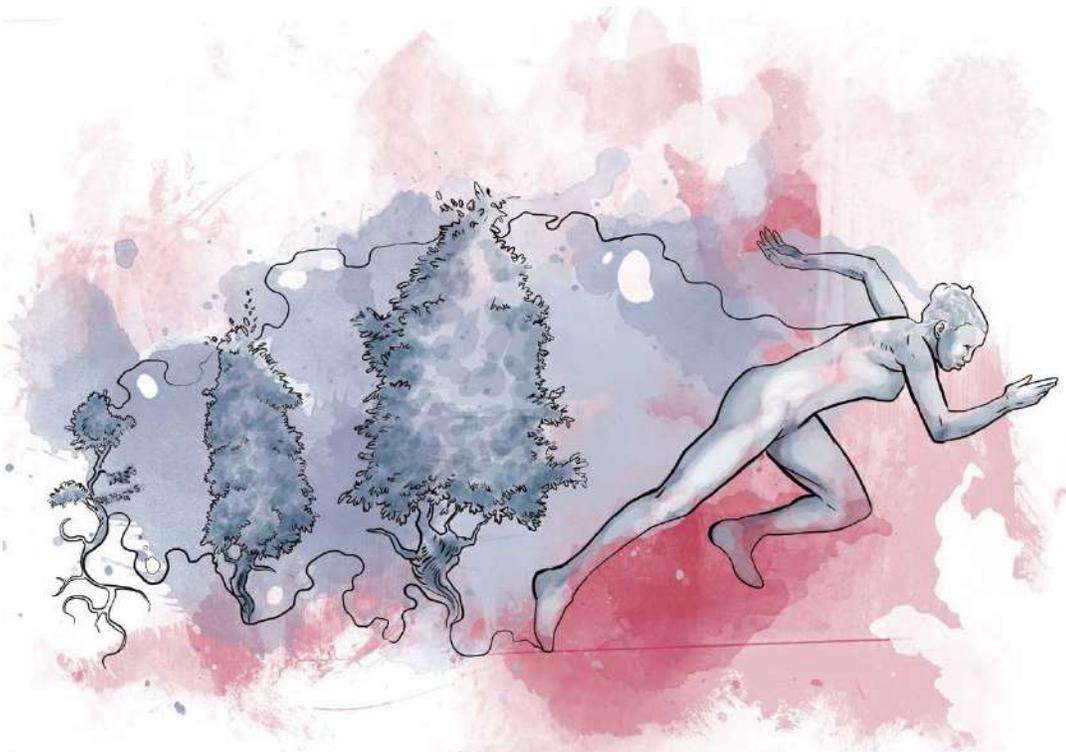
### 3- ¿CUÁNDO ES EL MOMENTO DE CAMBIAR?

#### Dos enfoques

Como se ha analizado en este documento, varios factores influyen en la decisión de cambiar, no es tan simple como afirmar que “somos resistentes al cambio”. No es solo “resistirse” a salir de la situación actual, de la manera corriente de hacer las cosas, es también tener razones o motivaciones reales para mover la voluntad necesaria en la aventura de hacer las cosas de una forma diferente.

Pensemos en la situación de los agricultores y su necesidad de cambiar en muchos aspectos para poder encontrar una mejor calidad de vida a partir de la agricultura. Inicialmente, es importante tener en cuenta que la percepción del tiempo y la velocidad de los cambios son muy diferentes desde la mirada del productor y desde la del facilitador, así como las prioridades percibidas por cada grupo. El productor vive la agricultura en un ciclo completo de desarrollo del cultivo o la crianza del ganado; su experiencia es continua y permanente, y en cada momento es consciente de que todo tiene una secuencia natural que él normalmente no puede alterar o acelerar. En conclusión, el productor sigue el ritmo del reloj de su cultivo o ganado.

Como facilitadores, se suele pensar que el productor “no quiere cambiar” o que “se resiste a cambiar”, cuando se le recomienda que adopte una práctica o cuando se percibe que no ha resuelto un problema detectado en su sistema de producción. Pero también es posible que el facilitador esté desconociendo cambios que el productor ha realizado en un horizonte de tiempo mayor que unos cuantos meses. Es muy importante que considere el ritmo en el que ocurren los eventos para el productor y su entorno, y la manera en que los ciclos del producto afectan el ritmo de vida de un productor. Es muy diferente entender la realidad de un productor de cacao, en un cultivo de largo plazo con cosechas definidas, que la realidad de un productor de maíz, con ciclos cortos y manejo intensivo.



Pero también se pueden identificar dos actitudes básicas respecto al momento de cambiar. La primera como una reacción ante una crisis: la situación requiere una reacción oportuna si se quiere corregir el rumbo de la situación. La segunda situación se da cuando el cambio y la adaptación hacen parte de la actitud cotidiana del productor, y se buscan permanentemente las oportunidades de mejoramiento. A continuación se presentan algunos ejemplos que ayudan a identificar estas situaciones.

## **Cambio en situaciones de crisis. ¡La reacción!**



Enfoque I: Cuando hay crisis

Plagas desconocidas  
Sequia

Es la actitud que tenemos ante una situación inesperada que requiere de una reacción rápida y oportuna. El cambio climático es posiblemente el factor de mayor riesgo en la agricultura. La poca posibilidad que tiene el productor de enfrentar los fenómenos naturales, lleva a que reaccione adaptándose a las condiciones cambiantes. Por ejemplo, se ha motivado al productor para que cambie las variedades de su cultivo por unas resistentes a una enfermedad existente en la zona. Como durante varios años la enfermedad no ha sido severa, el productor decide descartar las recomendaciones de prevención. Sin embargo, en la última temporada las condiciones ambientales favorecen el desarrollo de la enfermedad y se pierde toda su cosecha y el potencial de la próxima floración. En esta situación extrema, el productor decide hacer la siembra de variedades resistentes, de no hacerlo, no tendrá más cosechas en el futuro. Es un cambio rápido que responde a la adaptación necesaria en un momento de crisis extrema.

Otro ejemplo es la aparición de una plaga o enfermedad desconocida para el productor. Es común que la aparición de nuevas plagas afecte los cultivos, no solo por su posibilidad de daño, sino además por el poco conocimiento del productor sobre su manejo o por la poca adopción de prácticas de control que el agricultor realiza. Los efectos en la producción y en el ingreso llevan a que el agricultor, como

primera reacción, busque el control más inmediato para su próximo ciclo de producción y trate de identificar qué acciones nuevas debe adoptar si quiere evitar una nueva pérdida.

Los cultivos o las actividades de corto plazo posiblemente se adapten más a este tipo de reacción, seguramente porque el productor identifica el daño, efecto o situación y puede percibir también el resultado de sus decisiones.

### **Cambio permanente, una forma de buscar estar mejor.**

#### Enfoque 2: Cambio programado

Combinación de elementos diversos para toma de decisiones a corto y largo plazo.



Las pequeñas mejoras de gran impacto son, posiblemente, las de mayor efecto en el resultado de un negocio en agricultura. Aspectos como la calidad de un producto, la productividad o el control de costos no se resuelven solo con una decisión o un cambio puntual. Un mejoramiento en la calidad, por ejemplo en el caso del café, no corresponde a una sola práctica, sino a la suma de muchos controles y mejoramientos puntuales que afectan el resultado general. En esta condición, el cambio no se hace frente a la situación de crisis sino por la motivación de superar la condición actual y buscar oportunidades de mejoramiento.



Cuando el productor es consciente de que los mejores resultados se dan por la combinación de varios factores, por la suma de varias buenas decisiones, además de la motivación para identificar alternativas de mejoramiento, determina el inicio de la espiral del mejoramiento continuo. Por ejemplo, para incrementar la productividad de un cultivo, hay que identificar qué aspectos hacen la diferencia para cada cultivo, definir las variables claves o vitales que pueden afectar estos aspectos y comenzar a trabajar sobre cada uno hasta lograr que los cambios afecten el resultado esperado.

En el caso de la productividad de un cultivo de cacao, ésta dependerá de decisiones de largo plazo como el material de siembra escogido, la necesidad de renovar y mantener los árboles con la poda adecuada, tener la cantidad proporcionada de plantas por unidad de área, contar con una fertilización apropiada y con un manejo oportuno de plagas. Cada uno de estos aspectos, con un impacto mayor o menor, algunos de manejo constante, otros de planeación en el largo plazo, pero, en general, que requieren atención en los detalles, control permanente y entendimiento del proceso productivo.

Seguir esta vía de cambio (mejoramiento continuo), requiere de un mayor apoyo del facilitador, pues debe lograr que el productor comprenda e interiorice las razones para actuar con disciplina y constancia, y pueda identificar las prioridades de acción si quiere obtener el resultado esperado. Un buen acompañamiento del facilitador en esta vía, enseñará al productor cómo encontrar sus propias oportunidades de mejoramiento y a tener la constancia para mantenerse motivado a incorporar pequeños pero constantes ajustes en su sistema de producción.

El desafío del facilitador es:

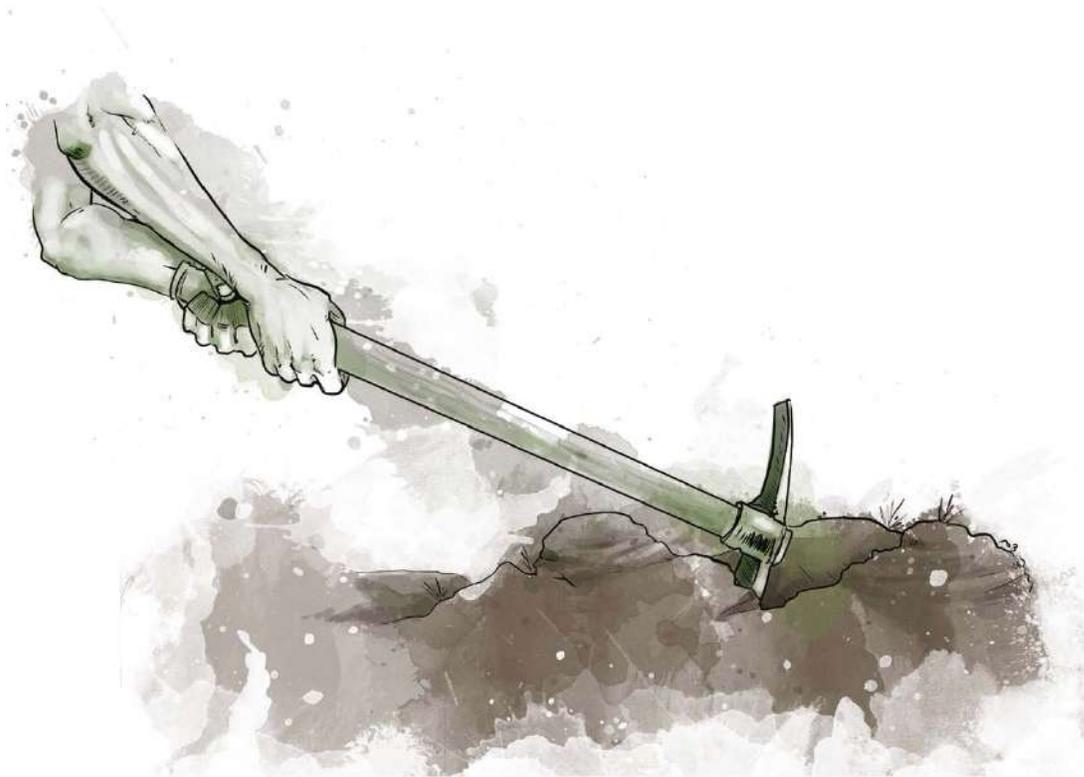
- Motivar en el productor el deseo de cambiar.
- Favorecer que el productor tenga la confianza en sus propias capacidades para tomar decisiones que le permitan lograr sus objetivos.
- Ayudar al productor a tener las herramientas de conocimiento y práctica para cambiar las situaciones.

