

LA ADOPCION DE NUEVAS IDEAS

Puede afirmarse que no hay cambios sin riesgo. Y esto es así, porque todo cambio no realizado todavía está cargado de un grado mayor o menor de incertidumbre. Adoptar cambios significa, por tanto, afrontar riesgos.

Una realidad incuestionable dentro del trabajo de mejorar la producción de la agricultura o el desarrollo rural es que deben ser asumidos algunos riesgos. Por ejemplo, la compra de materiales y equipo, construcción de nuevas instalaciones, la adopción de nuevas normas sociales, la adquisición de abo-

nos, insecticidas o semillas selectas. En la mayoría de los casos, incluso es necesario facilitar créditos monetarios a agricultores con escasos recursos y a los que con frecuencia falta el oportuno respaldo de garantía. Todo ello significa riesgo.

Para muchas familias agrícolas acostumbradas a arriesgar tan solo su propio esfuerzo y la simiente conservada de la cosecha anterior, cualquier tipo de inversión, por reducida que sea, o cualquier cambio en la costumbre de ejecutar las tareas, supone un atrevimiento estimable. Se trata de

riesgos tanto de carácter económico como del que afecta al prestigio de los agricultores o de las instituciones que promueven y facilitan las mejoras o los cambios. Cuando estos recursos son facilitados por organizaciones, son éstas las que asumen la mayor parte del riesgo económico.

Sin embargo, en las comunidades rurales el riesgo de prestigio individual de los agricultores adquiere proporciones tan importantes que puede asegurarse que llegan a constituir la más seria limitación y dificultad para inducir los cambios.

Por supuesto que, en programas de mejora rural bien trazados, se deben prever toda clase de esfuerzos para que los agricultores se incorporen al espíritu de los cambios y participen en su ejecución.

LOS CAMBIOS

La transferencia de tecnología da origen a diversos tipos de cambios. Se trata de variaciones que no sólo afectan a las técnicas sino que también tienen implicaciones de carácter sociológico. Cambios cuantitativos o cualitativos en relación con materiales, capital, habilidad o esfuerzo humano, que alteran las costumbres. Son cambios que varían pautas de comportamiento muy enraizadas y que están sometidas a una constante observación



de enjuiciamiento severo; son cambios que tienen reflejo de puertas para afuera del hogar y en cuya valoración participan todos los vecinos de la comunidad.

Una vieja clasificación agrupaba los tipos de cambio en cuatro rangos. Se reseña seguidamente, porque de alguna manera ayuda a estimar el riesgo que debe ser asumido por el agricultor en todos los casos y, por tanto, la mayor o menor dificultad que supone la adopción del cambio.

1.º Cambio de material sin cambiar de técnica. Es lo que se considera un cambio simple. Por ejemplo, cambiar de tractor pasando a otra marca o cambiar de variedad de semilla.

2.º Cambio de operación sin cambiar de material. Es lo que se considera una práctica mejorada. Por ejemplo, cambio de rotación de cultivos o variación en el ritmo de dar el alimento al ganado.

3.º Cambio a nueva técnica o variación de operaciones. Es lo que se denomina innovación. Por ejemplo, pasar a sem-

brar por curvas de nivel en lugar de hacerlo en línea recta o cambiar la poda de frutales en palmeta a poda en vaso.

4.º Cambio total, o sea, cambio de sistema. Por ejemplo, dejar de producir cereales para pasar la orientación productiva a cría de ganado o pasar a participar en una explotación en común.

Ha llovido desde entonces

El año 1955 la universidad norteamericana de Iowa editó un folleto basado en un trabajo de George M. Beal y Joe M. Bohlen que sirvió de base a muchas actividades de extensión y que aún tiene vigencia en la mayoría de sus planteamientos.

En primer lugar, definía las cinco etapas en el proceso de aceptación del cambio:

1. *Conocimiento*.—Apreciación de la existencia de la nueva idea o práctica; tener conocimiento de que el hecho existe.

2. *Interés*.—Es la fase de búsqueda de información y de tomar en consideración los

méritos de la nueva idea, en general.

3. *Evaluación*.—Comparación de la posible mejora con la propia situación actual. En esta fase se decide si probar o no la aplicación de la nueva idea.

4. *Ensayo*.—Es la prueba en pequeña escala para adquirir experiencia. En esta etapa se ha de disponer de información fidedigna sobre cómo, dónde, cuándo, etc.

5. *Adopción*.—Es la etapa que conduce al uso continuado de la idea o técnica que supone el cambio.

Estas fases, que siguen siendo válidas, consideraban al agricultor individual como elemento de cambio, aunque aceptaban ya las posibles variaciones en el proceso de adopción como consecuencia de la diversa personalidad de los individuos o por la influencia de los valores de la familia, los grupos o la comunidad.

