



Revista Mexicana de Agronegocios
Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.
La Universidad Autónoma de la Laguna
La Universidad Autónoma Agraria " Antonio Narro"
Unidad Laguna
aquilar@aul.mx
MÉXICO

2000

Esteban Salas Mar

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU APLICACIÓN EN
LA ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS GANADEROS**

Revista Mexicana de Agronegocios, julio-diciembre, año IV, vol. 7

Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.

La Universidad Autónoma de la Laguna

La Universidad Autónoma Agraria " Antonio Narro" Unidad Laguna

Torreón, México

pp. 59-77



EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS GANADEROS.

Esteban Salas Mar ⁽¹⁾

INTRODUCCIÓN

En nuestro país y en el mundo han venido ocurriendo una serie de cambios macroeconómicos, los cuales están provocando una profunda transformación en las relaciones de intercambio que nuestro país tiene con otros países, dichos cambios nos obligan a buscar ahora si el verdadero camino de la efectividad.

El campo agropecuario no se encuentra fuera de éste alcance, por lo que, las empresas de éste tipo necesitan cambiar en su forma de producir porque les conviene y con ello lograr ser productivas, competitivas y rentables en el entorno de la globalización económica de nuestro país. Sin embargo, es necesario que los entes involucrados en el agro participen ayudando a que los productores encuentren el camino adecuado para salir del meollo en que se encuentran.

En el presente artículo queda de manifiesto el interés personal del autor por proporcionar al lector una aportación de los conceptos, ideas, teorías, modelos y sobre todo experiencias vivas en el ámbito de la Administración Agropecuaria y en especial de lo que es el D.O (Desarrollo Organizacional) aplicado a los agronegocios ganaderos.

En general en la mayoría de las empresas agropecuarias no existe la cultura de una administración profesional, por lo que, no se llevan registros de la producción, financieros ni contables, por lo tanto las decisiones se toman al “me late” y algo que es muy importante, no se sabe cuanto cuesta producir una unidad de producto producido, lo cual no permite saber exactamente en que situación productiva se encuentra la empresa, impidiendo también la toma de decisiones más acertadas en cuanto a la comercialización de los productos, la reducción de gastos y en la administración en general.

MARCO TEORICO

1.- CONCEPTO DEL D.O

Con las palabras estratégicas de varios maestros del D.O., puedo concluir en otra definición más concreta:

“El Desarrollo Organizacional es un proceso de CAMBIO planeado a largo plazo dirigido a las personas, especialmente en sus valores, actitudes y creencias para lograr la efectividad y salud mutua de las organizaciones y las personas que en ella participan”.

(1) Maestro en Administración. Universidad Autónoma de Oaxaca.
Laborando actualmente en Matías Romero, Oaxaca.

2.- ALGUNOS OBJETIVOS DEL D.O

Los objetivos de una implantación del D.O en determinada organización por supuesto que dependen del diagnóstico que se haga de ésta, así como de su misión y visión; no obstante, existen algunos que se pueden considerar los más comunes:

- 2.1 Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- 2.2 Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes. (Soluciones sinérgicas, son soluciones creativas, en las que 2+2 es equivalente a más de 4, en las que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos).
- 2.3 Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las 3 competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- 2.4 Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.) del medio externo.
- 2.5 Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

3.- PROCESOS Y TECNICAS:

Se enfocarán a continuación algunos de los métodos e instrumentos que pueden ser usados en intervenciones o actividades de D.O. Se procura enfocar apenas algunos de ellos por considerarlos más útiles, o menos conocidos, o más característicos de D.O.

- a).- **Método de laboratorio**
- b).- **Educación y entrenamiento**
- c).- **Diagnóstico y solución de problemas**
- d).- **Análisis del campo de fuerzas**

4.- RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un período de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio.

Existen algunas variables psicológicas que influyen en la conducta de un individuo frente al cambio:

- a).- **Percepción**
- b).- **Hábitos**
- c).- **Miedo a lo desconocido.**
- d).- **Apego a lo conocido.**
- e).- ~~**Tendencia a conservar la estabilidad.**~~

f).- Apego a lo elaborado por el individuo mismo.

5.- MECANICA DEL PROCESO DE CAMBIO

“**CAMBIO**”, puede definirse como cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una *Homeostasis* (equilibrio) relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

Existen tres etapas esenciales y secuenciales que facilitan el proceso de **CAMBIO** de los sistemas:

- Descongelamiento
- Movimiento
- Recongelamiento

El cambio también puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

6.- FASES DEL CAMBIO PLANEADO

El modelo de cambio planeado consta de cuatro fases, a saber:

- 1.- Introducción
- 2.- Reunión de la información y diagnóstico
- 3.- Planeación y ejecución
- 4.- Estabilización del cambio

7.- CARACTERISTICAS DEL AGENTE DE D.O

7.1- EL AGENTE DE D.O.

La palabra “agente” significa, según el diccionario de Aurelio Buarque de Holanda: “Aquel que practica la acción, que actúa. Autor, causante, promotor, propulsor, impulsor. Principio o sujeto de una acción. Naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción”.

Adaptando la aceptación que hace Bennis (1966), se puede decir que el agente en D.O. es aquel capaz de *desarrollar* en la organización, *actitudes* y *procesos* que permitan a la misma transaccionar *proactivamente* con los diversos aspectos del medio interno y externo.