Ambos enfoques, el cambio ante la crisis y el que se da como resultado del mejoramiento continuo, son necesarios y útiles para beneficio del productor y dependen de las situaciones que se le presenten. Es la experiencia del facilitador, la que debe permitir canalizar cualquier enfoque en busca de un mejor resultado para el productor. Igualmente, a partir del proceso de cambio, se debe favorecer y fortalecer el sentimiento de autoestima del productor, como el motor de su propio bienestar.

## ENTENDIENDO EL CAMBIO COMO UN PROCESO

### 4- ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO

Dependiendo de las motivaciones, expectativas, percepción de necesidades, cada persona asume una conducta diferente en relación con el cambio. El facilitador debe entender las características de cada persona y cada grupo para facilitar actividades y experiencias que le permitan al participante del proceso, avanzar para lograr sus objetivos.



Las siguientes etapas son una guía que agrupa características y condiciones de un grupo determinado. El facilitador puede identificar otras etapas o subdividir las que se presentan en este documento (se habla de etapas para efectos ilustrativos).



## Conforme, “Así estoy bien”

La persona o el grupo que se encuentra en esta etapa no siente la necesidad de cambiar. Percibe que las actitudes y acciones asumidas son adecuadas. También puede justificar sus acciones por la realidad que vive, usando, por ejemplo, la siguiente expresión: “es que la finca la tenemos así porque con los recursos que tenemos no nos alcanza para más”.

A muchas de las personas que están en esta etapa solo les interesa conservar su condición actual y cuando participan en los proyectos o actividades de capacitación, su interés está encadenado a recibir algo a cambio (insumos, regalos, dinero, infraestructura). En estos casos, el problema es que no están dispuestos a comprometerse e implementar cambios en la finca o, si los hacen, éstos son transitorios, mientras reciben los beneficios materiales del proyecto.

Otros productores que se encuentran en esta etapa conforme, pueden tener miedo a arriesgar lo que tienen. En este grupo se pueden escuchar expresiones como: “es que si renuevo este lote viejo ¿con qué voy alimentar a mis hijos?”. La conformidad es un mecanismo de defensa que los productores pueden usar para auto protegerse o para preservar el éxito y el confort del pasado. Es una defensa contra el cambio y el potencial rompimiento que éste puede causar.

El conforme pospone el problema hasta que llega a un estado crítico, insostenible. La conformidad muchas veces enmascara una confusión interna o un apego al pasado. Se pueden escuchar expresiones como: “Así como hacían las cosas mi Abuelo y mi Padre, yo las continúo haciendo, ¿si a ellos les funcionó, por qué a mí no?”.

### **Actitudes que denotan conformidad:**

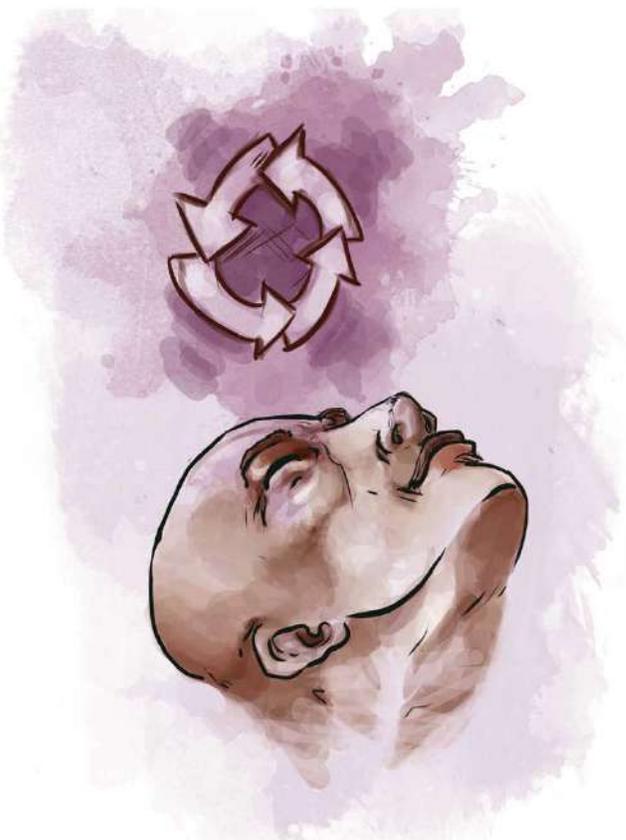
- Falta de iniciativa.
- Actuar como si nada pasara.
- Cuestionar la información que sostiene o respalda el cambio.
- Las emociones más frecuentes son indiferencia y calma.

### **Reacciones “Si, pero...”**

A diferencia de las personas que están en la primera etapa del proceso, en este grupo se encuentran agricultores que si identifican que tienen un problema o una situación que debería mejorar. El problema, al igual que en el grupo anterior, es que no están dispuestos a comprometerse con cambios en su forma de hacer las cosas o en su actitud frente a determinadas situaciones. Muchos de los agricultores que se encuentran en esta etapa necesitan sentirse seguros o están buscando que alguien les solucione su problema (el estado, una organización, el facilitador).

### **La etapa de reacción puede manifestarse de diferente manera:**

**Reacción pasiva.** Se refiere a las personas que asisten a las actividades de capacitación y reafirman los mensajes que está entregando el técnico facilitador, destacan la importancia del tema, pueden llegar a resaltar que lo que el técnico dice es lo que el grupo necesita y lo que se debe implementar, pero cuando regresan a sus parcelas o comunidades, continúan con las prácticas del pasado y haciendo las cosas de la misma manera, a pesar de haber identificado los beneficios de la acción que se propuso en la capacitación.



**Reacción activa.** En este grupo se encuentran los productores que se oponen abiertamente al cambio y expresan de manera directa su desacuerdo. Generalmente, en su participación involucran un alto componente emocional (alzan la voz, atacan verbalmente, manejan enérgicamente la gestualidad). La experiencia muestra que son pocos los productores que asumen esta conducta reactiva activa. La gran mayoría de los reactivos asumen la conducta pasiva. Es valioso escuchar sus argumentos, pues muchas veces sus puntos y sugerencias pueden ser válidos y pueden ser útilmente incorporadas en el proceso de cambio.

### **Las personas reactivas utilizan expresiones como:**

“Esto no va a funcionar porque...”, “es interesante lo que nos propone, pero...”, “es que no tenemos los recursos suficientes para...”, “estamos dispuestos a hacer esto, pero nos tienen que dar...”.

En esta etapa, también se encuentran los productores que se anticipan a sobredimensionar las situaciones negativas que puedan llegar a suceder con motivo de los cambios que se proponen. Es común escucharlos decir: “*¿y qué pasa si la variedad que nos proponen no funciona?*”. Ayudar a este grupo a sobreponerse a sus miedos y temores es vital para comprometerlos con el cambio.

En algunos casos, los agricultores que se encuentran en esta etapa pueden llegar a implementar algunas recomendaciones técnicas mínimas. Hay quienes implementan las prácticas para reafirmar su posición pasada, pero no aplican las recomendaciones indicadas; con esto buscan que la práctica no funcione, de manera que reafirman su percepción inicial de que las cosas van a fallar. Un ejemplo de este caso es el productor al que le regalan unas semillas de una variedad mejorada para que las ensaye, y las siembra en un área con las peores condiciones de suelo de la finca; con esta actitud, de manera consciente o inconsciente, está buscando que la nueva práctica no funcione.

### **Actitudes que denotan reacción:**

- Enojo hacia los demás y hacia las organizaciones.
- Menosprecio, descrédito o dudas respecto a las decisiones tomadas.
- Las emociones más comunes son de enojo, desconfianza, depresión y frustración.
- Buscan objeciones y razones para no hacer las cosas.
- Aplauden y aprueban los cambios, pero no los aplican en la práctica.

## **Acción focalizada, “manos a la obra”**

En este grupo encontramos personas entusiastas, dispuestas a implementar las recomendaciones que el técnico sugiere o que se construyen de manera compartida (técnico-agricultor). Este grupo de productores está dispuesto a implementar pilotos y ensayos en sus fincas. Sin este grupo sería difícil iniciar el proceso de cambio. Generalmente confían en las instituciones y en los técnicos con los que trabajan, es por esto que la responsabilidad y el compromiso con este grupo sean tan importantes.

Con el agricultor que está en etapa de acción focalizada, se debe hacer un seguimiento cercano y cuidadoso a la implementación de los cambios que esté dispuesto a hacer, para garantizar que sean exitosos y logren sus objetivos. Cuando las acciones propuestas fracasan, se corre el riesgo de que este agricultor retroceda en su proceso de cambio y se vuelva reactivo o indiferente.

### **Actitudes que denotan acción focalizada:**

- Alto nivel de energía, puede ser por motivación o ansiedad.
- Búsqueda de información y respuestas.
- Resolución de problemas, generación de ideas.
- Toman el riesgo de inventar nuevas cosas.
- Algunas veces pueden tener problemas para mantener el foco y el objetivo.

## **Apropiación, “es mi solución”**

En esta etapa se encuentran los agricultores que han incorporado con éxito nuevas prácticas y han realizado en sus parcelas cambios que los consideran propios. Dan gran valor al esfuerzo realizado para alcanzar sus objetivos, pueden defender con argumentos y emocionalidad el proceso de mejoramiento que han desarrollado. El éxito alcanzado los motiva. Sienten que han superado obstáculos y que se encuentran en una situación mejor a la que estaban antes de asumir los retos del cambio. El agricultor que se encuentra en etapa de apropiación tiene la habilidad de proponer mejoras permanentes. Algunas de sus expresiones son: *“lo hemos logrado gracias al esfuerzo que le hemos puesto”, “ahora estamos mejor de lo que pensábamos”*.

Una característica que diferencia a los agricultores que se encuentran en etapa de apropiación, con relación a los de acción focalizada es que, cuando se presentan problemas, ellos mismos están en capacidad de proponer soluciones o buscar quién los ayude. Han adquirido un alto sentido de auto eficacia y empoderamiento en lo que hacen.