En la época en que Beal y Bohlen estudiaban el proceso de cambio, el elemento fundamental en la promoción era el



«líder», en quien los extensionistas apoyaban el método más importante de su acción que era la demostración. En relación con el proceso de adopción clasificaban a los agricultores en:

1. *Innovador*.—Es el agricultor que quiere que le den la respuesta casi antes que la propia idea. Son tipos independientes y no necesariamente «líderes»; agricultores pudientes e influyentes que no suelen estar integrados con los demás y, por tanto, pueden no ser estimulantes para los otros agricultores.

2. *Adoptador o «líder» formal*.—No suelen ser los primeros en probar la nueva idea, pero sí en adoptarla si ha sido probada localmente. Son influyentes y estimados por los demás.

3. *«Líder» informal u oficioso*.—Es como si dijéramos el «cerebro». Son los que los agricultores buscan como fuente de información, porque tienen buen espíritu crítico. Son buscados más como amigos que como «líderes». No adoptan pronto, pero cuando lo hacen son definitivos para arrastrar a la mayoría.

4. *Adoptadores tardíos* (la mayoría).—Dependen de los «líderes», a los que observan constantemente. No obstante, adoptan el cambio obligados por las circunstancias y por temor al desprestigio.

5. *Otros*.—Son personas de difícil clasificación, frecuentemente muy viejos, o jóvenes con tendencia a abandonar el sector.

EL GRUPO COMO UNIDAD DE CAMBIO

En los últimos diez años ha adquirido un interés creciente la integración de los agricultores en la adopción de cambios, asumiendo de manera responsable los correspondientes riesgos, más que por la influencia de «líderes», a través de pequeños grupos formados por agricultores de características semejantes. Estos grupos reducidos son excelentes unidades de transferencia tecnológica, tanto para los miembros del propio grupo como para otros grupos que estén en situaciones similares.

El proceso dinámico de los grupos requiere la implicación y la participación activa de todos los miembros que lo componen, entre los que se encuentra el propio extensionista, en contraste con la pasividad relativa en las reuniones tradicionales «de tarima».

También, hay que señalar que en los grupos, la relación «cambio/riesgo» de carácter individual se transforma en «cambio asumido/riesgo compartido» a través del proceso de interacción en el grupo.

Los grupos reducidos de personas proporcionan ventajas notables en lo concerniente a la toma de decisiones acerca de las alternativas que ofrece la tecnología para obtener mejoras, porque se establecen unas proporciones del riesgo que, después de ser tratadas por las diversas formas de discusión en el grupo, llegan a ser objeto de una decisión colectiva. Esta decisión compartida reduce la incertidumbre en los sentimientos individuales de cada componente del grupo respecto al tema tratado.

Cuatro notas importantes

Cuatro notas básicas pueden apuntarse, entre otras, para justificar la atención y el interés creciente sobre el valor de la decisión colectiva de los grupos reducidos: 1) la familiarización con los temas abordados; 2) el protagonismo asumido por todos los componentes del grupo; 3) la difusión de la responsabilidad; y 4) el que los miembros del grupo llegan a considerar la audacia para asumir el riesgo como un valor positivo que aproxima los planteamientos de la explotación al estilo industrial.



La familiarización. — Es razonable comprobar que, a través de las discusiones de grupo, las personas lleguen a familiarizarse intensamente con las alternativas tecnológicas o con los posibles enfoques para solucionar los problemas e, incluso, llegar a la auténtica toma de conciencia de los mismos, así como la creencia en resolverlos. Esto concuerda con lo que al respecto dice el libro «Conducción y acción dinámica del grupo»: «los resultados o las realizaciones de los grupos reducidos de discusión están relacionados directamente con el grado de conocimiento, por parte de los miembros del grupo, de los hechos, la información general y las ideas sobre el problema que se está tratando de resolver».

El protagonismo. — El hecho de que las personas adopten los cambios como consecuencia de un análisis crítico y objetivo, pone de manifiesto la sensación de protagonismo en cada miembro del grupo. Hay que considerar que el cambio se produce porque surgen los individuos más audaces que proponen asumir el riesgo. Estas personas tienen la facultad de influir en las discusiones y, consecuentemente, arrastran a aceptarlo también a los componentes del grupo más conservadores.

Pero al mismo tiempo, el proceso de familiarización compenetra y habitúa a todos con las nuevas ideas, proposiciones o alternativas de cambio, de modo que cada componente del grupo siente el protagonismo que le corresponde por asumir el riesgo co-

lectivamente, tanto como si lo aceptase de forma individual.

Por otra parte, está comprobado que entre los miembros del grupo aparecen siempre individuos que facilitan el avance y sirven de guía a los demás. Son esas personas dotadas de apreciable inteligencia natural, con capacidad crítica, aptitud creadora y personalidad respetada. A consecuencia de ello, son apreciados por los demás como dirigentes naturales cuyas palabras e ideas cuentan a la hora de tomar decisiones.