El agente de D.O. impulsa el esfuerzo de D.O.; actuando como facilitador, catalizador, estimulador

o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficiencia y/o salud de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios o que desarrolle la organización: Podrá ser coautor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema objetivo. Estos son los autores y actores del proceso de cambio.

III.- “DISEÑO Y APLICACION DE UN MODELO DE DESARROLLO PARA EMPRESAS GANADERAS, EN EL TROPICO HUMEDO DEL ESTADO DE OAXACA”

1.- DESCRIPCION DEL AREA DE ESTUDIO Y DETERMINACION DE LA POBLACION OBJETIVO

Este ensayo se llevó a cabo en el área de influencia de dos regiones enmarcadas en la zona del trópico húmedo en el Istmo de Tehuantepec, Oax. con la participación de dos grupos muestra "A" y "B".

2.- DIAGNOSTICO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.- TITULO DEL PROBLEMA:

“LOS GANADEROS NO SABEN ADMINISTRAR SUS EMPRESAS, NO CONOCEN ALTERNATIVAS DE PRODUCCION DIFERENTES A LAS TRADICIONALES, NO TIENEN QUIEN LOS ASESORE Y SON RENUENTES A LA CAPACITACION. ESTO ES IGUAL A BAJA RENTABILIDAD DE LA GANADERIA Y BAJA MOTIVACION POR CONTINUAR EN ELLA.”

3.- VARIABLES QUE SE EVALUARON

3.1.- PUNTUALIDAD.- Puntual: Pronto, diligente, exacto. **La Puntualidad** es calidad de puntual o exacto.

Uno de los añejos paradigmas negativos es el de no darle importancia a la Puntualidad y a los efectos que ésta causa. Como consecuencia de no cumplir o de medio cumplir los compromisos contraídos se ocasionan múltiples problemas tanto a uno mismo como a otras personas que están involucradas en el proceso de nuestro proceder y actuar, provocando inclusive la pérdida de mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

Debido a lo anterior se consideró sumamente importante no tan sólo evaluar o analizar la presente variable sino, que provocar el CAMBIO POSITIVO de ella en los integrantes de la muestra como en las otras variables que se han considerado.

SITUACIONES QUE IMPIDIERON EL CAMBIO AL 100%: (ambos grupos)

- a) .- Desconocimiento e inconciencia del valor del tiempo y de su importancia
- b).- Falta de planeación de las actividades diarias escritas y su revisión periódica y seguimiento.
- c).- Olvido
- d).- Simplemente flojera y morosidad.

3.2.- RESPONSABILIDAD.- Reconocimiento, aceptación y disposición a ser causa. La habilidad para responder desde causa, de escoger respuesta, en vez de reaccionar en efecto. Responsabilidad es el punto medio entre causa y efecto. Es calidad de responsable y responsable es que está obligado a responder.

La responsabilidad es otra variable que se consideró importante de evaluar y de cambiar en ambos grupos, analizados.

SITUACIONES QUE IMPIDIERON EL CAMBIO AL 100% :(ambos grupos)

- a).- Falta de cultura de la RESPONSABILIDAD.
- b).- Falta de costumbre de dar seguimiento a los compromisos contraídos.
- c).- Morosidad.
- d).- Olvido.

3.3. CAPACITACION.- Es un acto educativo y un esfuerzo sistemático que conviene realizar en las empresas para incrementar el potencial del personal en sus tres áreas de desarrollo, a saber, COGNOSCITIVA, PSICOMOTORA Y AFECTIVA. La capacitación se compone de tres partes esenciales:

3.3.1.- Capacitación.- Es un fenómeno educativo para la adquisición de CONOCIMIENTOS, digamos que es una base de datos en el individuo que incrementa el SABER, y afecta el área COGNOSCITIVA del individuo.

3.3.2.- Adiestramiento.- Es un fenómeno para la adquisición de HABILIDADES, que incrementa el SABER y afecta el área PSICOMOTORA del individuo.

3.3.3.- Desarrollo.- Es un fenómeno educativo que influye en el CAMBIO DE ACTITUDES, incrementa el QUERER y afecta el área AFECTIVA del individuo.

SITUACIONES QUE IMPIDIERON EL CUMPLIMIENTO DE LO PROGRAMADO AL 100%:

GRUPO "A":

a).- Realmente fueron pocos (3/17), los que no se capacitaron al 100%, encontrando que el principal factor que lo impidió fue la falta del recurso económico para pagar los eventos.

GRUPO "B":

- a) .- Falta de un verdadero interés por la capacitación y el cambio.
- b).- Falta del recurso económico para pagar el costo de los eventos.

3.4.- CAMBIO DE ACTITUD.- Es la acción de cambiar la forma de actuar del individuo.

ANALISIS ESTADISTICO:

Para medir EL CAMBIO DE ACTITUD, se usaron como SENSORES:

3.4.1.- Una LISTA del número de integrantes de la muestra que:

- Se capacitaron por lo menos en un evento

- Iniciaron en el Uso de la Inseminación Artificial

- Iniciaron el Uso del Pastoreo Intensivo Tecnificado

3.4.2.- El HECHO de establecer o no una Unidad Demostrativa que siguiera el Modelo de Desarrollo Ganadero que se diseñó.

3.4.3.- El HECHO de contratar o no a un Asesor.