El agricultor que se encuentra en esta etapa del proceso de cambio, está en capacidad de contarles a otros productores el éxito que se obtiene con las nuevas prácticas. Más adelante se verá cómo aprovechar a este grupo para que sea promotor y apoye a los agricultores que están en otras etapas.

### Actitudes que denotan apropiación:

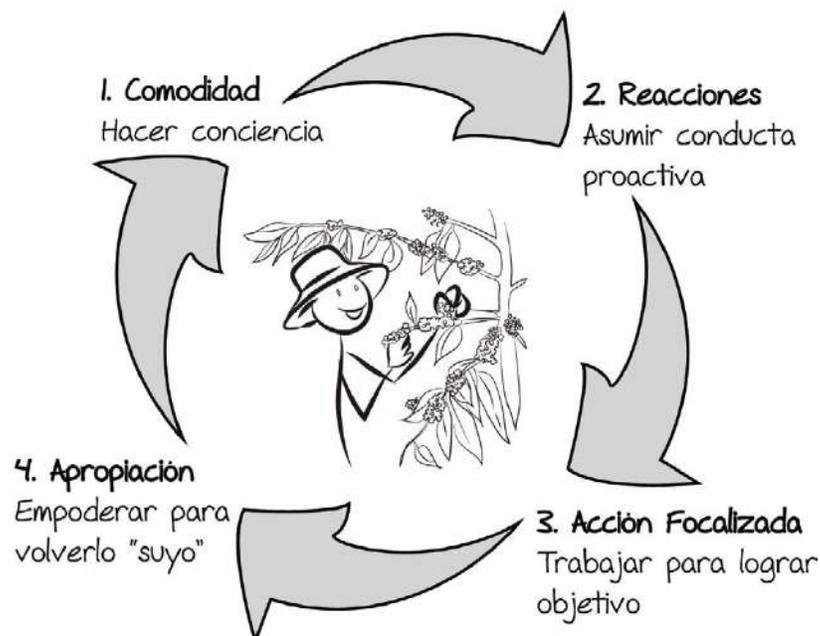
- Siente confianza en sí mismo y siente que tiene el control de sus parcelas.
- Siente responsabilidad por los resultados.
- En general, es capaz de adaptarse con facilidad y rapidez.
- Las emociones más comunes son sensación de realización de logros, auto confianza y positivismo.

Es importante entender que este proceso no es lineal, se presenta de esta manera para facilitar su comprensión. Sin embargo una misma persona, puede asumir diferentes conductas, y estar en una etapa diferente dependiendo de las situaciones de cambio a las que se ve expuesta. Igualmente, no se permanece en una etapa indefinidamente. Una situación que lo llevó a estar en etapa de apropiación puede llevarlo, con el tiempo, a aferrarse nuevamente a lo que le ha funcionado en el pasado y a estar nuevamente en la etapa de conformidad, comenzando el proceso.

También es importante que el facilitador entienda que para cada etapa del proceso se debe tener un objetivo específico para lograr con el grupo de agricultores.

## Adopción de nueva tecnología

Cada etapa del proceso tiene su objetivo



## 5- LA RESISTENCIA COMO PALANCA DEL CAMBIO

**Mito:** Las personas son resistentes al cambio por naturaleza.

**Realidad:** No hay nada en el sistema biológico que indique que el ser humano es resistente al cambio. No es resistente al cambio, de la cuna a la tumba es cambio constante. Entonces, ¿a qué cambios resisten las personas? Se defienden de aquellas cosas o circunstancias que alteran su nivel de control -esto es muy diferente-. Para abordar de manera efectiva los procesos de cambio se necesita ir más allá del paradigma de que “la resistencia al cambio es un comportamiento natural”, y enfocar los esfuerzos en encontrar las causas de la resistencia.

**Mito:** Las personas son racionales y reaccionarán de manera lógica a explicaciones lógicas y racionales.

**Realidad:** Aunque el ser humano es capaz de entender racionalmente las ideas, la comprensión racional no garantiza: a) que se enganche con la idea ni b) un cambio de comportamiento. La única manera de lograr movimiento es que la persona quiera cambiar su comportamiento porque encuentra significativa la idea o propuesta que se está promoviendo.



**Mito:** Hay que controlar a las personas escépticas para que no influyan en los demás.

**Realidad:** Una persona que exprese sus desacuerdos y temores, y que se atreva a discutir con argumentos sus puntos de vista sobre cualquier tema que se esté abordando en un grupo. El desafío que plantean las personas que expresan sus desacuerdos es saberlas escuchar para comprender sus razones y, a partir de éstas, llevar a cabo las estrategias de trabajo para lograr el cambio de comportamiento. Cuando se logra que un escéptico se adhiera a la idea, se ganarán más seguidores, porque: a) la imitación de su “conversión” se puede convertir en tendencia y b) la “conversión” en sí misma es una prueba social de legitimación.

**Mito:** Hay que convencer a la gente de que cambie.

**Realidad:** Nadie puede convencer a otro de que tenga una necesidad, no se hace gestión de cambio al estilo político en tiempo electoral, no es una cuestión de fe. Cuando la persona sienta la necesidad en su vida, va a querer modificar su estilo de trabajo. Así mismo, una persona se motiva hacia el cambio cuando, además de la necesidad sentida de cambiar, también posee los conocimientos y destrezas necesarias para lograr incorporar las nuevas ideas.

La resistencia es un obstáculo en medio de la vía que pocos técnicos logran superar con sus grupos de agricultores. Muchos técnicos y organizaciones piensan que sólo con realizar actividades de capacitación y otorgar incentivos, se va a dar el cambio. Pero, esas son medidas a medias (como ponerse una camisa limpia cuando lo que realmente se necesita es un buen baño). Algunas de estas medidas funcionan, pero sólo por corto tiempo. Si no se supera la verdadera causa de la resistencia, esta volverá a presentarse, porque la resistencia es persistente y, aunque la mayoría de los técnicos tienen una formación adecuada en cuanto a los procesos de capacitación, tienen poca formación sobre manejo de procesos humanos, especialmente en la administración del cambio.

El siguiente paso para formar individuos y equipos dispuestos al cambio, es convertir la resistencia en voluntad. Si no se vence la resistencia de los productores y sus familias, al final, habrá volúmenes de ideas pero ninguna de ellas, puesta en práctica.

Como se ha visto, en la gran mayoría de casos existen motivaciones personales y profundas que impulsan la resistencia al cambio. Muchas de las resistencias no tienen relación con temas técnicos, se relacionan más con aspectos de la naturaleza humana.

## **El temor como impulsor de resistencia**

**El temor:** “que pasará... Se disminuyen los ingresos, no logro levantar el nuevo cultivo, tengo que invertir muchos recursos, etc.”

El temor, algo fácil de sentir pero difícil de confesar. El temor es la más frecuente causa de resistencia al cambio y la más poderosa. En un mundo que cambia tan rápidamente y en el que nada es previsible a largo plazo, el temor es natural y normal.

### **Círculo vicioso del temor:**

Lo que le da tanta fuerza al temor es que, además de reforzarse a sí mismo, se convierte en realidad lo temido. Causa precisamente aquello que se teme.

Para que los agricultores puedan acoger el cambio, el facilitador debe conocer los temores e implementar herramientas para superarlos (la parte tres de este documento presenta algunas ideas al respecto). El secreto para neutralizar el círculo del temor es comprender cómo actuar y hacerlo oportunamente. El temor, como el cáncer, puede frenarse con una intervención oportuna. Si se le da tiempo, la resistencia impulsada por el temor acabará por arraigarse.

El siguiente ejemplo ayuda a explicar cada uno de los pasos del ciclo del temor.

#### **Eslabón uno:** consecuencias imaginadas.

Cuando un individuo siente temor, pone en marcha un ciclo que se eterniza. Comienza con pensamientos negativos. De pronto, una situación difícil se torna catastrófica. Un desafío se convierte en una calamidad. En otras palabras, la persona se imagina las peores consecuencias posibles. Una vez que empiezan a fluir estos pensamientos negativos, tiende a exagerar todo. El temor toma una situación sencilla y la convierte en algo grave, “está en juego la finca, la sobrevivencia de nuestra familia, toda la cosecha...”.

#### **Eslabón dos:** pánico o postergación.

La postergación es una de las reacciones más frecuentes al temor. Las personas realizan otro tipo de actividades diferentes, cualquier cosa, para evadir la tarea que se debe hacer, aunque sepan que tarde o temprano tendrán que hacerla. Por ejemplo, iniciar un programa de renovación y manejo de tejidos en la finca. Se ha visto cómo muchos productores continúan realizando labores en cafetales viejos que ellos saben que no van a dar una buena producción. Quizá guardan en el fondo la esperanza de que si aplazan lo que parece demasiado difícil o temible, va a desaparecer o a hacerse llevadero.

#### **Eslabón tres:** temores realizados.

El pánico o postergación hace que las personas actúen por debajo de su nivel de capacidad, de modo que sus temores originales se convierten en realidad, sólo que ahora tienen pruebas concretas para respaldarlos.

¿Cómo detener el ciclo del temor? Hay dos maneras:

### **Reducir el temor a sus justas proporciones “volviendo a la realidad”**

Como casi todos los temores son exagerados, pueden contrarrestarse con una fuerte dosis de realismo. Es conveniente que el facilitador entable un diálogo constructivo, donde a partir de preguntas facilitadoras se visualicen y analicen los escenarios futuros posibles. Algunas preguntas facilitadoras son: ¿Qué hay de verdad en la situación, en nuestra capacidad para afrontarla y en las consecuencias de no manejarla?, ¿qué es lo más probable que puede suceder?, ¿qué es lo peor que podría suceder si la acción no funciona?

Al mirar la realidad, se sofocan el razonamiento catastrófico, las fantasías espantosas y las consecuencias exageradas. Las personas se dan cuenta de que las probabilidades de la catástrofe imaginada suelen estar por debajo de lo que se imaginaban.

### **Crear confianza**

Ver la realidad objetivamente reduce el temor a proporciones menores, pero es solo una parte de la solución. La otra parte es crear confianza, ayudarle a la persona a creer que es capaz de manejar el cambio, sin fracasar. Aunque los agricultores creen que el cambio es bueno para ellos y para sus fincas, se opondrán si no sienten que son capaces o no tienen los recursos para hacerlo. Si perciben que su habilidad y su capacidad son inferiores a lo necesario para poner en práctica el cambio, sus temores se dispararán y su confianza se desplomará. Para neutralizar la resistencia al cambio impulsada por el temor, los técnicos tienen que ayudar a los productores a creer en sí mismos. La confianza mata el temor (en el capítulo de sugerencias para implementar el cambio se discuten algunas ideas adicionales).

### **Autoeficacia percibida para asumir el cambio**

La implementación de una nueva práctica también se ve afectada por la percepción que tengan el agricultor y su familia de sus capacidades para lograrlo.

La autoeficacia se puede abordar desde tres dimensiones:

- Habilidad percibida para movilizar recursos.