Cuando ellos están implicados en las discusiones del grupo y están convencidos de la validez de la nueva tecnología, de la solución del problema o de la bondad del cambio, se puede estar virtualmente seguro de que el grupo aceptará lo necesario para la adopción.

Sin embargo, la participación de estos «guías de opinión» supone, a su vez, un peligro también: si las propuestas que supone el cambio o las argumentaciones que se manejan para inducirlo no les parecen adecuadas o no les re-

sultan convincentes del todo, esas mismas personas serán capaces de motivar al grupo en contra.

Difusión de la responsabilidad. — El ejercicio de tomar decisiones en grupo, de manera colectiva, da lugar al establecimiento de lazos emocionales entre los componentes del grupo, lo que libera al individuo de la ansiedad que supone asumir la plena responsabilidad personalmente.

Actuando todos unidos surge una coherencia de grupo, un sentimiento colectivo de afecto, que hace sentir a cada miembro que el riesgo se difunde entre todos, aún cuando el éxito, se considere como algo individual.

Pero no hay que confundir los lazos emocionales que crea la difusión de la responsabilidad con las relaciones menos relevantes que se establecen con carácter superficial. Estas se ponen de manifiesto con bromas y a través de agudezas de humor que aparecen entre unos y otros dando lugar a planteamientos de diversión en alguna parte de las reuniones, e incluso, durante reuniones enteras. Esto no debe confundir; la relación «cambio/riesgo» surge por la orientación de hombres que raramente participan en las relaciones superficiales. Entonces, los lazos emocionales que aparecen, y que contribuyen a difundir la responsabilidad son como un vínculo de confianza y mutua estimación referido a los serios asuntos que afectan al bienestar de la familia, el progreso de los negocios o la mejora de la comunidad.

La audacia como valor. — El hecho de que los grupos reducidos lleguen a considerar la aceptación de los riesgos como un valor cultural es quizá una de las virtudes más valiosas del trabajo con grupos. La audacia como estilo o norma de acción aparece a consecuencia de las discusiones intensas, en las que se desarrollan variados puntos de vista individuales que convergen en sentimientos de fuerza con la que crece el deseo, cuando menos, de adoptar voluntariamente el riesgo como sus compañeros de grupo.

La audacia para afrontar el albur, puede incluso llegar a ser una norma del grupo. Pero si es cierto que en los pequeños grupos se llega a establecer esta pauta, también es cierto que resulta bastante dificultoso determinar como surge. Parece realmente como una ventaja adicional del hecho de la familiarización. Un grupo implicado en adoptar cambios y mejoras, trabajando juntos durante un largo período de tiempo, tiende más fácilmente a adoptar la audacia como norma que a tornarse conservador y excesivamente precavido, entre otras cosas, porque en este último caso el grupo tiende a deshacerse. La audacia surge, sobre todo, a través de las incertidumbres superadas en cambios efectuados con éxito, hasta el extremo de correr el peligro de convertirse, como ha sucedido en algunos casos, en temeridad.

Los agentes del cambio

De los cuatro puntos antes señalados, el primero y el se-



gundo se ponen de manifiesto comúnmente en cualquier tipo de trabajo para desarrollo rural. El cuarto también se produce con bastante frecuencia. Pero el tercero, el relativo a la difusión de la responsabilidad sólo suele ser fruto de un trabajo muy bien realizado para desarrollar la dinámica de los grupos pequeños.

Los grupos cuyos miembros llegan a simpatizar entre sí como personas y los grupos que llegan a proporcionar satisfacciones a las necesidades de las personas que los forman, son los que ejercen fuertes influencias sobre los miembros para que acepten los riesgos mediante decisiones con carácter compartido.

De ello se deduce la enorme importancia de que los extensionistas sean bien entrenados en la promoción del riesgo asumido a través del proceso dinámico de los grupos pequeños; es decir: formación de grupos, integración de personas, dinámica de grupo, pautas de participación, promoción de acciones, comunicación y evaluación. Con extensionistas

bien entrenados y responsables hay que esperar buenos efectos en los receptores de la transferencia de nuevas tecnologías y mejoras del medio rural.

El enorme potencial que supone el trabajo con grupos se pone de manifiesto por haber demostrado ser eficaz incluso en trabajo con mujeres de zonas rurales en las que existe la tradicional influencia del cabeza de familia, quien determina la acción de las mujeres hasta el extremo de que éstas sólo hacen lo que sus hombres les dicen. Con trabajo en grupos reducidos se ha llegado a asumir el riesgo que conlleva el crear organizaciones de producción y trabajo extra-agrario, tales como talleres de confección, guarderías infantiles y cooperativas de consumo.

El trabajo con grupos se estima el método de extensión más perfecto, aunque quizá el más costoso y debe ser combinado con los demás métodos de extensión y capacitación para que se beneficie el mayor número de agricultores posible.

José Mas Candela