SITUACIONES QUE IMPIDIERON EL CAMBIO DE ACTITUD AL 100%:

GRUPO "A"

a).- En capacitación.- El 9.4% que faltó (6 personas), fue debido a situaciones ajenas a la voluntad de los participantes.

b).- En Programa de Inseminación Artificial.- El 25% que faltó (2 personas), se debió a 2 aspectos principales:

Falta de recursos económicos para comprar el equipo necesario (50%)

- Falta de voluntad para llevarlo a cabo (50%)

- c).- En el uso del Pastoreo Intensivo.- El 12.5% que faltó (1 persona), se debió a:
- Falta de recursos económicos para comprar el equipo necesario para utilizar ésta tecnología.

GRUPO "B"

- a).- En capacitación.- El 77.8% que faltó (12 personas), fue debido a:
- Falta de voluntad para hacerlo (90%)
 - Falta de recursos económicos para sufragar el costo (10%).
- b).- En Programa de Inseminación Artificial.- El 100% que faltó (9 personas), se debió a:
- Falta de recursos económicos para comprar el equipo necesario (90%)
 - Falta de voluntad para llevarlo a cabo (10%)
- c).- En el uso del Pastoreo Intensivo.- El 77.75% que faltó (7 personas), se debió a:
- Falta de recursos económicos para comprar el equipo necesario para utilizar ésta tecnología (60%).
 - Falta de voluntad para llevarlo a cabo (40%).
- d).- De la Unidad Demostrativa.- El 100% que faltó (9 personas), se debió a:
- Falta de voluntad para llevarlo a cabo (100%).
- e).- De la contratación del asesor.- El 100% que faltó (9 personas), se debió a:
- Falta de capacidad de pago para solventar los gastos del asesor (95%).
 - Falta de voluntad para hacerlo (5%)

Se puede adicionar que en general hubo mucha falta de liderazgo en el grupo para cumplir los objetivos planteados y para motivar el interés del CAMBIO DE ACTITUD en una forma más continua.

4.- METODOS Y TECNICAS DE TRABAJO

4.1.- TECNICA DE LA MAYEUTICA:

Esta técnica se define como **“El arte de alumbrar el maestro en el discípulo nociones que éste poseía sin saberlo”** y paralelamente **“Ponerlo contra la pared”**.

En relación a ésta técnica el autor de éste trabajo llevó a cabo varias reuniones, presentándose puntualmente, para fomentar con el ejemplo una de las normas que se instituyeron en los grupos que es la **Puntualidad**, con los actores principales del mismo (los ganaderos) fundamentalmente realizando preguntas como las siguientes:

¿Ustedes trabajan en la ganadería porque les gusta o por hacer un negocio?

~~¿Que es un negocio?~~

Si están por negocio ¿cuanto están ganando?
etc...

4.2.- FORMACION DE 2 GRUPOS DE ESTUDIO Y CAPACITACION

Como se expresa con antelación se formaron 2 grupos (modelo T-Groups) en 2 diferentes comunidades todos ellos dedicados a la actividad ganadera y bajo condiciones similares de superficie de terrenos, cantidad de ganado, métodos de producción, nivel económico; para poder hacer comparaciones entre uno y otro de los avances de las variables analizadas y los logros de acuerdo al programa planeado para cada uno de ellos.

4.3.- DIAGNOSTICO EMPRESARIAL CON ANALISIS FODA O FORD

Independientemente de las reuniones mensuales programadas y realizadas en cada uno de los grupos, se llevó a cabo el diseño y la aplicación de un diagnóstico organizacional en cada una de las 17 empresas, con la ayuda de los 2 asesores que recientemente se les había proporcionado una beca por parte de una Institución (pero no contratados) en sendos grupos, para conocer la situación actual referente a: Técnicas de producción; Aspectos financieros; Nivel de capacitación; Relaciones laborales; Servicios de Asistencia Técnica Integral; Proceso Administrativo y Comercialización, además de llevar a cabo una análisis FODA (**F**uerzas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) de cada uno de los ranchos. Lo anterior, para hacer un programa de Asistencia Técnica Integral a cada una de las 17 empresas. En el apéndice de éste trabajo se anexa un formato del diagnóstico diseñado.

4.4.- VISITAS DE OBSERVACION A OTRAS EMPRESAS

Esta herramienta fue una de las que resultaron bastante eficaces, ya que los participantes de éste trabajo visitaron otras empresas donde se están realizando algunas de las acciones que en sus ranchos deberán ser aplicadas, las cuales son parte del Modelo de Desarrollo Ganadero logrando la motivación para que después de observar, empezaran a aplicar algunas acciones en sus propios ranchos. Con ésta técnica se logró la retroalimentación.

4.5.- AUDIOS (CASETES, VIDEOS) Y SPOTS ESCRITOS Y VERBALES.

Pretender lograr el **CAMBIO** sin éstas herramientas es prácticamente imposible, ya que son altamente efectivas. La utilización de éstas fue la siguiente:

En varias de las reuniones de seguimiento al presente trabajo con los grupos, el autor les llevó y compartió material como: casetes y videos, relacionados con EL CAMBIO, CALIDAD, ADMINISTRACION, EXCELENCIA, etc., también en spots escritos y miniconferencias sobre los mismos temas anteriores así como de: DESARROLLO ORGANIZACIONAL, METAMOTIVACION, MERCADOTECNIA, APOYOS GUBERNAMENTALES, SERVICIO DEL CREDITO GANADERO, SISTEMA DE PASTOREO INTENSIVO TECNIFICADO, TALLER DE ADMINISTRACION, etc.