Aplicar una determinada práctica cultural usualmente requiere una mezcla de recursos en términos de mano de obra, capital, tierra, etc. Si el productor considera que no tiene o no puede acceder a los recursos necesarios, la práctica, por positiva que sea, va a ser difícil de implementar. Por ejemplo, cuando el productor considera que no puede conseguir el dinero necesario para comprar fertilizantes para el nuevo cultivo.

- Disponibilidad percibida de habilidades y competencias.

Se da cuando los agricultores sienten, por ejemplo, que no tienen suficientes competencias ni habilidades para hacer un manejo adecuado del control biológico o evaluar el nivel de daño de una plaga.

- Habilidad percibida de manejo de riesgos.

Percepción con relación al riesgo: si el productor considera o percibe que el riesgo es alto estará más reacio a adoptar nuevas tecnologías.

Percepción con relación a opciones para controlar el riesgo: la opciones que considera el productor para evitar o disminuir el riesgo también pueden causar la resistencia. Para muchos productores, el problema no radica en el riesgo que implica implementar la nueva práctica, sino en las alternativas para manejar el riesgo de forma tal que éste sea minimizado.

### **Algunas situaciones que el facilitador debe de evitar**

La comunicación del facilitador con los productores es la clave para promover procesos de cambio dirigidos. Esta comunicación debe favorecer una relación de empatía y conexión con los demás. Pero, como en toda relación interpersonal, es posible que se generen situaciones que afecten la creación de esta conexión o que generen dificultades en el proceso. Como no siempre se es consciente de estas conductas, a continuación se revisan algunas situaciones que se deben evitar durante el proceso de acompañamiento a los productores.

#### **En el diseño de los programas de desarrollo y acompañamiento:**

Las organizaciones de desarrollo formulan programas de asesoría o acompañamiento a productores, muchas veces con un horizonte de tiempo muy limitado para lograr los resultados propuestos. Una condición que se presenta, es el diseño de programas y la formulación de metas y resultados desde el único punto de vista de la organización. No siempre se consideran las expectativas ni las opiniones de los productores beneficiarios de los programas.

El facilitador debe buscar el mejor nivel de participación de los productores en la definición de los programas de acompañamiento, generando en éstos pertenencia y reconocimiento de la importancia del trabajo de asesoría y acompañamiento.

#### **Buscar el compromiso de los productores:**

El trabajo de acompañamiento y apoyo al cambio, realizado por el facilitador, se orienta al trabajo con grupos de productores, como la mejor estrategia de atención para mantener el balance entre calidad y cobertura. En la relación establecida con los grupos, el facilitador debe promover la integración del grupo y el compromiso de participación en las actividades de acompañamiento y en el logro del mejoramiento/ cambio propuesto.

Se deben evitar situaciones en las que la presión por desarrollar unos contenidos de capacitación no permita trabajar la cohesión de grupo y el compromiso de los productores. Es necesario generar las condiciones de organización e interés que permitan que los productores que participan en los grupos, estén dispuestos a llegar a la acción en su proceso de cambio.

### **En los contenidos o mensajes del programa:**

El nivel de convencimiento de los productores sobre la necesidad de cambiar y poner en práctica las soluciones propuestas, está definido, entre otros factores, por la confianza del productor en la efectividad de las innovaciones. La solución debe ser identificada como la alternativa más adecuada para superar la situación que el productor quiere cambiar. El facilitador debe conocer a fondo las tecnologías presentadas, su operación, necesidad de recursos para implementarlas y resultados reales de su aplicación. También debe tener en cuenta que los resultados de investigaciones no siempre se pueden aplicar en su totalidad en las parcelas de los productores y que pueden requerir adaptarlos a las condiciones locales.

Los productores esperan ver un cambio a partir del mejoramiento tecnológico y hacen sus propias valoraciones de los costos y beneficios de las propuestas tecnológicas, casi siempre en términos marginales, para evitar la incertidumbre y el riesgo de invertir y no tener los mismos resultados cuando ponen en práctica lo aprendido en su propia parcela.

Es responsabilidad de los facilitadores, conocer suficientemente las tecnologías, sus limitantes y verdaderas posibilidades de aplicación, de manera que puedan seleccionar las mejores alternativas para las condiciones de producción local.



**La relación con los productores:**

El facilitador debe buscar construir una relación de confianza y credibilidad con el productor, debe evitar asumir posiciones críticas hacia él y su forma de trabajar pues, la reacción natural de los productores, sería rechazar al facilitador.

Como agente externo, el facilitador debe interesarse en comprender la cultura local, atender a aspectos como las costumbres, el papel de la tradición en la forma de ser del productor, la influencia de la religión, la política o el poder económico en la forma en que se desarrollan las relaciones entre productores, y entre ellos y el facilitador. Lograr empatía con los productores es un factor crítico de éxito en cualquier proceso de aprendizaje.

**La comunicación:**

En la gestión del cambio no se puede dar por hecho que solamente con la capacitación, los productores adquieren la comprensión necesaria y la motivación para iniciar su proceso de cambio o para comprender e implementar las soluciones propuestas. El facilitador debe ocuparse de verificar si los mensajes o contenidos han sido comprendidos y si les resultan significativos a los productores para su día a día.

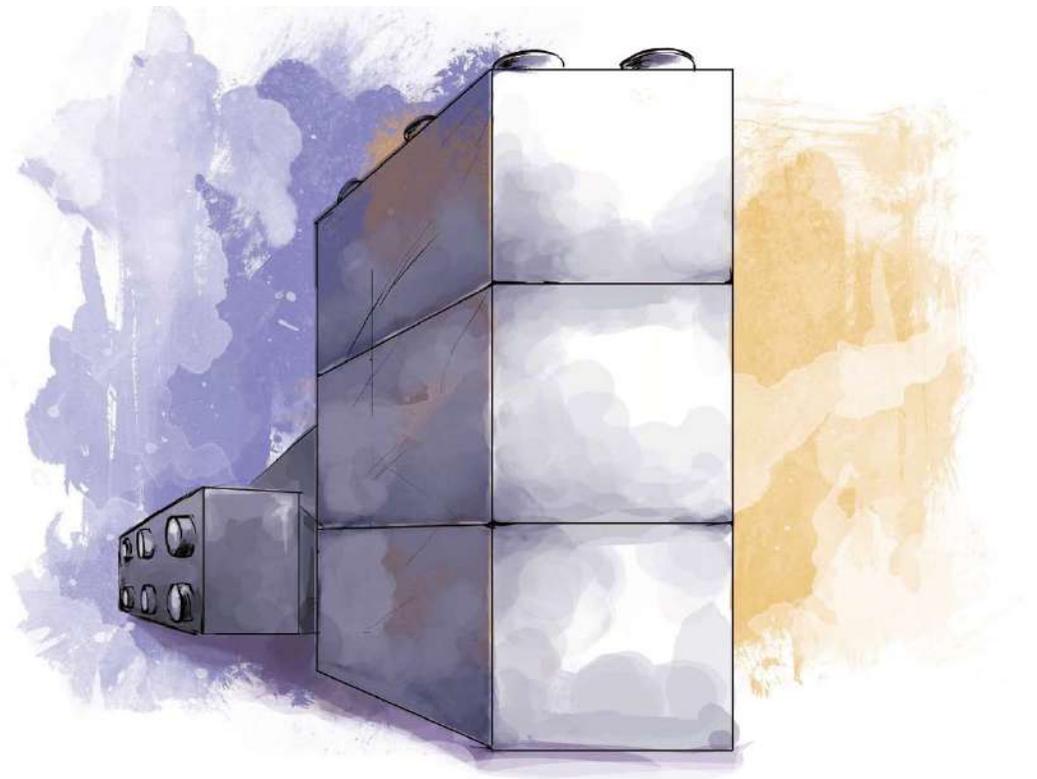
No se puede esperar que la sola asistencia a una actividad de acompañamiento/ capacitación, genere la comprensión esperada en los productores. El facilitador debe generar una comunicación de doble vía con los grupos de productores.

Estas son algunas de las conductas que se deben evitar en la facilitación del cambio. Es importante estar abiertos a considerar otros aspectos como la estructura social, percepciones de los productores, actitud a la innovación, la comunicación y el aprendizaje. En todos estos aspectos, el facilitador debe ser muy analítico y buscar identificar los aspectos que pueden frenar o acelerar su labor de acompañamiento a los productores. El diálogo con los colegas de más trayectoria, la lectura de temas relacionados, compartir experiencias y el trabajo en equipo, serán de gran ayuda para lograr el éxito en el acompañamiento a los productores y en la gestión del cambio en general.

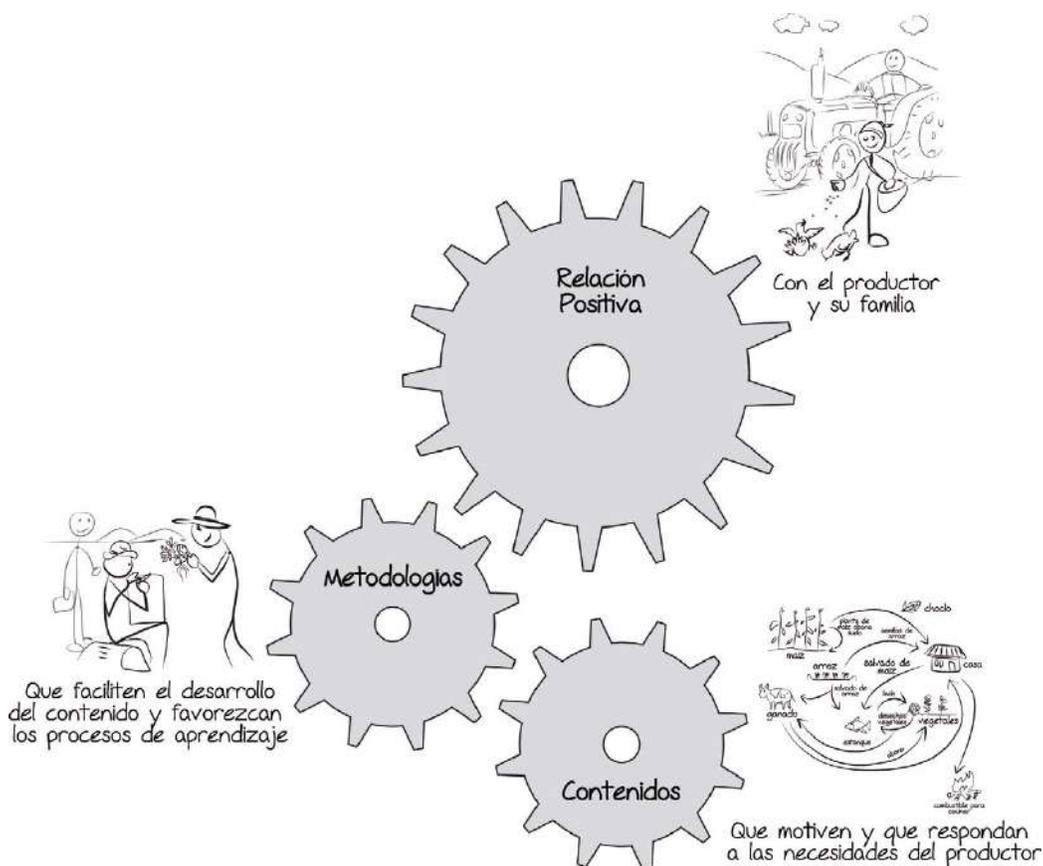
### 3

## EL ROL DEL FACILITADOR EN EL PROCESO DE CAMBIO

Cuando los retos y el contexto de los productores cambian, las organizaciones y los técnicos que los apoyan también deben cambiar la forma en que realizan su trabajo. Todos deben trabajar para re-inventarse.



## 6- EL ROL EN TRES COMPONENTES IMPORTANTES DEL PROCESO



Los encuentros que el facilitador tiene con el grupo deben ser intencionados de forma tal que logren motivar a los productores a actuar de manera diferente y se logren los objetivos propuestos en un proyecto o en una actividad puntual, como una sesión de capacitación, por ejemplo. En muchos proyectos que buscan mejorar las condiciones de una comunidad se da gran importancia a la capacitación, en la que los contenidos son el eje fundamental del trabajo. Sin embargo, es necesario entender que el rol del facilitador va más allá de desarrollar contenidos (temas técnicos relacionados con el manejo del cultivo, por ejemplo). En este capítulo se comprende el rol del facilitador en tres componentes importantes:

- El facilitador debe ocuparse inicialmente de construir una relación positiva con el productor y su familia.
- En las sesiones de trabajo, se deben desarrollar contenidos que motiven y que respondan a las necesidades del productor.

- El facilitador debe proponer metodologías que faciliten el desarrollo de los contenidos y favorezcan los procesos de aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades en el grupo de productores con que se trabaja.

## **1. En la relación con el productor y su familia**

Una gran variedad de diferencias culturales, técnicas, económicas y de relaciones sociales ocurren al interior de los grupos de agricultores con los que se trabaja. Estas diferencias influyen en la forma cómo cada productor incorpora en su finca las prácticas y recomendaciones que se dan en la capacitación o en un programa de adopción de nueva tecnología. Esto plantea que, en agricultura familiar, no existe ni fórmula mágica ni un mejor modelo para hacer las cosas. En el trabajo con agricultores, el facilitador debe entender que su rol va más allá de transmitir conocimientos, se trata de establecer un diálogo de saberes y construcción técnico-grupo, donde el punto de inicio es construir una buena relación con el agricultor y su familia. Cuando el facilitador desconoce este aspecto y se limita solo a abordar los contenidos técnicos, el cambio difícilmente se da o, en el camino se encuentra gran cantidad de resistencias, muchas veces insuperables. Numerosos estudios muestran cómo el éxito de muchos profesionales está más fundamentado en sus relaciones interpersonales y su capacidad para tratar con la gente, que en sus habilidades técnicas y conocimientos. A continuación encontrará algunas recomendaciones para favorecer una relación constructiva y facilitadora de cambio.

Los buenos jardineros siempre preparan la tierra antes de sembrar. La aran, la abonan y la riegan. Una vez dispuesto el terreno, empiezan a sembrar. Igual sucede cuando se siembran las semillas de cambio en los grupos de productores. Hay que preparar la tierra si se quiere que el cambio eche raíces. Lamentablemente muchas organizaciones y asistentes técnicos no realizan el trabajo preliminar. Quieren implementar una práctica cultural, procedimiento o, en el caso de las certificaciones, la incorporación de un estándar, sin hacer una labor previa de convencimiento, de motivación del productor y, lo más importante, hacerlo partícipe de la construcción. Eso es “arrancar con el pie izquierdo” y los resultados pueden ser desastrosos. Lo invitamos a que se pregunte como facilitador: ¿Qué actividades realiza para predisponer al agricultor a estar abierto al ensayo e implementación de nuevas prácticas en su finca?, ¿se limita solamente a transmitir conocimientos sacados de los libros o de su experiencia?, cuando interactúa con un grupo ¿siente que usted tiene la razón y es el “dueño del conocimiento”?

Cuando se empieza por crear un medio dispuesto al cambio, la resistencia se reduce y los agricultores están más receptivos a la innovación y más dispuestos a correr riesgos.

Muchos facilitadores se enfocan en trabajar únicamente temas técnicos, en ser muy fuertes en contenido (manejo del cultivo, fertilización, manejo de plagas) y prestan

poca atención a aspectos sociales y a la relación con el productor y su familia. Cuando se asume esta actitud, en muchos casos se encuentra que los avances y resultados de los proyectos son pocos y se tiende a echarle la culpa al productor: “es que no quiere cambiar”, “es que es resistente al cambio a pesar de mostrarle los beneficios”. Hay que entender que más allá de trabajar con un cultivo, se trabaja con personas. Antes de incorporar prácticas de cultivo y cambios en el manejo de la finca, el facilitador debe motivar a los agricultores y su familia para que se entusiasmen con el cambio y así crear una cultura de innovación y mejoramiento continuo.

Hay dos características esenciales para favorecer un medio dispuesto al cambio: confianza y aprecio o reconocimiento. Es necesario que inicialmente las personas confíen en el facilitador y sientan que se les aprecia y se les reconoce su trabajo y esfuerzo. La resistencia al cambio se acentúa al disminuir la confianza en las organizaciones y en los técnicos. El facilitador debe tener presente que la confianza es algo que se construye con el tiempo. El facilitador genera la confianza cuando con sus acciones demuestra:

- Honestidad: Se puede creer en lo que dice.
- Integridad: Cumple sus compromisos y acuerdos.
- Franqueza: Comparte lo que sabe.

La confianza es un sentimiento delicado en la relación con los agricultores. Lleva mucho tiempo construirla, pero se puede perder en un instante y, una vez perdida, es muy difícil recuperarla.

Algunos ejemplos de comportamientos o actitudes que pueden destruir la confianza son:

**Predicar pero no practicar:** el facilitador con sus acciones debe ser un ejemplo de lo que está diciendo. Desafortunadamente, en muchos casos ocurre lo contrario. Por ejemplo, aunque la mayoría de los facilitadores saben que los procesos participativos y de construcción de conocimiento son más efectivos que las charlas magistrales, en la realidad se encuentra que un alto porcentaje de ellos, desarrollan charlas magistrales o metodologías de transmisión de conocimientos en un solo sentido. Otro ejemplo es el del facilitador que dice a los productores que al realizar las prácticas de manejo de cultivo un aspecto muy importante para tener en cuenta es ser oportunos, hacer las cosas a tiempo y ser productivos con el tiempo empleado, sin embargo, cuando cita a una actividad de capacitación, este facilitador llega tarde o hace perder tiempo a los agricultores.

**No respetar la confidencialidad de la información de los agricultores:** cuando se trabaja con agricultores, muchas veces ellos tienden a contar detalles privados de sus vidas, sus familias o sus propiedades. El técnico debe tener el tacto

y el respeto suficientes para manejar esta información con un grado de confidencialidad. Quienes no son cuidadosos con esta información, además de caer en el error de fomentar chismes y rumores, generan desconfianza.

Algunas sugerencias para ganar y construir confianza son:

**La empatía, póngase en los zapatos del otro.** Empatía es la capacidad para pensar y sentir como si se viviera la experiencia del otro. Cuando la primera reacción es comprender el punto de vista del otro en lugar de desestimar o criticarlo, comienzan a suceder cosas extraordinarias. Las personas sienten que está de su lado, que comprende y aprecia sus inquietudes y conocimientos. Aunque más tarde les presente otro punto de vista, el hecho de entrar con empatía crea un ánimo más dispuesto a recibir su aporte.

**Reconozca los esfuerzos y avances del agricultor.** Si quiere que los productores se esfuercen tiene que apreciarlos. Nada desvirtúa más el aprecio que desconocer el esfuerzo. Como técnico, a veces se tiende más a criticar lo que está mal que a elogiar los aciertos.

**Demuestre con sus actos que el agricultor es importante para usted.** Las personas necesitan el aprecio y el reconocimiento de los demás. Cuando el agricultor o un miembro de su familia quiera hablar con usted, préstele completa atención. Demuéstrele que usted le da importancia al tiempo de él. Si por ejemplo, está en su oficina trabajando en el computador, detenga esta actividad, concéntrese solo en escuchar y atender al agricultor; evite el mal hábito de contestar llamadas mientras está atendiendo al agricultor. Adicionalmente, preocúpese por referirse a los agricultores por su nombre, esta es una buena muestra del respeto y la importancia que el otro le merece.



**Evite criticar al agricultor y lo que hace.** Pregúntese como facilitador ¿cuántas veces en la primera visita a la finca de un agricultor se ha dedicado a comentarle todo lo que, desde su mirada, está haciendo mal?

La crítica es peligrosa porque lastima el orgullo, despierta resentimientos y los cambios que provoca, generalmente no son duraderos. Tenga presente que la persona a quien quiere corregir y censurar muchas veces tratará de justificarse y, en otros caso, se podría devolver hacia usted, corrigiéndolo o censurándolo como técnico. Al tratar con los agricultores debe recordar que, además de ser lógicos, también son emotivos. De hecho, muchas veces la emotividad tiene más peso que la racionalidad (piense por un momento en todo el esfuerzo y los sentimientos que pueden haber en torno a la finca de un pequeño agricultor). En lugar de censurarlos, trate de comprenderlos. Trate de comprender sus razones como punto de partida para que haya simpatía y receptividad.

**Aprenda a escuchar a los agricultores.** En el trabajo como facilitador, es muy importante saber escuchar. Esta actitud demuestra respeto y le da importancia al agricultor, adicionalmente, permite conocer su forma de pensar y sus verdaderas motivaciones y necesidades. Los facilitadores que no pueden o no quieren escuchar suelen ser considerados como indiferentes o poco respetuosos, lo cual, a su vez, provoca en los agricultores una pobre predisposición a la comunicación. Es importante aprender a escuchar de una manera activa, lo cual consiste en ir más allá de lo que se dijo, repetirse lo que acaba de oír hasta estar seguro de haber comprendido. La confirmación de que ha escuchado bien es que el interlocutor responde adecuadamente, aun cuando ello suponga llevar a cabo algún cambio en lo que esté haciendo. Es importante que lo que el agricultor diga sea tenido en cuenta en los procesos de gestión del cambio y mejoramiento propuestos por el facilitador.

Se espera que entienda la importancia de este rol en su papel como facilitador y que en su trabajo cotidiano lo tenga presente y se dedique a fortalecerlo.

## **2. En la facilitación de contenidos**

En relación con los contenidos o temas que se van a facilitar, al iniciar, es importante preguntarse: ¿Estos contenidos y los nuevos conocimientos responden a las necesidades de los productores? El aprendizaje de los adultos es más selectivo y depende en gran parte del interés en los nuevos conocimientos, de la posibilidad de su aplicación y de que respondan a problemas o necesidades ya percibidas por los productores.