Eventualmente en éstas charlas se consideró conveniente invitar a sus esposas y a sus ~~trabajadores, lo cual fue altamente positivo ya que se involucraron todas las partes, surgiendo varias~~

propuestas de cambio y desde luego la motivación de todos.

4.6.- INSTALACION Y USO DE UNA UNIDAD DEMOSTRATIVA

Con la finalidad de que los objetivos del trabajo se lleven a la práctica y se cumplan, se consideró sumamente necesario implementar una Unidad Demostrativa (Es uno de los ranchos de los ganaderos participantes, en donde se está llevando a cabo en forma completa el Modelo de Desarrollo Ganadero diseñado, lugar que es visitado frecuentemente por los demás participantes de los grupos y otros ganaderos de la región a través de días demostrativos que se han llevado a cabo y lo cual sirve para que los integrantes de los grupos se motiven y vayan realizando las acciones necesarias a través de un rancho “Líder”). Se aclara que éste objetivo sólo se cumplió en el grupo “A”.

4.7.- MODELO DE DESARROLLO GANADERO:

4.7.1.- COMPONENTES DEL MODELO:

4.7.1.1- Grupo de 10 a 15 ganaderos voluntarios que se agrupan para cumplir algunos objetivos como los siguientes:

4.7.1.2.- Objetivos:

Fomentar las relaciones humanas entre los integrantes del grupo

Utilizar Tecnologías rentables

Mejorar la rentabilidad

Bajar costos de producción

Comprar insumos más baratos a través de economías de escala

Crecimiento vertical y horizontal de las empresas agrupadas

Mejorar precios de venta a través de mejores canales de comercialización y valor agregado

Mejorar la administración

Recibir apoyos financieros de gobierno, bancos y otras fuentes

Recibir asesoría profesional integral

4.7.1.3- Los 7 sistemas:

Producción.- Consiste en utilizar 2 tecnologías que son viables y que ya están probadas como son: *a.- El Pastoreo Intensivo Tecnificado (PIT).*- El cual en términos generales consiste en utilizar eficientemente los forrajes que son la fuente de alimento del ganado y que cumple con algunos de los objetivos que se plantean como: Usar tecnologías rentables y bajar costos de producción. Y *b.- Inseminación Artificial (I.A).*- Lo cual consiste en términos generales en sustituir la función del toro, con la intervención de la mano del hombre y usando semen de toros de muy buena calidad, sin necesidad de comprarlo (sólo se compra el puro semen).

Financiero.- Este sistema se refiere a las fuentes y forma de asirse de recursos económicos, los cuales pueden ser de gobierno, créditos bancarios, fundaciones, recursos propios u otras fuentes.

Capacitación.- Consistente en que los participantes en el modelo se encuentren ~~siempre bien capacitados, referente a lo que ellos desempeñan, partiendo de un pequeño diagnóstico~~

y de sus necesidades sentidas. Lo anterior a través de asistir a días de demostración en otras empresas, cursos, talleres y a Unidades demostrativas.

Fuerza de trabajo.- Obviamente éste sistema es uno de los primordiales, ya que sin la gente que labora en las empresas no se lograría nada y se refiere a buscar alternativas para mejorar las percepciones de los trabajadores; capacitarlos; motivarlos; buscar su felicidad en el ámbito de su trabajo para que lo lleven a cabo con calidad, cumpliendo las expectativas de la empresa, de los clientes y de ellos mismos.

Servicio de Asistencia Integral .- Se refiere a que los participantes del modelo tengan alguien bien capacitado y profesional que les brinde la Asistencia integral necesaria, ya que su nivel académico por lo general es el de nivel básico y en ocasiones nulo. De esta forma se sugiere haya un líder en conocimientos que les ayude a tomar las mejores decisiones y realizar las mejores acciones, desde un punto de vista integral, es decir, desde los aspectos técnicos de producción, financieros, administrativo-contables y hasta comercialización e investigación.

Sistema Administrativo.- Debido a que la práctica de la administración agropecuaria profesional no se lleva a cabo, es necesario implementar el proceso administrativo en cada empresa: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, buscando con ello la profesionalización de las empresas, productividad, eficiencia y desde luego la mejor rentabilidad posible.

Comercialización.- Ahora en estos tiempos hay que buscar vender primero los productos y posteriormente producirlos para asegurar el proceso completo del ciclo del negocio. También está incluido en éste sistema la compra de los insumos que son necesarios para la producción, es decir la seguridad de conseguirlos y que sean de la calidad necesaria para los propósitos que se buscan e inclusive el desarrollo de los proveedores y por supuesto de los clientes.

5.- RESULTADOS DEL TRABAJO Y DISCUSION

5.1.- CONCLUSIONES

5.1.1.- Para que verdaderamente se dé el CAMBIO DE ACTITUD de los productores agropecuarios es super necesario que en el campo participen verdaderos Agentes de Desarrollo Organizacional Agropecuario, bien capacitados en diferentes disciplinas, tales como: Conocimiento del ser humano; Aspectos tecnológicos; Aspectos administrativos; Aspectos mercadológicos; Conocimiento, planeación, implementación, control y mejoramiento de la Calidad; Conocimiento de los aspectos estratégicos que están ocurriendo no sólo en la empresa sino en el mundo y sobre todo que éstos agentes de Desarrollo Organizacional tengan un verdadero espíritu de servicio.