Otro aspecto destacado es la forma en que los nuevos conocimientos son asimilados y cómo los productores los relacionan con su propia experiencia o conocimientos previos. Los productores no solo aprenden lo nuevo, ellos lo pueden modificar y adaptar de acuerdo con sus habilidades, o no asimilar en caso que no se genere una

comprensión suficiente o seguridad en los nuevos contenidos. Por esto, será más efectivo el aprendizaje basado en problemas percibidos por los productores con soluciones alcanzables por ellos que el basado en contenidos teóricos definidos de manera unilateral por el facilitador.

Del mismo modo, el aprendizaje será más significativo si los nuevos conocimientos se comunican de una manera aplicada, práctica e interactuando con los conocimientos previos de los productores. Valorar su experiencia, permitirá construir nuevos conocimientos, más apropiados para los agricultores y otorgará una sensación de logro con el aprendizaje. El nuevo conocimiento apropiado por los productores, valorando su experiencia previa, permite que ellos mismos puedan continuar con la ampliación de sus conocimientos y con la divulgación de los mismos.

Recomendamos al facilitador tener en cuenta los siguientes aspectos para preparar la sesión de capacitación:

- Conocer suficientemente las nuevas prácticas o tecnologías que se van a difundir.
- Que sea factible la aplicación de las nuevas prácticas o tecnologías por parte de los productores.
- Conducir al logro de un objetivo claro.
- Considerar la experiencia y conocimientos locales.
- Tener estructurada la comunicación de los contenidos de la capacitación.

Respecto a la responsabilidad del facilitador en cuanto al conocimiento técnico y la comprensión de los conocimientos o prácticas que quiere promover en los productores, el facilitador debe conocer el dominio de aplicación de las tecnologías que promueve, los beneficios potenciales esperados y las limitaciones de aplicación. El productor espera que el facilitador esté bien informado y seguro de los conocimientos que promueve.

Si bien es cierto que la agricultura es una actividad que está influenciada por múltiples factores no controlables y que no siempre se puede garantizar el éxito de la aplicación de las tecnologías (por ejemplo, cambio en las condiciones climáticas, aparición de plagas y enfermedades no consideradas, deficiencias en la realización de las labores, etc.), es fundamental que las nuevas tecnologías hayan sido desarrolladas con un soporte investigativo y previamente probadas en las condiciones de los productores. Recuerde que las decisiones de una adecuada práctica o tecnología afectarán por mucho tiempo el resultado económico de un productor, su bienestar y aspectos como los ecosistemas, entre otros.

Para un facilitador, el conocimiento de las tecnologías no debe limitarse a los contenidos que harán parte de las capacitaciones, debe tener un conocimiento más amplio, especialmente en los aspectos económicos relacionados con su implementación.

Otro aspecto para resaltar es la importancia en la claridad en los mensajes y la comunicación clara y efectiva. Pensemos en el facilitador como un maestro productor de vino, que toma las mejores uvas, las selecciona pensando el resultado que espera obtener en el producto final, luego las procesa y logra producir un vino de la mejor calidad. Así mismo, para la capacitación de productores, los contenidos deben pasar por un proceso que condense la información para obtener mensajes claros y cortos, pero con poder, para generar el cambio esperado en los productores.

Se puede dividir este proceso en tres pasos: **Analizar, Organizar y Comunicar**. En el primero, el facilitador debe tener el criterio para encontrar las tecnologías adecuadas o las mejores recomendaciones que puedan responder a las necesidades de los productores, documentarse y analizarlas con atención, evaluar su posibilidad de uso y definir los mensajes claves que puede tomar de estas alternativas. Posteriormente debe organizar este abanico de información, pensando en obtener la mejor comprensión del productor y buscando una coherencia entre los mensajes claves que espera comunicar, para lo que debe contar con un hilo conductor de la historia que va a transmitir. Finalmente, con el soporte de información y la claridad de los mensajes, es el momento de pensar en la comunicación efectiva y clara de los contenidos, de los medios y recursos que se pondrán al servicio para llevar los mensajes y generar la mejor comprensión en los usuarios de la tecnología.

En conclusión, recuerde que los productores esperan de usted la mejor orientación, el manejo de los contenidos de la capacitación y la responsabilidad basada en los conocimientos que usted tiene de los temas. La seguridad que proyecte en la comunicación es fundamental para tener convencimiento y confianza del productor. Para esto, el tiempo que dedique a la revisión de los contenidos y a la preparación de los mensajes de comunicación marcará la diferencia.

### **3. En la facilitación de la metodología**

Al analizar una sesión de capacitación, se puede apreciar que los productores necesitan más que hechos y conceptos para estar motivados a actuar con eficacia, a identificar lo que hay que hacer y a desarrollar las habilidades requeridas.

Se sugiere tener en cuenta algunos criterios básicos antes de proponer la metodología. Estos son:

- Las personas no prestan atención cuando lo expuesto no se relaciona con sus intereses. Involucrar elementos emocionales en la sesión de capacitación facilita el proceso de aprendizaje.
- Cada uno aprende de manera diferente. Los sentidos son la puerta de entrada al aprendizaje (oír, ver, practicar), es por esto que mientras algunas personas prefieren escuchar, otros, aprender viendo imágenes y otros haciendo las cosas.
- La metodología, además de mantener a los participantes conectados y motivados con el tema, les ayuda a encontrar significados y facilita la construcción del contenido propuesto.

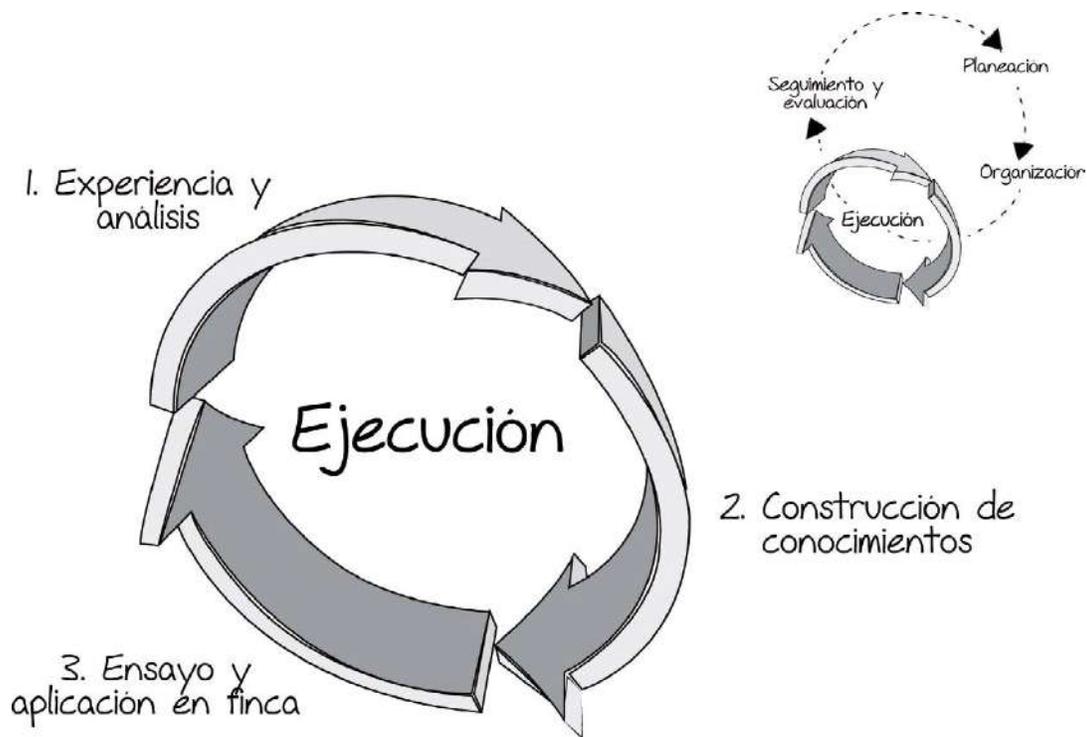
La experiencia personal es una de las mejores formas de aprender algo. En una sesión de capacitación se debe fomentar que el agricultor acceda a experiencias significativas. Para muchos es fácil olvidar una buena presentación, pero puede ser difícil olvidar una experiencia vivida. Es necesario entender que la experiencia debe estar acompañada de un proceso de pensamiento y análisis con el grupo de productores para que sea significativa y tenga la relevancia que se quiere.

Reite a las personas por medio de preguntas provocativas que las lleven a pensar. En muchas actividades, el técnico se limita a transferir información, caso en que el facilitador asume una posición activa y el productor una posición pasiva. Lo ideal es que el participante se involucre en actividades concretas que le permitan experimentar el tema sobre el que está aprendiendo.

Se debe fomentar la reflexión y discusión en torno a la vivencia, para construir el conocimiento del tema que se está tratando. La actividad que se realice puede ser una experiencia real aplicada (calibración de una fumigadora, una práctica cultural) o puede ser una actividad estructurada que se aproxime a la realidad (ejercicio de simulación, juego de roles, etc.).

Se sugiere que la sesión de capacitación tenga tres momentos:

- Momento de experiencia y análisis.
- Momento de construcción de conocimientos.
- Momento de ensayo y aplicación en finca.



En cada momento, el facilitador desarrolla una serie de actividades de manera secuencial que facilitan el logro de los objetivos propuestos:

### 1. Experiencia y análisis

La primera actividad puede ser una vivencia o el recuerdo de alguna experiencia que le permita al grupo:

- ▶ Crear conciencia sobre la importancia del tema que se va a tratar.
- ▶ Precisar más el problema e identificar la necesidad de implementar acciones de superación o mejoramiento.
- ▶ Presentar un marco de referencia que motive al grupo a profundizar en alternativas de manejo del problema.

Sobre la vivencia o recuerdo de una experiencia se debe generar un proceso de reflexión y análisis en el grupo. El facilitador de la actividad es responsable de generar un ambiente que motive la participación de los asistentes.

Algunas actividades que se pueden desarrollar durante esta primera parte son:

- ▶ Iniciar con una actividad de integración grupal dinámica, divertida y culturalmente apropiada.

- Desarrollar una dinámica o ejercicios vivenciales que permitan a los participantes “vivir en carne propia” experiencias necesarias para llegar a deducir una teoría que les aporte nuevas opciones.
- Construir un estudio de caso para que el grupo realice su análisis.  
Visitar un lote que presente un problema, para que el grupo realice una evaluación y su análisis.
- Mostrar información estadística o resultados de pérdidas por efecto de la situación presentada en una región o finca.  
Facilitar un diálogo sobre la vivencia en el que se compartan las percepciones, creencias y sentimientos.
- Hacer preguntas facilitadoras que motiven la reflexión y el análisis de la experiencia.  
Facilitar una percepción positiva de la diversidad de vivencias y opiniones, y de la posibilidad de aprender de otras personas y experiencias.  
Elaborar conclusiones que motiven al grupo a construir nuevos conocimientos y a buscar nuevas alternativas para solucionar los problemas.