5.1.2.- Al productor agropecuario es necesario ayudarlo mucho en descubrir algunas de sus potencialidades. Antes de iniciar con el proceso de Desarrollo Organizacional conviene convencer al sujeto de sus ventajas, aunque sea en forma parcial, pues lo demás se podrá ir dando en el camino poco a poco.

5.1.3.- Es muy importante para lograr EL CAMBIO PLANEADO, Planear, Organizar, Dirigir y Controlar dicho proceso y ser altamente cuidadoso y constante en su implantación y seguimiento, ya que éste cambio deberá ser para que se practique toda la vida y no ser una “llamarada de petate”. El grupo “B”, tuvo menos logros que el “A”, por un lado por falta de **dirección y liderazgo**, y por otro lado la renuencia propia para el cambio..

5.1.4.- Se puede concluir que la capacitación, demostración y adiestramiento son de las herramientas más importantes que ayudan a lograr el CAMBIO DE ACTITUD del individuo.

5.1.5.- Hay que enseñar al productor a automotivarse, pero también yo creo que como todos los individuos, éste sigue necesitando ser motivado por el Agente de Desarrollo Organizacional. Un productor y todo ser humano altamente motivado es capaz de lograr salvar grandes obstáculos que se le presenten y sobre todo lograr la felicidad personal y en el trabajo, porque cuando se trabaja con felicidad “No se trabaja” se disfruta lo que se hace y esto permite ser mejor cada vez más.

5.1.6.- Por costumbre la mayoría de las personas somos impuntuales, por lo menos así se demostró en los integrantes de las muestras, ya que la mejoría fue de poca cuantía.

6.- RECOMENDACIONES:

6.1.- COMO ENTENDER LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La parte más difícil de la consultoría y asesoría es enfrentar exitosamente la **resistencia** del cliente. Al consultar es natural que pensemos que si podemos presentar nuestras ideas en forma lógica y clara y si cuidamos bien de los intereses del cliente, nuestros clientes aceptarán nuestra experiencia y seguirán nuestras sugerencias. No obstante, pronto descubrimos que no importa cuán razonablemente presentemos los datos y las recomendaciones, los clientes siempre nos ofrecen resistencia.

No siempre hay resistencia, pero cuando la hay frustra y desconcierta. Ante la resistencia empezamos a considerar al cliente como terco e irracional y usualmente terminamos presentando los datos y justificando las recomendaciones en una forma más violenta y en voz más alta.

La clave para entender la naturaleza de la resistencia es darse cuenta de que ésta es una reacción a un proceso emocional que ocurre en el cliente-productor. No es un reflejo de la conversación que estamos sosteniendo con el cliente en un nivel racional, lógico y objetivo. La resistencia es una reacción emocional, natural y predecible contra el proceso de ser ayudado y de tener que enfrentar difíciles problemas organizacionales.

~~La resistencia es una parte necesaria, predecible y natural del proceso de aprendizaje.~~

Cuando como consultores o asesores deseamos que la resistencia nunca aparezca o simplemente que desaparezca, estamos obstaculizando, con esa actitud el hecho de que el cliente se integre verdaderamente y aprenda de nuestra experiencia. Para que un cliente aprenda algo importante sobre cómo manejar un problema difícil, debe expresar en forma directa los sentimientos de resistencia antes de poder realmente aceptar y usar lo que el consultor o asesor le ofrece.

Para tratar con la resistencia se debe:

- Determinar cuándo ocurre la resistencia.
- Ver la resistencia como un proceso natural y un signo de que se está siguiendo el objetivo.
- Ayudar al cliente a expresar directamente la resistencia.
- No tomar la expresión de la resistencia en forma personal o como un ataque a uno o a su capacidad.

6.2.- LAS CARAS DE LA RESISTENCIA

La resistencia adopta muchas formas, algunas de ellas muy sutiles y evasivas. En el transcurso de una sola reunión se puede encontrar una variedad de formas. Al comenzar usted a tratar con una forma, a veces ésta desaparece y reaparece en forma distinta.

Para los consultores técnicamente orientados como ingenieros, contadores y personas que trabajan en sistemas de computación puede ser muy difícil identificar la resistencia. Nuestros trasfondos técnicos nos orientan tanto hacia los datos, los hechos y la lógica que cuando se nos pide percibir un proceso interpersonal o emocional es como tratar de ver una película en un trozo de cinta muy mal enfocado.

Se espera que la siguiente lista de formas comunes de resistencia, aunque incompleta, ayude a enfocar la película.

6.2.1.- Deme más Detalles.

El cliente pide constantemente informaciones cada vez más precisas. “¿Qué piensan los que trabajan en la ordeña?. Cuando usted sumó los números, “¿qué hojas de trabajo usó y escribió los números con tinta roja o azul?”, etc

6.2.2.- Tiempo.

El cliente dice que le gustaría proceder con su proyecto pero que no es el momento oportuno “Discúlpeme un minuto, Pedro, pero tengo que arreglar sólo este asunto con Ana”. Y empieza a hablar con Ana mientras uno está ahí.

El asunto del tiempo, que todos enfrentamos diariamente, a menudo es resistencia del cliente a tener que decirle lo que él piensa de su proyecto. Cuando usted se da cuenta en diciembre que al cliente le gustaría ejecutar el proyecto pero que no puede comenzar sino hasta el tercer trimestre del próximo año, debe empezar a sospechar que está encontrando resistencia.