## 2. Construcción de conocimientos

Es la etapa en la que se facilitan nuevos aprendizajes al interior del grupo de participantes; se desarrollan actividades que permiten a los agricultores profundizar en el estudio del tema y se construye el conocimiento con la participación activa del grupo.

La construcción de contenidos busca:

- Facilitar la adquisición y definición de información relevante. Los nuevos contenidos enriquecen y amplían el conocimiento que se tiene del tema.
- Desarrollar las destrezas y habilidades de los integrantes del grupo, necesarias para implementar las alternativas de mejoramiento. Por ejemplo, aprender a calibrar adecuadamente una máquina despulpadora.
- Promover una visión en la cual se integren las experiencias personales, la vivencia y lo descubierto, para formar un nuevo aprendizaje.

Algunas recomendaciones para esta etapa son:

- Facilitar actividades prácticas como demostraciones de métodos y resultados, visitas guiadas en fincas donde se puedan ver nuevas prácticas de cultivo y adquirir nuevos conocimientos, entre otras.
- Seleccionar cuidadosa y exhaustivamente la información que se va a compartir con el grupo. Esta información debe presentarse de manera secuencial y articulada.

- ▶ Promover actividades de discusión donde los participantes relacionen sus conocimientos previos del tema con la nueva información entregada.
- ▶ Utilizar diferentes medios y materiales que estimulen el aprendizaje de los productores.
- ▶ Realizar actividades que estimulen diferentes sentidos (auditivas, visuales y cinésicas) y que permitan sacar conclusiones relacionadas con el tema o la actividad de mejoramiento que se espera aplicar en las fincas. Por ejemplo, proponer que se desarrollen mapas conceptuales, dibujos, poemas, dramatizaciones, composiciones musicales, etc.

### **3. Ensayo y aplicación en finca**

En esta etapa se debe impulsar a los agricultores a ensayar o practicar lo aprendido. Los conocimientos que no se traducen en acciones tienden a no asimilarse y, finalmente, no entran a formar parte de la vida diaria de las personas. Además, lo que no se practica, tiende a olvidarse. Es la práctica constante la que da la habilidad para hacer algo. Se sugiere hacer una práctica inicial supervisada por el facilitador para retroalimentar al participante y verificar que las actividades de mejoramiento o nuevas prácticas han sido bien entendidas. También permite corregir errores, perfeccionar acciones y sentirse seguro antes de aplicar lo aprendido en la finca.

La aplicación busca:

- ▶ Hacer un ensayo preliminar de una aplicación de lo descubierto y de sus correspondientes destrezas, con el fin de evaluar individual y colectivamente los resultados, y de introducir modificaciones.
- ▶ Facilitar la aplicación del ensayo a la realidad de la finca.

Algunas recomendaciones en esta etapa son:

- ▶ Realizar una práctica guiada en la que se pueda comprobar el entendimiento de los contenidos y el manejo de las nuevas destrezas y habilidades.
- ▶ Reconocer los progresos del grupo y los resultados positivos obtenidos. Los aciertos y logros de los participantes les permiten ganar confianza y fortalecer su autoestima.
- ▶ Facilitar que los participantes comparen y contrasten sus resultados.
- ▶ Facilitar procesos de auto-evaluación personal y grupal.
- ▶ Pedir a los participantes que realicen planes de acción que describan las actividades que van a implementar en sus fincas.
- ▶ Facilitar actividades de monitoreo y seguimiento de las actividades implementadas en las fincas.

## 7- SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO

Contar con la motivación y disposición del grupo de agricultores para implementar nuevas prácticas en sus fincas o participar en un proceso de cambio es condición fundamental para iniciar el proceso.

Para garantizar el compromiso y facilitar el proceso, el facilitador previamente debe responderse los siguientes interrogantes:

¿Qué motiva al grupo de agricultores a adoptar una nueva tecnología o a ensayar nuevas prácticas de manejo del cultivo en sus fincas?

¿Qué personas influyen en la decisión de adoptar nuevas tecnologías?, ¿participa la familia, un amigo, un agricultor líder de la zona, el vendedor del almacén agrícola? En la respuesta a esta pregunta se pueden encontrar personas inesperadas. Tener en cuenta a estos actores en el proceso de cambio es indispensable, para ello se deben conocer sus intereses y cuáles pueden ser sus posibles contribuciones al proceso de cambio.

¿Qué motiva a los agricultores a persistir e invertir tiempo y recursos durante el periodo de tiempo necesario para empezar a percibir los beneficios del cambio?



En términos generales, se puede plantear que la gente está motivada o puede involucrarse en el proceso de cambio cuando puede responder positivamente a las tres preguntas siguientes:

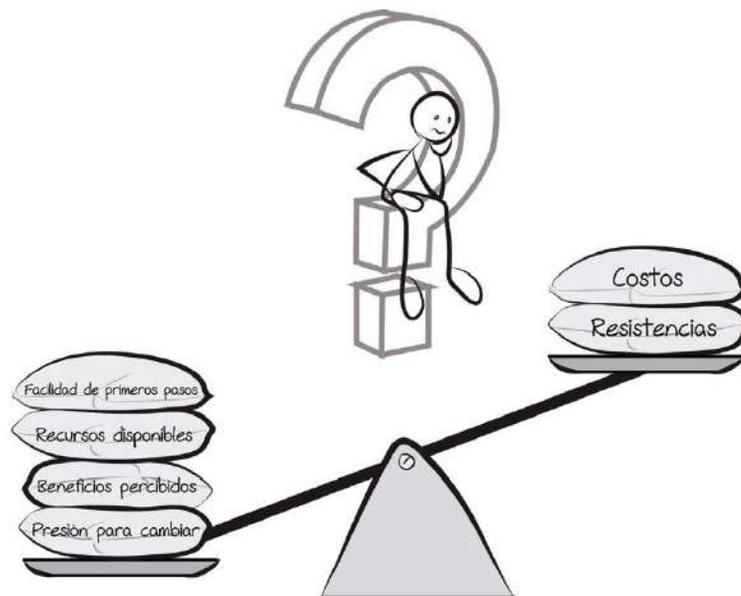
**Esfuerzo:** ¿Para el agricultor vale la pena el esfuerzo que va a realizar en comparación con los beneficios que va a obtener?, ¿los beneficios percibidos por el agricultor superan los costos en que debe incurrir?

**Desempeño:** ¿El agricultor considera que tiene las habilidades, el conocimiento y los recursos necesarios para implementar cambios en su finca?

**Satisfacción:** ¿El agricultor puede encontrar satisfacción durante el proceso, a medida que vaya implementando las nuevas prácticas? Esta pregunta se refiere a la suficiencia de las recompensas externas (incremento de la productividad, comodidad para hacer una tarea, mejores ingresos) y de las recompensas internas (disfrutar de lo que se está haciendo, mejor apreciación de sí mismo, reconocimiento de la familia y la comunidad).

Tenga presente que las respuestas a estas preguntas no están en su percepción sino en la de los mismos productores. Para encontrarlas, el facilitador debe comunicarse con el grupo y hacer uso de preguntas facilitadoras.

En el siguiente gráfico se pueden observar algunos factores que favorecen el cambio y, de cierta manera, contrarrestan los costos y las resistencias de los agricultores a cambiar.



Si no hay presión por el cambio o una necesidad de hacerlo, el productor no estará dispuesto a invertir tiempo y recursos, el cambio propuesto no tendrá suficiente prioridad para él. La presión por el cambio es indispensable para que el proceso comience. Establecer una razón de peso es el punto de inicio para contrarrestar las resistencias. Para lograr esta condición inicial, una estrategia efectiva es analizar con los agricultores las posibles consecuencias de no adoptar nuevas prácticas o no implementar los cambios requeridos (menores ingresos, pérdida de la propiedad, repercusiones para los hijos y la familia).

Los beneficios percibidos se relacionan con las mejoras, con lo que se va a lograr y alcanzar al adoptar la nueva tecnología o al implementar el cambio. Es muy importante que el agricultor tenga claridad de a dónde va a llegar y de lo que puede llegar a tener, o a hacer cuando implemente los cambios requeridos. En el trabajo con los agricultores se debe aclarar lo que va a ser diferente después de implementados los cambios. Así como la presión por el cambio es el motor de arranque, los beneficios percibidos aportan combustible para que el agricultor persista en el tiempo y supere los obstáculos que se puedan presentar.

Los recursos disponibles se relacionan con la percepción y la valoración real que hace el productor de los recursos con que cuenta para recorrer el camino de cambio e implementar lo que se requiera. Si el agricultor considera que no tiene los recursos suficientes, sentirá estrés y frustración o pretenderá que la organización que desarrolla el proyecto o la capacitación se los facilite. El facilitador debe entender que además de recursos económicos y materiales, también se debe hacer un balance de los recursos referidos a habilidades, conocimientos y destrezas que tenga el agricultor.

Los primeros pasos son claves en la motivación para el cambio. Como se verá más adelante, dividir el cambio en pequeños pasos ayuda a que el agricultor pueda ver las metas cercanas y alcanzables, y sienta que el proceso no es tan complicado como a veces puede parecerle.

Para implementar el cambio con un grupo de agricultores se sugiere:

### **1. Con el grupo, identifique las oportunidades de mejora y los problemas**

Es importante tener en cuenta que gran parte del éxito de los programas de cambio está fundamentado en involucrar a los agricultores en las diferentes actividades y etapas. Emplear métodos participativos donde los mismos agricultores identifiquen problemas, oportunidades y posibles soluciones debe de ser algo a lo que el facilitador le preste especial atención. Cuando se involucra al grupo en el análisis de los problemas, los agricultores pueden expresar abiertamente sus puntos de vista en torno a los

elementos que estén dificultando la adopción de tecnología, el incremento de la productividad o el problema que se esté analizando particularmente. La participación del grupo también permite al facilitador y a los agricultores reconocer los aspectos positivos, las mejores prácticas y los ejemplos de novedades que hayan funcionado bien, así como las medidas que se deben eliminar y cómo evitar las dificultades.

Utilizando una metodología participativa, los agricultores pueden decidir qué cambios, innovaciones o intervenciones serían más adecuados para mejorar sus condiciones. Recuerde que en gestión del cambio es mejor el análisis y la decisión concertados que lo que imponga un agente externo.

Cuando el facilitador utiliza con el grupo herramientas de participación y construcción adecuadas, las soluciones suelen ser más apropiadas y eficaces. En el proceso de análisis participativo, los miembros de la comunidad participan en la caracterización de su situación productiva, intuyen las causas de los problemas relacionados, según el modo que tengan de concebir su realidad.

### **El proceso participativo sirve para:**

- ▶ En etapas iniciales, que los agricultores hagan conciencia de los problemas y se empoderen de la situación.
- ▶ Promover la participación de diferentes grupos o actores (en particular, de mujeres y jóvenes; en general, de la familia del agricultor).
- ▶ Contribuir a dar mayor poder a la comunidad.
- ▶ Que los agricultores sientan que son tenidos en cuenta en la construcción del proyecto o programa de gestión del cambio.