6.2.3.- Impracticabilidad.

El productor le recuerda constantemente que él está “en la vida real y enfrentando problemas de la vida real”, que está en la práctica. Esta forma de resistencia del cliente nos acusa de no ser prácticos y de ser demasiado teóricos.

6.2.4.- Ataque.

La forma más obvia de resistencia es cuando el productor nos ataca con airadas voces, roja la cara, golpeando el escritorio con el puño, apuntándonos con el índice al rostro y marcando el fin de cada oración.

6.2.5.- Silencio.

Este es el más difícil de todos. Nosotros hacemos constantemente proposiciones al cliente y recibimos muy poca respuesta. El cliente es pasivo. Quizá un cliente diga que no tiene una reacción particular a lo que usted propone. Cuando usted solicita una reacción, él dice, “Siga adelante, no tengo problema con lo que usted está diciendo, si surge alguno se lo diré”. No lo crea. El silencio nunca significa consentimiento.

6.2.6.- Moralización.

La resistencia en forma de moralización usa mucho ciertas frases y palabras “esa gente”, “debe” y “tiene que entender”. Cuando usted oye esas frases usted sabe que está cercano a comenzar un viaje a un mundo de cómo deben ser las cosas, lo que simplemente es una defensa en forma de moralización contra la realidad. Se usa la frase “esa gente” respecto a cualquiera que no esté presente en ese momento.

6.2.7.- Conformismo.

La forma de resistencia que resulta más difícil ver proviene del productor condescendiente que concuerda totalmente con usted y está ansioso, por saber qué hacer en seguida

6.2.8.- Mejoría Repentina.

Indudablemente la forma más sutil de resistencia ocurre cuando, en algún momento a mediados del proyecto o hacia su final, parece que el cliente ya tiene resuelto el problema que se estaba abordando al principio.

6.2.9.- Presión por Soluciones.

La última forma de resistencia es el deseo de soluciones que tiene el cliente. “No me hable de problemas, quiero oír hablar de soluciones”.

6.3.- COMO TRATAR CON LA RESISTENCIA

Hay medidas específicas que un consultor o asesor puede tomar para ayudar a un cliente a superar la resistencia y seguir adelante para resolver el problema. La estrategia básica es ayudar a **que la resistencia salga con toda su fuerza**, como una tormenta, y no enfrentarla directamente.

Los sentimientos pasan y cambian cuando se expresan directamente. El consultor debe ser capaz de pedir a los clientes que expresen sin rodeos lo que están experimentando, es decir, pedirles que sean auténticos. La mejor forma de alentar al cliente a ser auténtico es que el consultor también actúe en forma auténtica. Eso es todo.

Si usted se enfrenta a la resistencia y siente que tiene que vencerla, todo lo que usted haga la aumentará. Si un cliente está objetando su metodología (y lo ha estado haciendo durante más de diez minutos) y usted sigue defendiendo el método, citando referencias y narrando otras experiencias, el cliente se va a frustrar aún más. Probablemente se dedique a buscarle errores a su método con más ahínco que cuando la discusión comenzó. La alternativa a defender su método es pedirle al cliente que hable más de sus preocupaciones, y tratar de llegar a la razón por la cual su metodología es tan importante. Conseguir que el cliente hable más acerca de sus preocupaciones ayuda a que la tormenta pase. Defender la metodología es mantener la tormenta viva.

6.3.1. Ensaye este pequeño ejercicio.

Junte las palmas de sus manos en frente de su pecho. Digamos que su brazo derecho es la resistencia del cliente y su brazo izquierdo su respuesta a esa resistencia. Empuje fuertemente la mano izquierda con su brazo derecho. Al mismo tiempo, empuje firmemente con su brazo izquierdo hacia la derecha. Si usted mantiene esa posición, las dos manos se quedan paradas a medio camino, la tensión de sus brazos aumenta y usted pronto se cansa. Esa es lo que ocurre cuando usted se opone a la resistencia. Se queda trabado, la tensión aumenta y se pierde la energía.

Ahora junte de nuevo sus palmas en la misma posición. Presione firmemente la mano izquierda con su brazo derecho. Esta vez deje que su mano izquierda ceda, de modo que la mano derecha siga avanzando hacia la izquierda. En algún momento su mano derecha se detendrá, habrá empujado hasta el máximo. Si usted mantiene esa posición final, se dará cuenta de que su mano derecha, la resistencia, se cansa y cae por su propio peso. La mano izquierda, su respuesta a la resistencia, permite que la resistencia de la mano derecha llegue hasta su límite. Estando en contacto pero sin oposición, la mano izquierda puede mantener su posición sin tensión y poca pérdida de energía.

Este es el modo de tratar con la resistencia, fomentar la expresión total de las preocupaciones para que pasen. Combatir la resistencia, tratar de vencerla con argumentos y datos no darán tan buenos resultados. Recuerde que la resistencia es la expresión indirecta de las reservas del cliente. La meta es ayudar al productor o cliente a expresar directamente esas reservas y a dejar las evasivas. Cuando las preocupaciones del cliente se expresan directamente el consultor sabe cuáles son los verdaderos problemas y puede responder con eficiencia.

A continuación se dan algunas maneras de captar los indicios.

6.3.2.- Confíe en lo que Usted Ve Más que en lo que Oye.

Ponga atención a los mensajes no verbales del cliente.
Suponga que el cliente está:

- Apartándose constantemente de usted.
- Con las extremidades cruzadas como nudos.
- Con un dedo extendido y cerrando firmemente el resto del puño.
- Negando con la cabeza cada vez que usted habla.
- Inclinado hacia usted como un sirviente.

Interprete cualquiera de estos signos como indicaciones de que el cliente se siente incómodo por este proyecto y de que es muy probable que ofrezca resistencia.

En su libro **Asseriveness Training for Women**, Harris y Osborne (1975) dicen que los estudios demuestran que la mayor parte de la comunicación ocurre a nivel no verbal.

El 7 por ciento de la comunicación es mediante palabras.

EL 38 por ciento es mediante la voz, el tono, la velocidad, y la inflexión.

El 55 por ciento es mediante la cara y el cuerpo.

Yo lo creo. Observar el comportamiento no verbal es una buena manera de captar los indicios de resistencia.

6.3.3- Escúchese a Sí Mismo.

Otra manera de darse cuenta de que hay resistencia es usar su propio cuerpo como termómetro. Si usted empieza a sentirse incómodo en una conversación con un cliente, esto puede ser uno de los primeros signos de que hay resistencia. Cuando usted sienta que se está aburriendo o irritando, tómelo como evidencia de que el cliente está resistiendo. Cuando una discusión aborda directamente los verdaderos problemas, no es aburrida ni irritante. Cuando usted se da cuenta de que está bostezando o reprimiendo algunos sentimientos negativos, tómelo como un indicio. Estas reacciones tuyas sirven como banderas rojas, como dispositivos para llamar la atención. Son mensajes que indican que usted debe empezar a enunciar en mente la forma de resistencia que está.

6.3.4.- No tome las cosas en forma personal. A pesar de las palabras que se usan, la resistencia no se hace con el fin de desacreditar su capacidad.

La defensa y la resistencia indican que usted ha tocado algo importante y valioso. Simplemente, el hecho está manifestándose en una forma difícil.

La mayoría de las preguntas son afirmaciones disfrazadas. Trate de llegar a lo que está tras la pregunta, a que se haga la afirmación. Esto le evita a usted tener que responder una pregunta fantasma.

Tratar con la resistencia es más difícil que recolectar datos y mucho más difícil que hacer buenas intervenciones. El núcleo de la consultoría es tratar con la resistencia.

7.-OTRAS RECOMENDACIONES PARA QUE UN PROGRAMA DE D.O TENGA EXITO

7.1.- La persona o personas interesadas en el Desarrollo Organizacional Agropecuario, que pretendan llevar a cabo un CAMBIO de actitud de los productores, en primer lugar tendrán que ser capaces de metamotivar (Motivar para el CAMBIO), lo cual requiere de varias reuniones preliminares al inicio del proceso, en caso de no tener los conocimientos o la experiencia para ello deberá auxiliarse con expertos en la materia. Lo anterior puede lograrse dándoles a conocer mediante un panorama global las situaciones económicas; tecnológicas; mercadológicas; formas de organización; competencia; necesidad de hacer las cosas con calidad; lo que está ocurriendo y las tendencias a nivel mundial, nacional, local e individual. Lo anterior ayudará en forma sorprendente a que la gente se autocompare sobre todo si se particulariza en la actividad de la cual ellos viven que es la ganadería.

7.2.- Alguien filosofó la frase: “La gente no cambia, hasta que siente la necesidad de cambiar”, muy cierto dicho pensamiento para los objetivos de éste trabajo, sólo que también el agente de D.O. deberá ser capaz de ayudar a los productores a darse cuenta de que necesitan **CAMBIAR**. En la medida en que éste proceso se va dando, automáticamente la mente de ellos se va “abriendo” al cambio. No hay duda de que la mente es como un paracaídas “Solamente funciona si se abre”.

7.3.- En el sentido de que la mente es como un “paracaídas”, de que solamente funciona si se abre, sí funciona y funciona muy bien. Por lo que, los agentes de cambio en D.O. es bueno que consideren las siguientes sugerencias:

- **No imponga** a la gente lo que usted quiere “cambiar”, comprometalos y haga que la necesidad salga de ellos y de ellos mismos saldrá el compromiso de actuar con responsabilidad para ese CAMBIO tan apremiante y necesario. “Haga que la mente de ellos se abra y funcione”.

- **Comprometa** en éste proceso a personas clave o que pueden ayudarle a que los objetivos se alcancen con mayor facilidad y rapidez, comentando y recomendando experiencias propias y alentando a la gente para que actúe.

- Hágales sentir que ellos serán los directamente beneficiados de llevar a cabo el proceso de CAMBIO.

- Deje que ellos mismo hagan sus normas o reglamentos, usted sólo sirva de facilitador, haciendo sugerencias y resolviendo dudas.

- Busque la forma de darse cuenta usted también, que es lo que ellos muy íntimamente tratan de satisfacer (lo verdadero, lo real) o cuales son sus expectativas, use la mayéutica. “Póngalos audaz y hábilmente contra la pared”. Con ello tendrá más elementos de apoyo.

- Identifique líderes positivos y motívelos para que participen con gusto en el proceso y coadyuven como tales a lograr lo que se quiere. “Ellos también usarán su mente muy bien” aunque ~~usted no lo crea.~~

- Deje que ellos hagan propuestas de solución a los diferentes problemas que se vayan presentando. De ésta manera ellos hacen realmente suyos los problemas y no de usted y por consecuencia se sentirán orgullosos y motivados, porque las soluciones son de ellos mismos, adquiriendo por supuesto el compromiso de actuar en consecuencia.