### **2. Focalice su trabajo empezando con los motivados y primeros adoptantes, y oriéntelos para que sean promotores**

Cuando usted está trabajando con un grupo que presenta productores en cada una de las etapas del proceso de cambio, ¿con cuál grupo debería trabajar?, ¿con qué grupo debería iniciar el proceso?

De acuerdo con la experiencia, la guía más sencilla y útil de aplicar es focalizarse. Inicie su trabajo focalizando el 80 % de su esfuerzo y dedicación al grupo que está dispuesto al cambio, en este caso a los de acción focalizada y los que están en etapa de apropiación. Aunque generalmente este es un grupo pequeño, más adelante le ayudará a involucrar a otros participantes de otras etapas en el cambio que se persigue.



Continuando con los principios de focalización, es necesario que también se focalice en las actividades y cambios que se van a implementar con este grupo. No intente desarrollar un programa de mejoramiento tratando de cubrir todos los aspectos, esto puede llevar a sobrecargar de actividades al grupo y llevar a los agricultores a ver el proceso demasiado difícil. La focalización en actividades críticas o en las que puedan reportar beneficios a corto plazo es fundamental para ganar en motivación y para que este grupo empiece a motivar la participación de otros agricultores que se encuentran reacios a participar de las actividades de mejoramiento.

### **3. Divida el cambio en pequeños pasos**

Si un facilitador inicia su trabajo con la idea de que tiene que hacer algo brillante, dramático o extraordinario, el cambio no será visto como positivo porque tácitamente estará afirmando que lo que se ha venido haciendo está mal y que se requiere hacer un cambio extraordinario para obtener resultados. Esta estrategia de trabajo, la gran mayoría de veces, genera resistencia al cambio.

Aunque un grupo presente graves problemas en su finca que impliquen grandes cambios y una gran cantidad de recursos, por ejemplo fincas envejecidas que deben ser renovadas, cambios en la densidad de población o cambios de variedad, entre otros, lo más conveniente es dividir el cambio en pequeños pasos, ya que son más fáciles de seguir y no implican una inversión grande de recursos y tiempo. Cuando las grandes transformaciones se dividen en pequeños pasos, los agricultores ven que es probable hacer el cambio y se minimizan los temores y la sensación de incapacidad para lograr las metas.

#### **4. Identifique acciones donde se puedan empezar a percibir beneficios tempranos, comience con lo fácil**

Un pequeño cambio puede tener resultados grandes (de manera análoga, un pequeño deslizamiento de tierra puede terminar en una enorme avalancha).

Los cambios pequeños que producen resultados positivos predisponen a los participantes a ensayar nuevos y mayores cambios. Un agricultor siembra, semilla por semilla, sabiendo que tarde o temprano llegará la cosecha. Adicionalmente, cualquier tipo de cambio, aunque parezca “insignificante”, prende la esperanza y la expectativa de las personas que están participando en el proceso. Contrario a la creencia popular, la mayoría de problemas grandes tiene soluciones que se inician con acciones muy pequeñas.

Inicie con acciones de “mejoramiento temprano”. Por ejemplo, programas de control de pérdidas en cosecha y pos cosecha, acciones de corto y mediano plazo (mejoras tempranas). Como se dijo anteriormente, empezar a percibir beneficios rápidamente, aunque sean pequeños, es un motor que motiva a las personas a continuar y mantenerse en el proceso de mejoramiento.

#### **5. Establezca un compromiso de acción con el grupo**

Como facilitador, puede apoyarse en la dinámica del trabajo de los grupos para buscar una mejor cobertura y aprovechar las relaciones generadas al interior del grupo para tener más motivación hacia el trabajo con enfoque en los resultados.

Busque que cada actividad de capacitación genere un compromiso de acción, aplicación o seguimiento para cada productor y su finca. Los productores deben generar su compromiso individual y consolidar el compromiso del grupo. Cuando se mantiene el espíritu competitivo y de compromiso de los integrantes del grupo, se genera un control social a su interior y el productor se siente motivado a aportar al resultado conjunto.

Por las razones ya mencionadas, estos compromisos deben ser alcanzables. El facilitador debe hacer el seguimiento del logro de estos objetivos, de manera que los productores sientan que sus logros son valorados y reconocidos.

De acuerdo con los objetivos establecidos con el grupo, puede haber varios compromisos vigentes en el grupo, para ser cumplidos y monitoreados en tiempos diferentes.

## 6. Desarrolle capacitaciones significativas y acompañamiento en finca

El acompañamiento en finca es fundamental para:

- Destacar y felicitar al productor por las acciones que está realizando y los logros obtenidos.
- Corregir errores y deficiencias oportunamente.

## 7. Entienda y maneje las objeciones y temores del grupo

Durante las etapas iniciales del proceso de cambio se pueden escuchar expresiones como: *“Esto es demasiado difícil...”*; *“para implementar estas recomendaciones no tenemos los recursos necesarios”*; *“para los que tienen dinero es muy fácil implementarlo, pero para nosotros...”*; *“¿No sería mejor seguir haciendo las cosas como antes, sin correr riesgos?”*...

Puede pasar que algunos facilitadores reaccionen negativamente frente a las objeciones y temores del grupo y, en muchos casos no los tengan en cuenta; que reaccionen de manera defensiva y concluyan que los agricultores no quieren cambiar, que a pesar de que el proyecto les esté dando los recursos, no se comprometen, y también puede pasar que el facilitador trate de convencerlos de que lo que dicen no es cierto. Recuerde que a la hora de asumir el proceso de cambio, la estrategia de persuasión (tratar de convencer al otro de que él no tiene la razón y usted sí) es de las menos efectivas. Muchas veces, cuando estas objeciones y temores no son bien manejadas, se convierten en barreras para el cambio que con el tiempo tienden a incrementarse. Recuerde que las objeciones y temores son algo natural en todo proceso de cambio y no deben entenderse como falta de compromiso por parte del agricultor. Para definir su manejo primero responda:

¿Los agricultores han participado en el proceso de análisis de sus problemas y en la construcción de posibles soluciones?

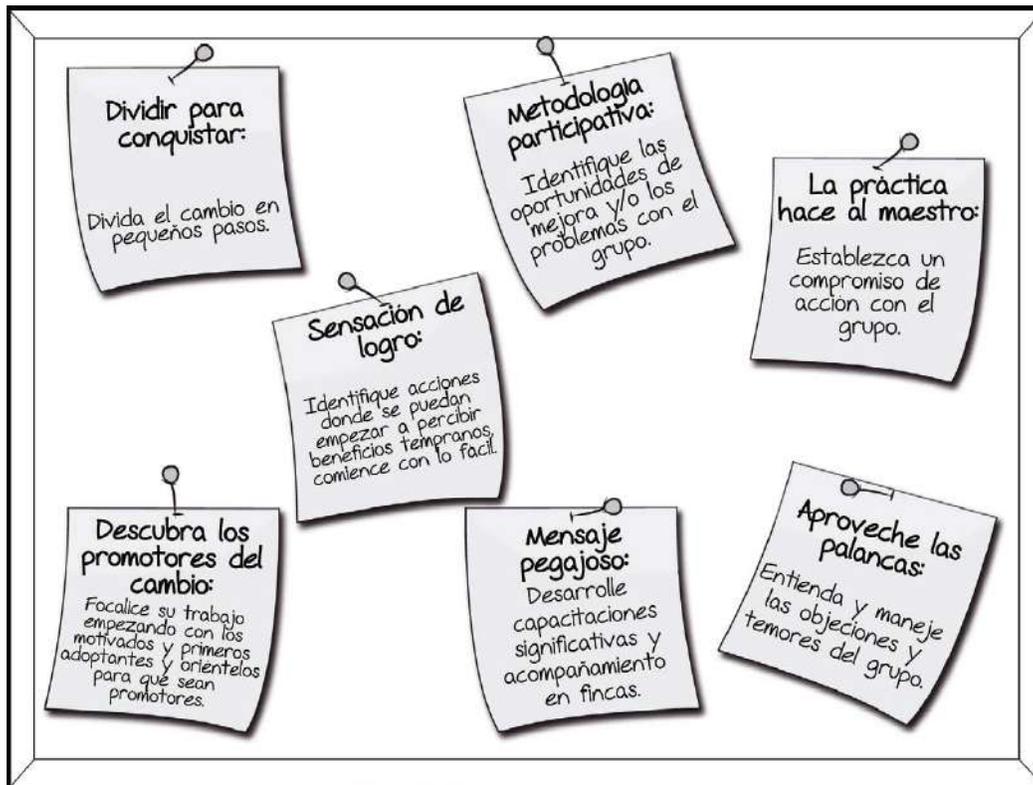
¿Ha habido suficiente claridad en lo que se quiere hacer?

¿Se ha definido claramente el camino que se debe seguir para lograr los objetivos propuestos? (pasos a seguir)

¿Las soluciones propuestas representan algunos riesgos o posibilidades de fracaso que no han sido tenidas en cuenta?

¿Los agricultores con los que está trabajando cuentan con los recursos para asumir los cambios (psicológicos, de conocimientos y físicos)?

Cuando se responde a estas preguntas objetivamente y se ve en los temores y objeciones del grupo una oportunidad de estructurar mejor el proyecto o programa de mejoramiento, las objeciones y temores pasan de ser aparentes barreras, a convertirse en impulsores del proceso de cambio, es decir, permiten fortalecer y hacer viables las acciones que se quieren implementar.



### Algunas ideas adicionales:

**Recordar éxitos del pasado:** Cuando los productores temen al cambio, suelen olvidar cuán bien respondieron a él en el pasado. En situaciones de cambio, recordar el éxito en circunstancias similares del pasado es una manera de crear confianza. Incluso al abordar una situación nueva por primera vez, siempre habrá aspectos familiares y habilidades transferibles. No hay nada enteramente nuevo.

**Aprovechar los puntos fuertes:** Concentrarse en las deficiencias de las personas, aunque sea con el deseo de ayudar, mina la confianza. Al hacer énfasis en los puntos fuertes, se fortalece la autoestima y se anima a los agricultores a esforzarse más, incluso en lo que les resulta difícil.

Cuando trabaje en el cambio, recuérdelos a las personas sus fortalezas y recursos, muéstreles cómo las habilidades que ya tienen les ayudarán a sobresalir en su nueva tarea.

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Jellison, J. (2006). *Managing the dynamics of change*. Mc Graw Hill.

Kriegel, R., & Brandt, D. (1996). *De las vacas Sagradas se hacen las mejores Hamburguesas*. Bogotá, Colombia: Norma.

Kriegel, R., & Patler, I. (2004). *Si No Esta Roto Rómpalo*. Bogotá, Colombia: Norma.

Leeuwis, C. (2004). *Communication for rural innovation*. CTA.



 **ESTIÓN DEL CAMBIO CON  
AGRICULTORES**

**Solidaridad**

[www.solidaridadnetwork.org](http://www.solidaridadnetwork.org)  
[www.comerciosostenible.org](http://www.comerciosostenible.org)