- Indúzcalos a que ellos sean autogestionadores de sus propias necesidades, con el apoyo y asesoramiento de usted al principio y verá que en la medida en que el tiempo avanza serán más autónomos en la gestión y usted será sólo facilitador.

- Recuerde que el ser humano es un animal racional complejo, con muchas necesidades, pero también con sentimientos. Es un ente pensante y social, por lo que, se puede definir como: Un sistema psicosocial. “Con la gente todo, sin la gente nada”.

- Recuerde que la gente no sólo tiene muchas necesidades y potencialidades, sino también que los patrones de comportamiento de esas necesidades cambian con la edad y con las etapas de desarrollo, con los cambios de rol, con cada situación y con los cambios que se dan en las relaciones interpersonales.

- Es muy saludable sobre todo cuando la gente ya está muy motivada encontrar acciones de respuesta inmediata, (sin que esto demerite la buena consolidación del proceso) “No se pase la vida planeando” porque ellos mismos empiezan a exigirse y a exigirle a usted resultados que los motive aún más. Esto sobre todo cuando se está iniciando el proceso de D.O. En otras palabras no usar mucho tiempo teórico (rollo) ir a la práctica a la acción concreta de manera mesurada y con calma.

- Como agente de D.O procure capacitarse y actualizarse académicamente para que siga siéndolo, de lo contrario puede ser rebasado por los productores y entonces pudiera perder su liderazgo y su trabajo.

- Es indispensable que el agente de D.O. tenga un alto grado de conocimientos de sí mismo, de sus necesidades, de sus miedos, comprendiendo la propia motivación de llevar a cabo un cambio, de tal modo que esa conciencia de sí mismo le permita discernir entre el medio externo y su propio yo. De ser así le será fácil clarificar su propio papel dentro de una intervención, especificando sus potencialidades y limitaciones, su situación y aptitudes; tendrá habilidad para determinar las posibles unidades de cambio, es decir, lo que parece necesitarse y lo que es factible de realización, en función de la insatisfacción y posibilidades de la organización y no de la propia persona. Cuando un consultor o asesor intenta que otros hagan lo que él cree que deben hacer, las personas oponen resistencia, señalan que no han comprendido, inventan razones por las cuales la solución sugerida, no funcionará, etc., o bien, con base en un voto de confianza por parte de la organización hacia el consultor, el sistema adopta la alternativa sugerida, sin encontrar la efectividad y salud organizacional deseada.

- Es conveniente ver la resistencia al cambio como un proceso natural y como un signo de que se está siguiendo el objetivo.

- No se desanime cuando encuentre las siguientes formas de resistencia: (Es cuestión natural).
- “Deme más detalles”
- “No tengo tiempo”
- “Yo estoy afrontando problemas de la vida real”
- “No me sorprende”
- “Cuando el interlocutor ataque con airadas voces y golpeando la mesa”
- “Cuando se haga silencio”
- “Cuando haya mucha presión por soluciones”.
- Confíe en lo que usted ve, más que en lo que oye: (Ponga atención a los mensajes no verbales,).

8.- EXPERIENCIAS OBTENIDAS

8.1.- Al principio el 20% de los participantes mostraron renuencia a la capacitación, encontrando varias formas de resistencia como:

- No tengo dinero para sufragar el costo
- Tengo mucho trabajo
- No sé leer ni escribir
- Ya estoy viejo y es difícil que yo aprenda
- No soy niño

8.2.- Al Principio hubo mucho divisionismo, realmente se llegaron a formar subgrupos, finalmente una parte de un subgrupo se salió de participar en la muestra. Para mejorar se llevaron a cabo varios debates sobre la problemática que se presentó, lo cual trajo el beneficio de continuar con los grupos aunque ya no completos como iniciaron.

8.3.- Las personas mayores de 50 años, fueron las más renuentes al CAMBIO.

8.4.- Fueron muy exigentes con un servidor en la Puntualidad.

9.- LOGROS OBTENIDOS “LOS CAMBIOS”

Además de los **CAMBIOS DE ACTITUD**, ya mencionados anteriormente:

9.1.- Se le dio forma a la organización de cada uno de los grupos, uno estaba formado como S.P.R. y el otro se constituyó como Club de Ganaderos, ambos grupos tienen su directiva.

9.2.- Los participantes aprendieron a hacer sus programas de reuniones anuales en cada grupo, con: Orden del día, fecha, lugar y hora.

9.3.- Se demostró la ventaja del uso de las agenditas personales para escribir los compromisos en las fechas programadas y evitar el empalme de los mismos. Ahora por lo menos el grupo “A” las usa.

9.4.- Por lo menos en el 80% de los integrantes de la muestra “A”, están actualmente llevando por escrito los siguientes registros en sus empresas, los cuales usan para la toma de decisiones: (Antes no los llevaban).

- Reproductivos
- De producción
- Financieros

9.5.- Se dejó como cultura hacer primero un diagnóstico empresarial y en base a éste realizar un programa de Asistencia Técnica y de actividades anualmente, (con objetivos redactados claramente).

9.6.- Con la necesidad de crear la cultura del ahorro interno se formó una caja de ahorros en el grupo “A”, con 13 integrantes